

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENGGUNAAN INFORMASI KINERJA PEMERINTAH DAERAH PROVINSI BALI

<sup>a</sup>Nyoman Ayu Wulan Trisna Dewi, <sup>b</sup>Luh Gede Kusuma Dewi

Universitas Pendidikan Ganesha  
[ayu.wulan@undiksha.ac.id](mailto:ayu.wulan@undiksha.ac.id)

Received: 2022 May 09

Accepted: 2022 June 16

Published: 2022 June 25

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara pengukuran kinerja strategis, budaya organisasi, dan faktor politik terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan survei. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 113 pejabat minimal eselon IV di masing-masing SKPD pada Kabupaten/Kota Provinsi Bali yang secara langsung terlibat dalam penyusunan perencanaan strategi dan pelaporan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja strategis khususnya ukuran efisiensi, budaya organisasi berupa nilai pembelajaran, dan faktor politik yang berasal dari kelompok eksternal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Namun, penelitian ini tidak berhasil membuktikan pengaruh pengukuran kinerja strategis berupa ukuran efektivitas, budaya organisasi berupa pemberian insentif, dan faktor politik yang berasal dari kelompok internal terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Berdasarkan teori institusional, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa isomorfisma institusional berkontribusi dalam pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi.

**Kata Kunci:** *Pengukuran Kinerja Strategis, Budaya, Politik, Penggunaan Informasi Kinerja*

### ABSTRACT

*This study aims to examine the relationship between strategic performance measurement, organizational culture, and political factors on the use of performance information for strategy implementation decisions and strategy evaluation and its impact on organizational performance. This research uses quantitative research methods. Data collection using surveys. The sample used in this study was 113 minimum echelon four officials in each SKPD in the Regency/City of Bali Province who were directly involved in the preparation of strategic planning and performance reporting. The results showed that strategic performance measurement, especially efficiency measures, organizational culture in the form of learning values, and political factors originating from external groups had a positive and significant impact on the use of performance information for decision making on implementation and strategy evaluation. However, this study failed to prove the effect of strategic performance measurement in the form of effectiveness measures, organizational culture in the form of providing incentives, and political factors originating from internal groups on the use of performance information for making implementation decisions and evaluating strategies. Based on institutional theory, the findings of this study indicate that institutional*

*isomorphism contributes to implementation decision making and strategy evaluation.*

**Keywords:** *Strategic Performance Measurement, Culture, Politics, Use of Performance Information.*

## PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8/2006 mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk melakukan penyusunan laporan kinerja. Laporan kinerja memuat informasi kinerja yang dapat memberikan pengetahuan terkait pencapaian misi. Pollanen *et al.* (2016) mengklasifikasikan penggunaan informasi kinerja menjadi pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi yang merupakan tahapan dalam strategi manajemen. Strategi manajemen menjadi kebutuhan yang penting untuk menjamin keberhasilan pencapaian kesejahteraan dan peningkatan kinerja organisasi (Bastian, 2016). Informasi kinerja sangat diperlukan dalam pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Namun, seringkali informasi kinerja tidak dimanfaatkan secara optimal sebagai pertimbangan untuk pembuatan keputusan. Kondisi ini dilihat melalui hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN RB) masih rendah. Rendahnya nilai LAKIP dikarenakan informasi yang dikumpulkan dan disusun dalam LAKIP hanya digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban dan belum dimanfaatkan secara optimal untuk pembuatan keputusan strategis (Sihaloho dan Halim, 2005; Nurkhamid, 2008; Taylor, 2009; Akbar *et al.*, 2012). Fenomena ini menunjukkan informasi kinerja belum dimanfaatkan secara efektif dalam penyelenggaraan manajemen kinerja.

Praktik penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan seringkali dihubungkan dengan pengukuran kinerja. Hal ini dikarenakan penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan dapat dilakukan ketika material yang dibutuhkan tersedia berupa informasi kinerja yang relevan. Ketersediaan informasi kinerja dihasilkan melalui pengukuran kinerja strategis berupa ukuran efisiensi dan ukuran efektivitas yang relevan dalam konteks sektor publik karena mencerminkan *output*, produktivitas, dan *outcome* (Maksoud *et al.*, 2015; Pollanen *et al.*, 2016). Namun, beragamnya *stakeholder* dalam sektor publik mengakibatkan penerapan pengukuran kinerja strategis seperti dalam penelitian Pollanen *et al.* (2016) bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan strategis. Hal ini dikarenakan organisasi sektor publik beroperasi dan berinteraksi dalam lingkungan yang melibatkan banyak pihak, sehingga kemungkinan besar dapat menimbulkan konflik (Sihaloho dan Halim, 2005). Oleh karena itu, penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan perlu mempertimbangkan faktor-faktor lainnya.

Penelitian ini termotivasi oleh beberapa alasan. Model penelitian yang diajukan Pollanen *et al.* (2016) masih menyisakan banyak ruang untuk menggali faktor-faktor yang kemungkinan memengaruhi penggunaan informasi kinerja. Secara eksplisit, Pollanen *et al.* (2016) menyatakan bahwa penelitiannya hanya mengadopsi pendekatan manajerial pragmatis yang mengabaikan pendekatan institusional dan politik. Carrnall (1995, dalam Julnez dan Holzer, 2001) menjelaskan bahwa untuk memahami bagaimana organisasi dapat berubah, maka penting untuk memahami politik dan budaya dalam organisasi. Julnez dan Holzer (2001), Carlucci *et al.* (2014), dan Bryan (2013) menjelaskan bahwa faktor lain yang dapat memengaruhi penggunaan informasi kinerja berada di bawah ranah politik dan budaya organisasi. Faktor-faktor ini meliputi keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal, upaya inovatif dan mau mengambil risiko yang tercermin dari adanya pemberian insentif.

Beberapa penelitian terdahulu sudah menguji hubungan budaya organisasi dan faktor politik terhadap penggunaan informasi kinerja, namun hasil temuannya belum konklusif. Penelitian Moniyhan dan Pandey (2010), Sofyani dan Akbar (2013), dan Carlucci *et al.* (2014) menemukan bahwa pemberian insentif sebagai bentuk budaya dalam organisasi

tidak memengaruhi penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan. Namun, Primarisanti dan Akbar (2015) menemukan bahwa pemberian insentif sebagai bentuk budaya organisasi memengaruhi penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan. Selanjutnya, berkaitan dengan faktor politik, Julnez dan Holzer (2001) dan Carlucci *et al.* (2014) menemukan bahwa hanya kelompok eksternal yang memiliki pengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja. Namun, Sihaloho dan Halim (2005) menemukan hanya kelompok internal yang memiliki pengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja. Meskipun terdapat penelitian yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi dan faktor politik terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan, hasil tersebut masih membutuhkan pembuktian lebih lanjut.

