

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 4, Issue 3, June 2019

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msocialsciences.com

Pengaruh Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, *Reinventing Government* dan Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Operasional

Indra Firmansyah[1]
[1]Politeknik Pos Indonesia

Correspondence: Indra Firmansyah (indrafirmansyah@poltekpos.ac.id)

Abstrak

Kepemimpinan di sektor publik berpengaruh besar atas kemajuan Indonesia. Anggaran sektor publik menjadi instrumen kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut terutama tercermin pada komposisi dan besarnya anggaran yang secara langsung merefleksikan arah dan tujuan pelayanan masyarakat yang diharapkan. *Reinventing government* (transformasi birokrasi pemerintah) dapat menciptakan kembali birokrasi dengan mendasarkan pada sistem wirausaha. Sistem pengendalian pimpinan instansi pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah terhadap kinerja operasional dengan menggunakan *value for money* sebagai alat ukur serta implikasinya kinerja keuangan daerah. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data yang diberikan kepada 250 responden yang tersebar di 4 daerah yakni Bappeda Kota Bandung, Kabupaten Bandung, dan Kota Cimahi di Propinsi Jawa Barat. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini antara lain bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah terhadap kinerja operasional dengan menggunakan *value for money* sebagai alat ukur serta implikasinya kinerja keuangan daerah (studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) sebesar 64,4% dan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kinerja operasional terhadap kinerja keuangan (studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) sebesar 7,26%.

Kata kunci: kepemimpinan, realisasi anggaran, pengendalian internal pemerintah, kinerja operasional

The Effect of Leadership, Realization of Budget, Reinventing Government and Internal Government Control on Operational Performance

Abstract

Leadership in the public sector has a major influence on Indonesia's progress. Public sector budget becomes a policy instrument to achieve organizational goals. This is mainly reflected in the composition and size of the budget that directly reflects the direction and objectives of the expected service. Reinventing government can re-create bureaucracy by basing it on an entrepreneurial system. The leadership control system of government agencies must carry out control activities in accordance with the size, complexity, and nature of the duties and functions of the relevant Government Agencies. This study aims to reexamine the influence of leadership, budget realization, reinventing government,

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 4, Issue 3, (page 192 - 207), 2019

and government internal control over operational performance by using value for money as a measure and the implications of regional financial performance. This study uses a questionnaire as a method of collecting data given to 250 respondents spread across 4 regions, namely Bandung Bappeda, Bandung Regency, and Cimahi City in West Java Province. The results obtained from this study include that there are significant and positive effects of leadership, budget realization, reinventing government, and government internal control over operational performance by using value for money as a measure and the implications of regional financial performance (studies on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) and there are significant that is 64,4% and positive effects of operational performance on financial performance (studies on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) that is 7,26%.

Keywords: leadership, budget realization, government internal control, operational performance

---

Pengenalan

Kepemimpinan merupakan fenomena setiap komunitas organisasi, dimana pemimpin menjadi penentu dari sebuah pencapaian tujuan organisasi. Gagal dan suksesnya organisasi dipengaruhi oleh peran pemimpin di dalamnya. Pemimpin sebagai pengambil kebijakan strategis mempunyai peranan penting dalam pengembangan dan pengelolaan organisasi. Pemimpin tidak hanya menjadi pengambil kebijakan, akan tetapi harus menjadi pelaku dari kebijakan yang dilakukan. Kepemimpinan menurut F. I. Munson, kepemimpinan sebagai kemampuan atau kapasitas untuk mengatasi orang-orang sehingga mencapai maksimal dengan kemungkinan gesekan sekecil mungkin. Adapun kepemimpinan menurut *Ordway Tead*, kepemimpinan sebagai temperamen *merger* yang membuat seseorang mungkin dapat mendorong beberapa orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini memberikan dampak positif bagi pegawai dalam penerapan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Fenomena kepemimpinan menjadi sebuah konsepsi pengetahuan yang memberikan pemahaman terhadap pentingnya pelaksanaan organisasi. Kepemimpinan saat ini mengarah pada perilaku individu yang dibentuk melalui pendidikan dan kepribadian.