Berdasarkan paparan motivasi dan celah riset pada bagian sebelumnya, penelitian ini bertujuan menginvestigasi determinan penggunaan informasi kinerja. Penelitian ini menguji pengaruh pengukuran kinerja strategis (ukuran efisiensi dan efektivitas), budaya organisasi (nilai pembelajaran dan pemberian insentif), dan faktor politik (kelompok internal dan eksternal) terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Lebih lanjut, penelitian ini menguji pengaruh penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi terhadap kinerja organisasi.

## LANDASAN TEORI

### Teori Institusional

Meyer dan Rowan (1977) menjelaskan bahwa teori institusional menggambarkan hubungan antara organisasi dan lingkungannya yakni berkaitan dengan bagaimana dan mengapa organisasi menjalankan sebuah struktur dan proses serta bagaimana konsekuensi dari proses kelembagaan yang dijalankan tersebut. Organisasi sektor publik khususnya instansi pemerintah merupakan pihak penyelenggara kegiatan pemerintahan yang memiliki legitimasi untuk mempertanggungjawabkan penyelenggaraan pemerintahannya kepada pihak eksternal. Instansi pemerintah yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk berusaha menyesuaikan diri pada harapan pihak eksternal (DiMaggio dan Powel, 1983; Ashworth *et al.*, 2009). Organisasi sektor publik sebagai subjek tekanan institusional menyebabkan antar organisasi publik akan menjadi lebih mirip (Ashworth *et al.*, 2009). Konsep yang digunakan untuk menangkap fenomena homogenitas adalah isomorfisma DiMaggio dan Powel (1983) menjelaskan bahwa isomorfisma sebagai proses yang memaksa penyamaan bentuk antara satu unit dengan unit lainnya yang menghadapi lingkungan serupa. Dalam proses tersebut terdapat tiga mekanisme terjadinya isomorfisma institusional yakni mekanisme isomorfisma koersif, isomorfisma mimetik, dan isomorfisma normatif. Isomorfisma koersif berasal dari pengaruh politik dan masalah legitimasi, sehingga keberadaan regulasi dan hukum memengaruhi aspek struktur dan perilaku organisasi (DiMaggio dan Powel, 1983). Selanjutnya, isomorfisma mimetik berkaitan dengan mekanisme peniruan karena terdapat ketidakpastian, sedangkan isomorfisma normatif berkaitan dengan paksaan untuk menjadi sama yang muncul dari profesionalisme (Gudono, 2012). Profesionalisme merupakan upaya kolektif dari anggota dalam suatu pekerjaan untuk mendefinisikan kondisi dan metode atas pekerjaan mereka, mengontrol, serta membangun kognitif dari otonomi pekerjaan mereka (DiMaggio dan Powel, 1983). Faktor-faktor yang mengarahkan tindakan individu pada perilaku normatif yakni berupa penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan akan mengarahkan pada profesionalisme (Sofyani dan Akbar, 2013) karena dalam kondisi ini terdapat upaya kolektif dari anggota untuk menentukan kondisi, mengontrol, mengembangkan kognitif, dan melegitimasi otonomi pekerjaan (DiMaggio dan Powel, 1983).

Faktor budaya inovatif dan mau mengambil risiko yang tercermin dari adanya pemberian insentif dan nilai pembelajaran akan mengarahkan individu terhadap pola perilaku normatif dalam rangka perbaikan kinerja secara berkesinambungan, yakni menggunakan informasi kinerja sebagai material dalam pembuatan keputusan strategis, sehingga dapat

meningkatkan profesionalitas kerja dan menyentuh level isomorfisma normatif (March dan Olsen 1976; Larson, 1977, Collins 1979, dalam Sofyani dan Akbar, 2013). Selanjutnya, faktor politik berkaitan dengan dukungan dari kelompok internal dan eksternal (Julnes dan Holzer, 2001; de Lancer Julnes, 2009; Carlucci *et al.*, 2014; Sihaloho dan Halim, 2005). Ketika terdapat keterlibatan dari pimpinan terkait informasi kinerja, maka akan meningkatkan penggunaan informasi kinerja (Sihaloho dan Halim, 2005), sementara dukungan kelompok eksternal khususnya legislatif dapat memengaruhi penggunaan informasi kinerja (Julnez dan Holzer, 2001; Carlucci *et al.*, 2014) dan membantu memberi pemahaman terkait data kinerja (Kroll, 2015a). Tuntutan masyarakat terkait akuntabilitas dan efisiensi juga akan mengarahkan pada peningkatan penggunaan informasi kinerja (Moynihan dan Ingraham, 2004; Poister dan Streib, 1999). Dengan demikian, dukungan internal dan eksternal akan memengaruhi penggunaan informasi kinerja yang mengarah pada peningkatan profesionalitas kerja dan menyentuh level isomorfisma normatif (March dan Olsen 1976; Larson, 1977, Collins 1979, dalam Sofyani dan Akbar, 2013)

### **Pengaruh Pengukuran Kinerja Strategis terhadap Penggunaan Informasi Kinerja**

Kinerja pemerintah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (MenPAN:2007). Upaya awal untuk mengukur kinerja, sebagian besar mengandalkan dua asumsi. Pertama, bahwa aktivitas untuk mengukur kinerja, khususnya melalui indikator kinerja akan selalu disertai dengan kegiatan menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan. Kedua, bahwa penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan terutama dapat difasilitasi oleh kemajuan struktural dan teknis dalam pengukuran kinerja (Taylor, 2011). Pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu pengimplementasian strategi. Pembuatan keputusan strategis dapat dilakukan ketika material yang dibutuhkan terpenuhi yakni berupa informasi kinerja yang relevan dari riset Sofyani & Akbar (2013; 2015) menyatakan bahwa ketika kinerja suatu pemerintahan baik, maka terdapat kecenderungan untuk memberikan akuntabilitas yang baik. Ketersediaan informasi kinerja tersebut dapat dihasilkan melalui pengukuran kinerja strategis yang terdiri dari ukuran efisiensi dan ukuran efektivitas yang relevan dalam konteks sektor publik karena ukuran ini mencerminkan *output*, produktivitas, dan *outcome* (Maksoud *et al.*, 2015; Pollanen *et al.*, 2016). *The Urban Institute* menyatakan bahwa proses sistem pengukuran kinerja dan teknologi yang dimiliki organisasi dapat mempengaruhi tingkat penggunaan informasi kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan. Ketersediaan informasi kinerja akan meningkatkan penggunaan informasi kinerja karena dapat menyediakan kesempatan bagi manajer publik untuk mengandalkan informasi kinerja guna membuat keputusan yang lebih baik dalam rangka perbaikan keberlanjutan (Puspasari *et al.*, 2016).

Berdasarkan temuan dari beberapa penelitian terdahulu, masih terdapat hasil yang belum konklusif antara ukuran kinerja yang berorientasi hasil dengan penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan strategis. Ketersediaan informasi kinerja yang berorientasi hasil melalui pengukuran kinerja strategis dapat meningkatkan penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan (Leroux dan Wright, 2010; Sofyani dan Akbar, 2013; Taylor, 2011; Losurdo *et al.*, 2014; Maksoud *et al.*, 2015; Carlucci *et al.*, 2014). Akan tetapi, Pollanen *et al.* (2016) menemukan hanya ukuran dengan orientasi *input-output* yang memengaruhi penggunaan informasi kinerja baik untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Adanya hasil yang belum konklusif tersebut, maka penelitian ini akan menguji kembali hubungan antara pengukuran kinerja strategis berupa ukuran efisiensi dan efektivitas terhadap penggunaan informasi kinerja berupa implementasi dan evaluasi strategi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

**H1a; H1b; H1c; H1d:** *Ukuran efisiensi dan ukuran efektivitas berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi*

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Penggunaan Informasi Kinerja**

Budaya organisasi berupa pemberian insentif diperlukan sebagai upaya mengoptimalkan pemanfaatan informasi kinerja karena mampu untuk memotivasi individu dalam memenuhi sasaran dan tujuan organisasi sesuai target yang ditetapkan (Julnes dan Holzer, 2001; Primarisanti dan Akbar, 2015; Carlucci *et al.*, 2014; Sihaloho dan Halim, 2005; de Lancer Julnes, 2009; Jennings dan Haist, 2006 dalam Moynihan dan Pandey, 2010). Menurut Wagimin (2001). Upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut adalah dengan memperhatikan faktor-faktor yang memotivasi antara lain: peningkatan gaji dan tunjangan, keselamatan dan keamanan, jaminan kerja tidak dipecat, pujian, perhatian pimpinan, serta penghargaan, sedangkan faktor-faktor kemampuan kerja misalnya mengembangkan kemampuan menganalisis, membaca dan mendengar, serta menggunakan logika. Adanya motivasi akan meningkatkan kesediaan individu untuk mencurahkan berbagai upaya dalam menganalisis, melaporkan, dan menggunakan informasi kinerja (Kroll dan Vogel, 2014; Moynihan *et al.*, 2012, dalam Kroll, 2015a).

Selain pemberian insentif, diperlukan juga adanya nilai-nilai pembelajaran (Ellis *et al.*, 1999; Puspasari *et al.*, 2016) sebagai budaya organisasi untuk mengarahkan individu kepada perilaku normatif seperti menggunakan informasi kinerja dalam pembuatan keputusan strategis. Nilai pembelajaran ini berfokus pada perbaikan berkelanjutan yang mengarah pada keterbukaan, inovasi, dan perubahan (Puspasari *et al.*, 2016). Namun, masih sangat sedikit penelitian empiris yang mengkaji hubungan antara nilai pembelajaran, pemberian insentif dan penggunaan informasi kinerja untuk implementasi dan evaluasi strategi. Meskipun demikian, nilai pembelajaran dan pemberian insentif merupakan bentuk budaya organisasi yang berfokus pada proses perbaikan secara berkesinambungan yang ditunjukkan melalui keterbukaan, inovasi dan perubahan (Puspasari *et al.*, 2016). Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa sikap yang mengarah pada budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan perubahan dapat memengaruhi penggunaan informasi kinerja (Sihaloho dan Halim, 2005; Nurkhamid, 2008; Moynihan dan Pandey, 2010; Primarisanti dan Akbar, 2015; Puspasari *et al.*, 2016). Dengan demikian, nilai pembelajaran dan pemberian insentif diduga akan memengaruhi penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H2a; H2b; H2c; H2d:** *Nilai Pembelajaran organisasi dan pemberian insentif berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi*

### **Pengaruh Faktor Politik Terhadap Penggunaan Informasi Kinerja**

Noordegraaf (2006) dalam Taylor (2011) menyatakan lembaga-lembaga publik tunduk pada pengawasan politik dan publik yang lebih besar dibandingkan perusahaan swasta, Mereka cenderung lebih mengandalkan dukungan eksternal *stakeholder* dibandingkan kinerja aktual untuk legitimasi mereka. de Lancer Julnes (2009) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi pemanfaatan informasi kinerja adalah faktor politik yang berasal dari kelompok internal (manajemen dan staf) serta kelompok eksternal (legislatif dan masyarakat). Dukungan *stakeholder* membantu lembaga untuk memperoleh sumberdaya, otonomi, otoritas, stabilitas kepemimpinan dan kontinuitas administrasi untuk penerapan system (Meier, 2003). Ketika pimpinan memiliki inisiatif dalam mengembangkan kapabilitas pegawai terkait informasi kinerja, maka hal ini dapat mendorong penggunaan informasi kinerja (Sihaloho Halim, 2005). Dukungan dari kelompok eksternal khususnya legislatif dapat mempengaruhi penggunaan informasi kinerja (Julnez dan Holzer, 2001; Carlucci *et al.*, 2014; Kroll, 2015a), sementara tuntutan masyarakat terkait akuntabilitas dan efisiensi akan

meningkatkan penggunaan informasi kinerja (Moynihan dan Ingraham, 2004; Poister dan Streib, 1999).