Aspek penganggaran keuangan daerah diarahkan agar seluruh proses penyusunan APBD semaksimal mungkin dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan umum, skala prioritas dan penetapan alokasi serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi masayarakat. Pengelolaan keuangan daerah perlu penganggaran yang lebih ekonomis, efisien dan efektif atau lebih dikenal dengan pengelolaan keuangan daerah berbasis kinerja dan berbasis *outcome* (Mardiasmo : 2007).

Penganggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun sektor publik. Penganggaran memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu penganggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi. Penganggaraan secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi semua pegawai dapat menyadari perannya dalam mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, penganggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerjasama untuk mecapai tujuan organisasi.

Dalam mencapai sistem demokratisasi di Indonesia, maka harus menerapkan masyarakat madani untuk membangun hubungan yang konsultatif antara negara dengan warga negaranya, untuk mencapai tujuan konsep masyarakat madani tersebut harus ada jaminan dari pemerintah untuk melindungi hak-hak masyarakat dengan memahami hak-hak masyarakat diharapkan mampu mengelola dinamika kehidupan yang berlangsung disekitarnya. Dengan tercapainya masyarakat madani, ide *reinventing government* dapat diterapkan dalam masyarakat untuk melindungi hak mereka.

Reinventing government (transformasi birokrasi pemerintah) dapat menciptakan kembali birokrasi dengan mendasarkan pada sistem wirausaha, yakni menciptakan organisasi-organisasi dari sistem publik yang terbiasa memperbarui, yang secara berkelanjutan, memperbaiki kualitasnya tanpa harus

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 4, Issue 3, (page 192 - 207), 2019

memperoleh dorongan dari luar. Dengan demikian *reinventing* berarti menciptakan sektor publik yang memiliki dorongan dari dalam untuk memperbaiki system yang memperbarui kembali secara sendiri. *Reinventing* menjadikan pemerintah siap menghadapi tantangan-tantangan yang mungkin tidak dapat diantisipasi. Di samping itu, *reinventing* tidak hanya memperbaiki keefektifan pemerintah sekarang ini, tetapi juga keefektifan pemerintah di masa yang akan datang pada saat lingkungan organisasi mengalami perubahan. Dalam Undang-Undang *reinventing government* masih berlaku pada saat ini karena adanya kritik terhadap pemerintah yang sebelumnya berjalan kaku, tidak fleksibel dan kebutuhan akan dana dalam penyelenggaraan negara kurang bahkan sistem pemerintah sebelum masuk era reformasi birokrasi sistem pemerintah dianggap tidak efektif dan efisien.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang berfungsi sebagai pedoman dalam penyelenggaraan dan tolak ukur efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern oleh karena itu pada tanggal 28 Agustus 2008 dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai pedoman dalam mengendalikan penyelenggaraan kegiatan setiap instansi pemerintah. Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan maka diharapkan pelaksanaan pembangunan dapat terlaksana secara transparan, efisien, akuntabel dan profesional tanpa ada korupsi, kolusi dan nepotisme. PP Nomor 60 tahun 2008 ini juga merupakan langkah konkrit untuk membentuk *internal control system* artinya pengawasan *by system*. Siapapun pemegang amanah birokrasi pemerintah, maka dengan sendirinya sistem yang akan melakukan pengawasan guna mencapai visi, misi dan tujuan organisasi dalam arti sempit dan mencapai visi, misi dan tujuan bernegara dalam arti seluas- luasnya sebagaimana termaktub dalam pembukaan UUD 1945. Ketika *internal control system* yang dijabarkan dalam SPIP bekerja secara otomatis melakukan fungsi pengawasan, maka setiap insan birokrasi pemerintah suka tidak suka akan bekerja *under control* dibawah pengawasan sistem yang berlaku. Selanjutnya, apabila kondisi ini dipertahankan maka terciptalah *internal control culture*, artinya sistem pengendalian intern menjadi bagian dari budaya organisasi pemerintah di Indonesia. Dalam prakteknya sendiri dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terdapat unsur- unsur yang melekat dan menjadi tolak ukur dalam sistem ini unsur-unsur tersebut adalah unsur lingkungan pengendalian, unsur penilaian resiko, unsur kegiatan pengendalian, unsur informasi dan komunikasi serta unsur pemantauan dan pengendalian internal.

Sistem Pengendalian Intern (SPI) adalah proses yang integral pada tindakan/kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan pada peraturan perundang-undangan. Sistem Pengendalian Intern melekat sepanjang kegiatan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia, serta hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak, sehingga dalam pengembangan dan penerapannya perlu dilakukan secara komprehensif dan harus memperhatikan aspek biaya manfaat, rasa keadilan dan kepatutan, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

Dalam hal pencapaian kinerja keuangan (3G) tidak hanya dilihat dari sistem pengendalian interna, dan reformasi birokrasi namun juga terlaksananya pengukuran kinerja yang efektif dan baik. Pengukuran kinerja adalah faktor penting dalam suatu organisasi termasuk organisasi sektor publik. Pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik dan tepat sasaran. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2009).

Terselenggaranya kinerja keuangan (3G) (kepemerintahan yang baik) merupakan persyaratan bagi setiap pemerintah untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita bangsa

bernegara. Kinerja keuangan (3G) dipandang sebagai paradigma baru dan menjadi ciri yang perlu ada dalam sistem administrasi publik. Dalam kinerja keuangan (3G) bukan hanya menyangkut negara/pemerintah namun juga *private sectors* (sektor swasta/dunia usaha) dan *society* (masyarakat) karena *governance* juga diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindunginya. Hal ini diperjelas dengan hampir seluruh aktivitas di pemerintahan Indonesia ini melibatkan *stakeholder* terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan berbagai sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan dan manusia.

Dengan penerapan kinerja keuangan *(good* government *governance)* sangat diharapkan agar dapat terwujud tata kelola pemerintahan yang baik termasuk dalam hal pemberantasan korupsi. Penataan pemerintahan yang melibatkan partisipasi masyarakat tentu akan berpotensi memperoleh hasil yang baik sebab pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengutamakan kepentingan rakyat banyak diatas kepentingan pemerintahnya dan adanya transparansi dalam segala hal contohnya, APBD yang pada kenyataannya dijadikan sebagai rahasia negara. Sementara, bukankah rahasia negara merupakan beberapa hal penting dari sebuah negara yang tidak dapat diketahui oleh negara lain bukan oleh masyarakat dari negara yang bersangkutan. APBD yang tidak transparan tentu akan menimbulkan kecurigaan di kalangan masyarakat apakah di dalamnya juga sudah terjadi penyimpangan.

Adanya permasalahan tersebut maka pemerintah semakin melakukan tindak evaluasi dan mengambil tindakan preventif guna mencapai kinerja keuangan (3G). Undang–undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara telah membawa implikasi perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan. Semua dapat dicapai jika seluruh penyelenggara negara dari tingkat pimpinan sampai ditingkat pelaksana mampu melaksanakannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, dilaksanakan secara tertib, terkendali, efisien dan efektif. Pasal 58 ayat (1) dan ayat (2) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, memerintahkan pengaturan lebih lanjut ketentuan mengenai sistem pengendalian intern pemerintah secara menyeluruh dengan Peraturan Pemerintah, yakni "Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh".

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2013:107). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggungjawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi (Tjiptono, 2008:15).

Dari dua pengertian diatas dapatlah dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan individu pemimpin untuk mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpin yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 2013:26).

Kepemimpinan adalah kegiatan mencoba untuk mempengaruhi orang dengan berhasil agar berusaha mencapai sasaran bisnis. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk menyelasaikan rencana, maksud dan sasaran organisasi dengan cara bekerja sama dengan orang lain (Timpe, 2009:123).

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi. Kepemimpinan itu mempunyai fungsi sebagai penggerak/dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi (Kartono, 2008:12).

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 4, Issue 3, (page 192 - 207), 2019

Realisasi Anggaran

Anggaran merupakan peodaman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencan pendapatan, belanja dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode. Sedangkan realisasi anggaran merupakan suatu serangkaian aktivitas dalam menggunakan sumber daya ekonomi yang dikelola.