Hubungan dukungan politik internal dan eksternal terhadap penggunaan informasi kinerja belum menghasilkan bukti empiris yang konklusif, dukungan politik tentunya diikuti pengaruh pada dukungan organisasi (dalam Taylor, 2011). Dukungan *stakeholder* internal memainkan peranan dalam mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan pengambilan keputusan (Bouckaert 1193, Taylor 2011). Beberapa penelitian juga menggarisbawahi pentingnya dukungan politik untuk pengukuran kinerja (Julnes dan Holzer 2001; Wang 2002; Moynihan 2006). Sihaloho dan Halim (2005) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara politik internal dan penggunaan informasi kinerja, sementara politik eksternal tidak memengaruhi penggunaan informasi kinerja. Namun, Julnes dan Holzer (2001), Moynihan dan Ingraham (2004), de Lancer Julnes (2009), dan Carlucci *et al.* (2014) hanya menemukan hubungan antara faktor eksternal dan penggunaan informasi kinerja. Adanya hasil yang belum konklusif tersebut, maka penelitian ini akan menguji kembali hubungan antara faktor politik yang berasal dari kelompok internal dan eksternal terhadap penggunaan informasi kinerja. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H3a; H3b; H3c; H3d:** *Kelompok internal dan kelompok eksternal berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi*

### **Pengaruh Penggunaan Informasi Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi**

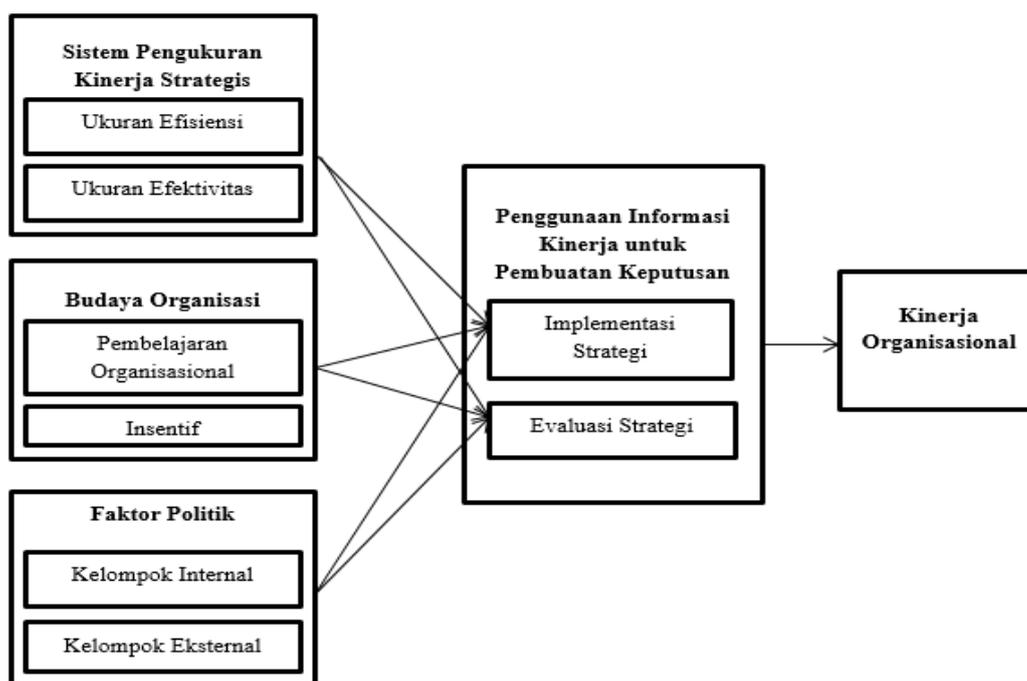
Informasi kinerja yang dimanfaatkan untuk perwujudan akuntabilitas, pembuatan keputusan, dan perbaikan kinerja akan mempermudah dalam menggapai tata kelola pemerintahan yang baik sehingga tujuan reformasi manajemen kinerja tercapai secara penuh (OECD, 1997 dalam Goh, Elliott, dan Richards, 2015). The Urban Institute (2002) membagi penggunaan informasi kinerja (outcome) menjadi penggunaan internal dan eksternal. Untuk internal informasi kinerja digunakan untuk memberikan penjelasan tentang manfaat program dan organisasi kepada personil organisasi, dan penjelasan tentang pencapaian outcome suatu program. Sedangkan untuk external informasi kinerja digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas kepada pemberi dan komunitas masyarakat. Ukuran kinerja strategis digunakan dalam pengambilan keputusan strategis dapat memperkuat kinerja organisasi, juga mendukung hubungan antara proses strategis dan kinerja organisasi (Pollanen *et al.*, 2016). Adanya pengukuran kinerja secara selaras akan memberikan umpan balik yang baik sehingga terjadi upaya perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan dimasa yang akan datang (Bastian, 2016). Pernyataan ini juga didukung oleh Bisbe dan Malagueno (2012) serta Andrews *et al.* (2011) yang menjelaskan bahwa kelengkapan susunan keputusan strategis dan pelaksanaan secara luas dianggap elemen penting dari strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Mitchell *et al.* (2013) dan Jung dan Lee (2013) menjelaskan bahwa perencanaan strategis dan penentuan sasaran yang jelas dapat meningkatkan kinerja organisasi, sementara Elbana (2012) menjelaskan bahwa pembuatan keputusan strategis yang komprehensif berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dubnick (2005) seperti yang dikutip oleh Pratiwi dan Akbar (2015) menjelaskan bahwa pelaporan kinerja kepada pihak eksternal sebagai wujud akuntabilitas dapat menghasilkan transparansi yang lebih baik dan dapat memperbaiki kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pumama dan Nadirsyah (2016), Damayanti (2018), Saputra *et al.* (2014), Novatiani *et al.* (2019), Wandari *et al.* (2015) menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka perumusan hipotesis sebagai berikut.

**H4a; H4b:** *Terdapat hubungan positif antara penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi terhadap kinerja organisasi.*

### **MODEL PENELITIAN**

Penelitian ini ingin menguji pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja strategis yang terdiri dari ukuran efisiensi dan ukuran efektivitas, budaya organisasional yang terdiri dari pembelajaran organisasi dan pemberian insentif, serta faktor politik yang terdiri dari kelompok internal dan kelompok eksternal terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan berupa implementasi strategi dan evaluasi strategi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pemaparan teori dan perumusan hipotesis, maka rancangan penelitian ini dapat digambarkan dalam model penelitian berikut.