Secara sederhana laporan realisasi anggaran merupakan salah satu komponen laporan keuangan pemerintah yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan. Dari informasi tersebut dapat dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Perbandingan tersebut menunjukkan tingkat capaian target-target yang telah disepakati sesuai dengan perundang-undangan. Laporan realisasi anggaran mengungkapkan kegiatan keuangan pemerintah pusat atau daerah yang menunjukan ketaatan terhadap APBN atau APBD.

Menurut Dedi Nordiawan (2010:122) Laporan realisasi anggaran adalah:

> "Laporan yang menyajikan ikhitsar sumber, alokasi dan pemakain sumber daya ekonomi yang dikelola oleh pemerintah (pusat atau daerah), dalam satu periode pelaporan."

Menurut Rudianto (2009:19) Laporan realisasi anggaran adalah :

> "Rencana kegiatan keuangan yang berisi perkiraan belanja yang diusulkan dalam satu periode dan sumber pendapatan yang diusulkan untuk membiayai belanja tersebut."

Reinventing Government

"*Reinventing is the fundamental transformation of public systems and organizations to create dramatic increases in their effectiveness, efficiency, adaptability, and capacity to innovate. This transformation is accomplished by changing their purpose, incentives, accountability, power structure, and culture*" (David Osborne dan Peter Plastrik, 2009).

Menurut David Osborne dan Peter Plastrik dalam Abidarin dan Anggraeni (2013:8), Reinventing adalah transformasi fundamental pada sistem dan organisasi publik untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan berinovasi. Transformasi ini dilakukan dengan mengubah tujuan, akuntabilitas, struktur kekuasaan, dan budaya pada sistem dan organisasi tersebut. Menurut Abidarin dan Anggraeni (2013:1), Governmnent atau pemerintah adalah nama yang diberikan kepada entitas yang menyelenggarakan kekuasaan pemerintah dalam suatu negara.

Reinventing government adalah pelaksanaan transformasi menyeluruh terhadap sistem dan organisasi publik sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kemampuan untuk melakukan inovasi-inovasi yang diperlukan sesuai dengan perkembangan zaman. (Aredeno Kurniawan, 2015:147).

Pengendalian Intern Pemerintah

Menurut Konsorium Organisasi Profesi Audit Internal dalam bukunya Standar Profesi Audit Internal (2004:9), mendefinisikan sistem pengendalian Internal adalah semua tindakan yang dilakukan oleh manajemen, direksi, komisaris, ataupun pihak lain untuk mengelola resiko dan meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran dan tujuan. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke-2 September-Desember 2011 yang ditetapkan. Manajemen merencanakan, mengorganisir dan mengarahkan pelaksanaan tindakan yang memadai untuk meningkatkan kepastian bahwa tujuan akan tercapai. Sistem pengendalian internal terdiri atas lingkungan pengendalian, assesment resiko, kegiatan (prosedur) pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian".

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 4, Issue 3, (page 192 - 207), 2019

Sistem pengendalian intern adalah suatu sistem yang dibuat untuk memberi jaminan keamanan bagi unsur-unsur yang ada dalam perusahaan/birokrasi (Wiratna Sujarweni, 2015:69). Pengendalian Intern menurut COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) dalam Widjaja Amin (2013:38) adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personil lain dari suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian sasaran dalam keefektifan dan keefisienan operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Kemudian International Organization of Supreme Audit Institutions menyatakan bahwa pengendalian intern sebagai suatu proses integral yang dipengaruhi oleh manajemen dan pegawai, yang dirancang untuk menghadapi risiko-risiko, serta memberikan keyakinan memadai utnuk mencapai misi dengan mencapai tujuan- tujuan umum.

Selanjutnya Mulyadi (2016:132) menjelaskan pula pengendalian internal adalah sebuah proses karena ia menyebar ke seluruh aktivitas pengoperasian perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen. Pengendalian internal memberikan jaminan memadai- jaminan menyeluruh yang sulit dicapai dan terlalu mahal.Selain itu, sistem pengendalian internal memiliki keterbatasan yang melekat, seperti kelemahan terhadap kekeliruan dan kesalahan sederhana, pertimbangan dan pembuatan keputusan yang salah, pengesampingan manajemen, serta kolusi.