Gambar 1. Model Penelitian



### Metode

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini adalah Instansi Pemerintah Daerah yakni dinas, badan, dan kantor di lingkungan Kabupaten/Kota se-Provinsi Bali. Teknik pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*. Pemerintah daerah yang menjadi sampel penelitian ini adalah dinas/badan/kantor di Pemerintah Kabupaten Buleleng, Pemerintah Kabupaten Tabanan, Pemerintah Kabupaten Badung, Pemerintah Kabupaten Karangasem, Pemerintah Kabupaten Bangli, dan Pemerintah Kota Denpasar yang masing-masing telah mewakili Laporan Kinerja dengan nilai BB, B, CC, dan C, sehingga diharapkan sampel ini mampu mewakili kabupaten/kota di Indonesia karena rata-rata nilai Laporan Kinerja di Indonesia sebesar 49,87 yang berada di kisaran C dan mendekati nilai CC. Aparatur pemerintah yang menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah pejabat dengan kriteria minimal eselon IV pada masing-masing dinas/badan/kantor di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Bali yang terlibat dalam proses penyusunan perencanaan strategis dan laporan kinerja, sehingga memahami bagaimana situasi dan kondisi penggunaan informasi kinerja yang terjadi di instansi terkait (Sihaloho dan Halim, 2005; Sofyani dan Akbar, 2013; Primarisanti dan Akbar, 2015; Ahyaruddin dan Akbar, 2016) dengan jumlah 171 responden.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuesioner dan wawancara terkait penggunaan informasi kinerja untuk

pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Penelitian ini menggunakan alat analisis *Smart Partial Least Square* (PLS) untuk data kuantitatif. Definisi operasional dan instrumen pengukuran variabel adalah sebagai berikut: Pengukuran Kinerja Strategis variabel eksogenus yang terdiri dari ukuran efisiensi dan ukuran efektivitas. Ukuran efisiensi merupakan pengukuran kinerja untuk menghasilkan informasi kinerja yang berkaitan dengan efisiensi operasional, sementara ukuran efektivitas merupakan pengukuran kinerja untuk menghasilkan informasi kinerja yang berkaitan dengan pertumbuhan dan pembelajaran pegawai serta dampak lingkungan/eksternal. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen pada penelitian Pollanen *et al.* (2016). Budaya Organisasi merupakan variabel eksogenus yang terdiri dari nilai pembelajaran dan pemberian insentif. Nilai pembelajaran merupakan nilai yang diterima, diadopsi, dan didistribusikan dalam organisasi untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di organisasi, sementara pemberian insentif merupakan kebijakan kompensasi yang diterapkan organisasi untuk memotivasi perilaku individu dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan. Pengukuran dari variabel nilai pembelajaran menggunakan instrumen Ellis *et al.* (1999) yang telah digunakan pada penelitian Puspasari *et al.* (2016), sementara pengukuran variabel pemberian insentif menggunakan instrumen Moynihan dan Pandey (2010) serta Carlucci *et al.* (2014). Faktor Politik merupakan variabel eksogenus yang terdiri dari kelompok internal dan kelompok eksternal. Variabel ini menggambarkan keterlibatan dari kelompok internal dan kelompok eksternal dalam mendorong penggunaan informasi kinerja. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen Carlucci *et al.* (2014) dan Sihalo dan Halim (2005). Penggunaan Informasi Kinerja merupakan variabel endogenus yang terdiri dari implementasi dan evaluasi strategi. Implementasi strategi merefleksikan penggunaan informasi kinerja untuk tujuan penetapan program prioritas, pengalokasian sumber daya, perumusan tujuan organisasi, dan hal yang mendukung perkembangan organisasi, sementara evaluasi strategi menggambarkan penggunaan informasi kinerja dalam menilai prestasi dan pelaporan kepada pihak eksternal seperti kepala daerah dan DPRD. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang digunakan pada penelitian Pollanen *et al.* (2016).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei dengan penyerahan kuesioner kepada 171 pejabat minimal eselon IV di Instansi Pemerintah Daerah dan yang kembali berjumlah 127 kuesioner. Namun, 14 kuesioner yang kembali tidak diisi secara lengkap, sehingga dikeluarkan dari analisis data. Total kuesioner yang digunakan untuk analisis data kuantitatif sebanyak 113.

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Parameter uji validitas konvergen dilihat dari skor AVE dan *communality*. Skor masing-masing variabel kecuali EFI, PEM, IMP, dan KIN bernilai di atas 0,5. Artinya, probabilitas indikator suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang 0,5). Meskipun idealnya skor AVE > 0,5, namun skor > 0,4 masih diberi toleransi (Lai dan Fan, 2008; Vinzi *et al.*, 2010). Untuk uji validitas diskriminan, parameter yang diukur adalah dengan melihat nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk, hasil pengujian menunjukkan nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan konstruk lainnya dengan skor > 0,6. Selanjutnya, uji reliabilitas dilihat dari skor *composite reliability* dan *cronbach alpha* dengan syarat nilainya > 0,6 (Hair *et al.*, 2010). Hasil pengujian menunjukkan skor *composite reliability* semua konstruk lebih dari 0,6. Skor *Cronbach's Alpha*, semua konstruk juga memiliki skor lebih dari 0,6. Secara umum dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian merupakan konstruk yang valid karena telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan diskriminan serta dapat diandalkan (reliabel), sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk endogen implementasi strategi (IMP) memiliki koefisien determinasi sebesar 0,466 yang berarti konstruk tersebut dapat dijelaskan sebesar 46,6% oleh variasi variabel-variabel eksogen, sedangkan untuk konstruk endogen evaluasi strategi (EVA) memiliki koefisien determinasi sebesar 0,275 yang berarti konstruk tersebut hanya mampu dijelaskan oleh konstruk eksogen sebesar 27,5%. Sementara konstruk endogen kinerja organisasi (KIN) memiliki koefisien determinasi sebesar 0,050 yang berarti bahwa konstruk tersebut hanya mampu dijelaskan oleh konstruk eksogen sebesar 5%.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi dipengaruhi oleh ukuran efektivitas, nilai pembelajaran, dan kelompok eksternal, sehingga H1a, H1b, H2a, H2b, H3c, dan H3d terdukung. Namun, ukuran efektivitas, pemberian insentif, dan kelompok internal tidak memengaruhi penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi, sehingga H1c, H1d, H2a, H2b, H3a, dan H3b tidak terdukung. Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi tidak memengaruhi kinerja organisasi, sehingga H4a dan H4b tidak terdukung. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan	Original	Sample Mean	Standard	T-statistics	P-Values
EFI → IMP	0,168	0,167	0,093	1,808*	0,036*
EFI → EVA	0,297	0,319	0,112	2,647*	0,004*
EFE → IMP	0,081	0,077	0,114	0,711	0,239
EFE → EVA	-0,167	-0,173	0,137	1,223	0,111
PEM → IMP	0,277	0,283	0,103	2,689*	0,004*
PEM → EVA	0,205	0,211	0,100	2,042*	0,021*
INS → IMP	0,090	0,091	0,083	1,085	0,139
INS → EVA	0,026	0,019	0,091	0,285	0,388
INT → IMP	0,136	0,141	0,088	1,539	0,062
INT → EVA	0,101	0,095	0,092	1,089	0,138
EKS → IMP	0,209	0,217	0,089	2,354*	0,009*
EKS → EVA	0,297	0,319	0,112	2,647*	0,004*
IMP → KIN	0,185	0,185	0,212	0,873	0,191
EVA → KIN	0,054	0,063	0,237	0,228	0,410

Sumber: Output SmartPLS 3.0., 2021 \*signifikan pada nilai *t-tabel* 1,64 (*one tailed*)

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, ukuran efisiensi berpengaruh positif signifikan terhadap pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Hal ini sejalan dengan penelitian Ammons dan Rivenbark (2008), LeRoux dan Wright (2010), Gimbert *et al.*, (2010), Maksoud *et al.*, (2015), Pollanen *et al.*, (2016), Franco-Santos *et al.* (2012), Pollanen (2011), dan Micheli dan Manzoni (2010), yang menjelaskan bahwa pengumpulan data kinerja menggunakan ukuran efisiensi dapat meningkatkan efektivitas pembuatan keputusan strategis. Sementara, ukuran efektivitas tidak berpengaruh terhadap penggunaan informasi kinerja. Hasil ini sejalan dengan Pollanen *et al.* (2016) yang menjelaskan bahwa sulitnya mengukur kinerja menggunakan ukuran efektivitas mengakibatkan ukuran efektivitas tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembuatan keputusan strategis. Belum dilakukannya pengukuran yang mengarah ke dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi kemungkinan karena format pengukuran kinerja yang diterapkan di instansi pemerintah hanya berupa masukan, keluaran, dan hasil. Pengukuran efektivitas di instansi pemerintah masih sebatas pengukuran efektivitas sederhana dengan melihat ketercapaian hasil. Namun, hasil penelitian Sartika (2020), berbeda dari temuan Pollanen *et al.* (2016), meskipun sulit

untuk mengukur efektivitas dalam organisasi sektor publik karena karakteristik ukuran yang multidimensional, berorientasi jangka panjang, dan subjektif, namun temuan ini membuktikan ukuran efektivitas tetap dipertimbangkan oleh para manajer publik di lingkup Pemda sebagai dasar dalam membuat keputusan strategi dan program kerja.

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, budaya organisasi berupa nilai pembelajaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Puspasari *et al.* (2016) yang menjelaskan bahwa nilai pembelajaran yang berfokus pada proses perbaikan berkelanjutan dapat meningkatkan penggunaan informasi kinerja. Sementara sikap inovatif dan mau mengambil risiko yang dicerminkan melalui pemberian insentif tidak memiliki pengaruh terhadap penggunaan informasi kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Carlucci *et al.* (2014) serta Sofyani dan Akbar (2013) yang menjelaskan bahwa rendahnya dan ketidakterediaan sistem insentif dalam organisasi pemerintah mengakibatkan individu tidak memiliki cukup motivasi untuk mencurahkan segala upaya dalam menganalisis, melaporkan, serta menggunakan informasi kinerja.

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, kelompok internal tidak memiliki pengaruh terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi strategi dan evaluasi strategi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Carlucci *et al.* (2014) serta Julnez dan Holzer (2001) yang menjelaskan bahwa informasi kinerja yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja individu berdampak pada tidak dimanfaatkannya informasi kinerja secara optimal, hal ini dikarenakan manajemen internal beranggapan bahwa informasi kinerja tersebut dapat membahayakan kariernya. Berbeda halnya dengan penelitian Leiwakabessy & Hetharie (2018) yang menjelaskan dukungan stakeholder internal berpengaruh signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa dukungan stakeholder internal merupakan salah faktor yang memiliki nilai signifikansi paling tinggi dibandingkan faktor lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Bouckaert (1993); Taylor (2011) yang menyatakan dukungan stakeholder internal memainkan peranan dalam mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, kelompok eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan strategis. Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap penggunaan informasi untuk pengambilan keputusan karena pemerintah daerah menyadari bahwa setiap informasi kinerja yang dirilis kepada eksternal stakeholder, seperti anggota masyarakat, dapat membentuk persepsi stakeholder tersebut tentang nilai dari misi organisasi, tingkat otonomi yang mereka nikmati, tingkat dukungan masyarakat dan politik, dan bahkan pasokan sumber daya yang diterima. Selain dapat digunakan untuk tujuan pembelajaran dan perbaikan, informasi kinerja juga dapat diterapkan untuk tujuan politik. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan Noordegraaf (2006). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Carlucci *et al.* (2014) serta Julnez dan Holzer (2001) yang menjelaskan bahwa dukungan dari kelompok eksternal agar memanfaatkan informasi kinerja untuk perencanaan program, alokasi anggaran, maupun pelaporan kinerja dapat meningkatkan penggunaan informasi kinerja. Hal ini direspon oleh instansi pemerintah sebagai sebuah aktivitas yang wajib dilaksanakan agar mendapatkan dukungan dari pihak eksternal untuk berbagai aktivitas dan program, karena informasi kinerja ini digunakan untuk melegitimasi nilai atas aktivitas program organisasi (de Lancer Julnes 2009; Dull 2006; Ho 2006; Rainey 2003; Yang and Hseih 2007).