Kinerja Operasional dengan Menggunakan Metode Value for Money

Value for Money merupakan acuan dalam pengelolaan organisasi.Organisasi yang kuat harus didukung oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kinerja. Kinerja yang baik tentunya akan dilihat dari segi pengukuran kinerja.Menurut Mardiasmo (2009:121) pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward andpunishment system.

Menurut Robertson, 2005 dalam Muhamman Mahsun (2013:25) mengartikan pengukuran kinerja (performance measurement) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya 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 tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud.Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah.Ukuran pihak kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Oleh pihak legislatif, ukuran kinerja digunakan untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (cost of service) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik.Masyarakat tentu tidak mau terus menerus ditarik pungutan sementara pelayanan yang mereka terima tidak ada peningkatan kualitas dan kuantitasnya.Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.Masyarakat menghendaki pemerintah dapat memberikan banyak pelayanan dengan biaya yang murah (do more with less).

Untuk mengimplementasikan konsep *Value for Money* pada pengukuran kinerja diperlukan pengembangan indikator kinerja.Indikator kinerja dikembangkan dari variabel kunci yang berhasil diidentifikasi oleh organisasi untuk unit kerja yang terkait untuk dapat diketahui tingkat capaian kinerjanya. Indikator kinerja tersebut kemudian dibandingkan dengan target kinerja atau standar kinerja. Pada dasarnya pengembangan indikator kinerja meliputi pengembangan indikator makro dan mikro.Indikator kinerja makro digunakan pada tingkat korporat atau organisasi induk, sedangkan indikator kinerja mikro digunakan pada tingkat unit kerja. Indikator kinerja untuk tiap-tiap unit kerja

Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 4, Issue 3, (page 192 - 207), 2019

pada dasarnya dikembangkan secara unik atau khusus sesuai dengan karakteristik unit tersebut, akan tetapi dapat juga dikembangkan indikator yang sifatnya standar yang berlaku untuk semua unit. Namun demikian, standar kinerja untuk unit kerja tidak bisa semuanya dibuat secara seragam karena masing-masing unit kerja pasti memiliki karakteristik dan keunikan yang berbeda-beda.

Kinerja Keuangan

Pengertian Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Prestasi kerja bagi karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Faustiono Cardos Gomes dalam Mangkunegara (2005:9) mengemukakan bahwa kinerja karyawan ungkapkan seperti otput, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melakukan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Apapun bentuk suatu organsasinya, senantiasa mengharapkan agar kinerja para anggotanya mengarah kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Menurut Anoraga (2001:52) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang/individu antara lain mencakup: daya Tarik pekerjaan, upah (intensif) kemauan dan perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan dan suasana kerja, harapan pengembangan karer, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, perhatian dam kepemimpinan atasan.

Pendapat mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinick (2003:185) bahwa kinerja tergantung kepada kombinasi yang tepat antara usaha, kemampuan dan keterampilan. Usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perilaku adalah mengidentifikasi kekurangan sumber daya serta memperbaikinnya, keakraban dan perhatian kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk melipatgandakan usaha mereka. Tanggung jawab akhir seorang manajer yang ingin menciptakan kinerja perusahaan yang tinggi adalah meyakinkan bahwa usaha ekstra perlu dilakukan.

Adapun untuk mengukur kinerja organisasi dapat digunakan teori Balance Scorecard. Kaplan dan Norton dalam Mangkunegara (2009:43) mengemukakan bahwa Balance Scorecard digunakan untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta perusahaan ekstern dan intern pengukuran perusahaan dan dipandang menjadi empat kategori presfektif, yaitu: presfektif finansial, presfektif langganan, presfektif internal bisnis, serta presfektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat presfektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan.