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pollanen *et al.* (2016) dan Kroll (2015b) yang menjelaskan bahwa manajer publik yang menggunakan informasi kinerja secara intens tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding yang lainnya, pengukuran kinerja dan penggunaan data yang dihasilkan untuk tujuan manajerial tidak cukup untuk menjelaskan perbedaan antara kinerja yang baik buruk. Penggunaan informasi kinerja untuk

pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi tetap penting dilakukan karena merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Namun, pengaruhnya lebih kecil dibandingkan faktor-faktor pendukung lainnya seperti ketersediaan anggaran yang tepat waktu, komitmen terhadap tujuan organisasi, dan konsistensi peraturan/regulasi. Tidak signifikannya pengaruh penggunaan informasi kinerja terhadap kinerja organisasi kemungkinan karena adanya aturan yang menjadikan penyusunan perencanaan maupun penyusunan pelaporan tidak cukup berperan dalam meningkatkan kinerja, karena aturan tersebut menjadikan pelaksanaan penyusunan perencanaan maupun penyusunan pelaporan sebagai sebuah kewajiban administrasi (Pratiwi dan Akbar, 2013). Dengan demikian, penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi merupakan persyaratan dasar yang wajib dipenuhi oleh instansi pemerintah sehingga tidak menjadi faktor pendorong dalam peningkatan kinerja organisasi.

## KESIMPULAN

Isu permasalahan penelitian ini adalah fenomena penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan yang belum berjalan efektif. Berikut ini temuan yang dihasilkan dari penelitian sekaligus menjawab pertanyaan penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ukuran efisiensi sangat membantu dalam menghasilkan informasi kinerja yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan strategis, selain itu nilai pembelajaran merupakan bentuk dari isomorfisma normatif yang dibutuhkan oleh organisasi, karena nilai pembelajaran merupakan salah satu wujud dari budaya organisasi yang berfokus pada keterbukaan, inovasi, dan perubahan sehingga dapat mendorong penggunaan informasi kinerja, sementara keterlibatan kelompok eksternal menyajikan bentuk isomorfisma koersif yang dianggap menjadi salah satu aspek yang mendorong pemanfaatan informasi kinerja. Simpulan lain yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah ukuran efektivitas tidak memengaruhi penggunaan informasi kinerja. Selain itu, pemberian insentif juga tidak memengaruhi penggunaan informasi kinerja, dimungkinkan karena rendahnya dan ketidakseimbangan pemberian insentif dibandingkan dengan risiko dan beban kerja untuk menstimulus penggunaan informasi kinerja. Selanjutnya, keterlibatan kelompok internal juga tidak memengaruhi penggunaan informasi kinerja yang dimungkinkan karena hasil pengukuran kinerja seringkali dihubungkan dengan kinerja pegawai yang akan berdampak pada karier pegawai. Simpulan terakhir adalah penggunaan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan implementasi dan evaluasi strategi tidak memengaruhi kinerja organisasi yang mengindikasikan bahwa penggunaan informasi kinerja belum direspon sebagai faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan dari hasil penelitian ini, instansi pemerintah dapat mempertimbangkan penggunaan ukuran efisiensi dalam upaya menghasilkan informasi kinerja yang relevan, menumbuhkan nilai-nilai pembelajaran sebagai bentuk budaya dalam instansi, serta memperhatikan dukungan dari kelompok eksternal sebagai upaya dalam mendorong penggunaan informasi kinerja.

Seperti halnya penelitian-penelitian empiris lainnya, penelitian ini memiliki beberapa kelemahan dan keterbatasan. *Pertama*, penelitian ini hanya menguji faktor-faktor teknis seperti pengukuran kinerja strategis, faktor budaya, dan faktor politik serta tidak mempertimbangkan faktor lain seperti alokasi sumberdaya dan komitmen pimpinan yang kemungkinan dapat memoderasi hubungan antara faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini terhadap penggunaan informasi kinerja, sehingga peneliti berikutnya dapat mencari faktor-faktor lain yang dapat menangkap fenomena isomorfisma dalam kaitannya dengan penggunaan informasi kinerja. *Kedua*, penelitian ini dilakukan hanya pada organisasi sektor publik di Provinsi Bali dengan membatasi ruang lingkup pada organisasi perangkat daerah, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperbesar area populasi dan memperluas ruang lingkup organisasi sektor publik. *Ketiga*, *item-item* yang terdapat dalam kuesioner penelitian banyak yang di-*drop*, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk

mengkaji kembali instrumen penelitian yang digunakan agar mampu menjelaskan konstruk secara lebih maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., dan R. Akbar. 2016. The Relationship Between The Use of Performance Measurement System, Organizational Factors, Accountability, and The Performance of Public Sector Organization. *Journal of Economy and Business*. Vol. 31, No. 1, pp. 1-22.
- Akbar, R., R. Pilcher., dan B. Perrin. 2012. Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government. *Pacific Accounting Review*. Vol. 24, No. 3, pp. 262-291.
- Ammons, D. N. dan W. C. Rivenbark. 2008. Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project. *Public Administration Review*.
- Andrews, R., G. A. Boyne., J. Law., dan R. M. Walker. 2011. Strategy Implementation And Public Service Performance. *Administration & Society*, Vol. 43 Np. 6, Pp. 643–671.
- Ashworth, R., G. Boyne., dan R. Delbridge. 2009. Escape from The Iron Cage? Organizational Change dan Isomorphics Pressure in The Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 19, No. 1, Pp. 165-187.
- Bastian, I. 2016. *Strategi Manajemen Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bisbe, J., dan R. Malagueno. 2012. Using Strategic Performance Measurement Systems For Strategy Formulation: Does It Work In Dynamic Environments? *Management Accounting Research*, Pp. 296– 311.
- Bryan, J. H. 2013. Use Of Performance Measurement Information In A Federal Agency-- A Comparative Case Study Analysis. *University Of Baltimore Maryland. Dissertation*.
- Carlucci, D., G. Schiuma, F. Sole. 2014. The Adoption and Implementation of Performance Measurement Process in Italian Public Organizations: The Influence of Political, Cultural, and Rational Factors. *Production Planning and Control: The Management of Operation*.
- Creswell, John W. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- de Lancer Julnes, P. 2009. *Performance-based Management System: Effective Implementation and Maintenance*. New York: CRC Press.
- de Lancer Julnez, P., dan M. Holzer. 2001. Promoting the Utilization of Performance Measure in Public Organization: An Empirical Study of Factor Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 6, Pp. 693-708.
- DiMaggio, P.J., dan W.W Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*. Vol.48, Pp. 147-160.
- Dinarwati.. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 1(1), 18-24.
- Elbanna, S. 2012. Slack, Planning, and Organizational Performance: Evidence from the Arab Middle East. *European Management Review*. Vol. 9, No. 2, Pp. 99-115
- Ellis, S., O. Caridi, R. Lipshitz, dan M. Popper. 1999. Perceived Error Criticality And Organizational Learning: An Empirical Investigation. *Knowledge And Process Management*, Vol. 6, No. 3, Pp. 166–175.
- Gimbert, X., J. Bisbe, and X. Mendoza. 2010. The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning*. Vol. 43, No. 4, Pp. 477–497.
- Goh, S.C., C. Elliott. dan G. Richards. 2015. Performance Management In Canadian Public Organizations: Findings Of A Multi-Case Study. *International Journal Of Productivity And Performance*, Vol. 64 No. 2, pp. 157-174.

- Gudono. 2012. *Teori Organisasi*. Yogyakarta: BPFE
- Hair, J.F., W. C. Black., B. J. Babin., dan R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective Seventh Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hennink, M., I. Hutter., dan A. Bailey. 2011. *Qualitative Research Methods*. Chennai India: SAGE Publications.
- Jung, C. S., dan G. Lee. 2013. Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. *Public Management Review*. Vol. 15, No.6, Pp. 787-815.
- Kroll, Alexander. 2015a. Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*, Vol. 38, No. 3, Pp. 459-486.
- 2015b. Exploring the link between performance information use and organizational Performance: A contingency Approach. *Public Performance & Management Review*. Vol. 39, No. 1, Pp. 7-32.
- LeRoux, K. dan N. S. Wright. 2010. Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 20, No. 10, Pp. 1-17.
- Losurdo, S. de Carolis, R., dan Nisio, A. 2014. Use performance information in Italian Municipalities: some empirical evidence. *Revista Administration Management Public*. Vol. 22, Pp. 6-25.
- Leiwakabessy, T.F. F., & Hetharie, M. (2018). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Penggunaan Informasi Kinerja Dalam Lakip Untuk Pengambilan Keputusan (Studi Pada Pemerintah Kota Ambon). *Soso-Q: Jurnal Manajemen*, 6(2).
- Maksoud, A.A., S. Elbana, H. Mahama, dan R. Pollanen. 2015. The Use Of Performance Information In Strategic Decision Making In Public Organizations. *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 28, No. 7, Pp. 528-549.
- Meyer, J.W., dan B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*. Vol. 83, No. 2, Pp. 340-363.
- Mitchell, F., L. B. Nielsen, H. Nørreklit, dan L. Norreklit. 2013. Scoring Strategic Performance: A Pragmatic Constructivist Approach to Strategic Performance Measurement. *Journal of Management & Governance*. Vol. 17, No.1, Pp. 5-34.
- Moynihan, D. P., dan Ingraham, P. 2004. Integrative leadership in the public sector: A model of performance information use. *Public Administration Review*. Vol. 36, No.4, Pp. 427-453.
- Moynihan, D. P., dan Pandey, S. K. 2010. The big question for performance management: why do manager use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 20, No. 4, Pp. 849-866.
- Moynihan, D. P., Pandey S. K., dan Wright, B, E. 2012. Setting the table: How transformational leadership foster performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 22, No. 1, Pp. 143-164.
- Noordegraaf, M. 2006. 'How Policy Organizations Deal With Outcome-Based rules for Regulatory Action', ASPA/EGPA A Performing Public Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue. 1-3 June, Leuven, Belgium: Katholieke Universiteit Leuven.
- Nurkhamid, M. 2008. Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol. 3, No. 1, Pp. 45-76.
- Pollanen, R., A. A. Maksoud, Said Elbana, dan H. Mahama. 2016. Relationships Between Strategic Performance Measures, Strategic Decision-Making, And Organizational Performance: Empirical Evidence From Canadian Public Organizations. *Public Management Review*, Vol. 19, No. 5, Pp. 725-746.
- Poister, T. H. dan G. Streib. 1999. Performance Measurement in Municipal Government: Assesing the state of the practice. *Public Administration Review*. Vol. 59, Pp. 325-335

- Pratiwi, I. dan R. Akbar. 2015. Komitmen Afektif Manajemen, Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja, Akuntabilitas, dan Kinerja Organisasi Publik Dalam Perspektif Teori Institusional dan Teori Strukturasi. *Simposium Nasional Akuntansi 18*.
- Primarisanti, H., dan R. Akbar. 2015. Factors Influencing The Success of Performance Measurement: Evidence From Local Government. *Journal of Indonesian Economy Business*. Vol. 30, No. 1, Pp. 56-71.
- Puspasari, W.R, Z. Baridwan, dan M. Achsin. 2016. The Determinants Of Performance Information Use For Local Government Institutions. *Asian Journal Of Management Sciences & Education*, Vol. 5(1), Pp. 40-51.
- Sartika, D. (2020). Penggunaan Informasi Kinerja Strategik Dalam Pengambilan Keputusan Implementasi Dan Penilaian Strategi Pada Organisasi Sektor Publik. *Akbis: Media Riset Akuntansi dan Bisnis*, 4(1), 45-60.
- Shalekha, L., & Wahidahwati, W. (2020). Determinan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 9(3).
- Sihaloho, F. L., dan A. Halim. 2005. Pengaruh faktor-faktor rasional, politik, dan kultur organisasi terhadap pemanfaatan informasi kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*.
- Sofyani, H., dan R. Akbar. 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Vol. 10, No. 2, pp. 184-205.
- Suryo, P., dan Febrian, D.I. (2020). Determinan Akuntabilitas Laporan Keuangan: Tinjauan Pada Kinerja dan Politik di Pemerintahan Daerah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 30, No.3. Pp. 800-814.
- Taylor, Jeannette. 2009. Strengthening The Link Between Performance Measurement And Decision Making. *Public Administration*, Vol. 87, No. 4, Pp. 853–871.
- . 2011. Factor Influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*. Vol. 89, No. 4, Pp. 1316-1334.
- . 2014. Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 38:1, 7-22.
- Vinzi, V. Esposito, Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H., 2010. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. New York: Springer
- Wijaya, A.H.C., dan R. Akbar. 2013. The Influence of Information, Organizational Objectives and Targets, and External Pressure Toward The Adoption of Performance System in Public Sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*. Vol. 28, No. 1, pp. 62-83.
- Yang, K. and Hsieh, J. Y. 2006. Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model. *Public Administration Review* 67 (5): 861-875.