Metod Kajian

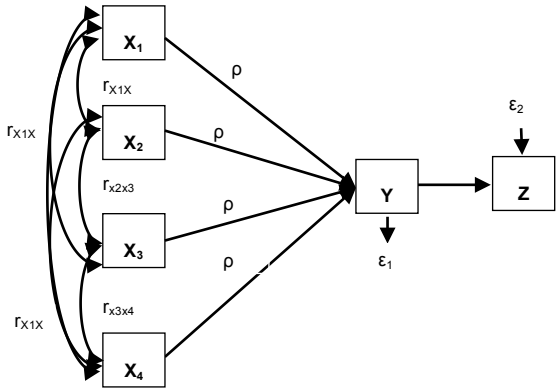
Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri Kinerja Keuangan (3G), Kinerja Operasional, Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, *Reinventing Government,* dan Pengendalian Internal Pemerintah. Sifat penelitian verifikatif adalah untuk menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji Pengaruh Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, *Reinventing Government*, dan Pengendalian Internal Pemerrintah terhadap Kinerja Operasional dengan Menggunakan *Value For Money* sebagai Alat Ukur serta Implikasinya pada Kinerja Keuangan Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Sumedang yang terdiri dari golongan III dan golongan IV yang dikelompokkan dalam 2 jenis kategori yakni laki-laki dan perempuan.

Sampel yang menjadi sasaran penelitian adalah unsur-unsur yang berada dalam populasi. Teknik sampling yang dipilih adalah *cluster stratified sampling method* yaitu, teknik sampling daerah yang digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas dan peluang itu diketahui sebelum pemilihan sampel dilakukan di lapangan maka terlebih dahulu peneliti menentukan kerangka sampel (sampel frame), maka dengan pertimbangan; pertama, variabel yang akan diteliti keadaannya relatif homogen, dan kedua, karena setiap satuan sampel dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama (Harun Al-Rasyid dalam Sambas Ali Muhidin dan Uep Tatang Sontani (2010:93).

Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1: Diagram Jalur Penelitian

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan
X_2 = Realisasi Anggaran
X_3 = *Reinventing Government*
X_4 = Pengendalian Intern Pemerintah
Y = Kinerja Operasional
Z = Kinerja keuangan

Pengujian Instrumen

Dalam menguji instrumen kuesioner penelitian, dilakukan dengan cara uji validitas, uji keandalan alat ukur, uji normalitas dan konversi data.

Uji Validitas

Sebelum data diproses terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk menguji alat ukur atau kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apakah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau mengukur apakah sesuai dengan yang diukur (Ancok dalam Singarimbun & Effendi, 2011). Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan metode korelasi *person product moment*, yaitu hasil dari seluruh kuesioner yang berupa skor dikorelasikan (Nazir, 2011). Valid tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dari penjumlahan semua skor pertanyaan. Apabila korelasi antara skor total masing-masing pertanyaan signifikan, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut valid. Kriteria valid tidaknya butir item dari instrumen dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r tabel, jika r hitung > dari r tabel, maka item dinyatakan valid, begitu juga jika sebaliknya. Taraf signikansi $\alpha = 0{,}05$. Teknik korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi Product Moment (Djamaludin Ancok dalam Masri dan Sofyan, 2011:137) dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:
r = Koefisien validitas item yang dicari
X = Skor yang diperoleh dari subyek dalam tiap item
Y = Skor total item instrumen
∑ X = Jumlah skor dari distribusi X
∑ Y = Jumlah skor dari distribusi Y
∑ X^2 = Jumlah kuadrat pada masing- masing skor X
∑ Y^2 = Jumlah kuadrat pada masing- masing skor Y
n = Jumlah responden

Setelah angka korelasinya diketahui, kemudian dibandingkan dengan nilai kritisnya.Prinsip utama pemilihan butir pernyataan dengan melihat koefisien korelasi adalah mencari harga koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap butir pernyataan yang mempunyai korelasi negatif (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00). Menurut Azwar (2009: 158) dinyatakan bahwa biasanya pengembangan dan penyusunan skala- skala digunakan harga koefisien korelasi yang minimal sama dengan 0,3. Koefisien korelasi yang dinyatakan valid tersebut dapat digunakan untuk proses penelitian. Pertanyaan dan pernyataan yang valid selanjutnya dilakukan uji reabilitas.

Kriteria uji :
Valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$
Tidak Valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$

Uji Reliabilitas

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup. Keterandalan suatu alat ukur berarti kemampuan alat ukur tersebut untuk mengukur gejala secara konsisten. Alat pengukur data tetap menunjukkan hasil ukuran yang sama, walaupun digunakan oleh orang yang sama di tempat yang berbeda, atau orang yang lain pada tempat yang sama.

Untuk mengukur tingkat keandalan alat ukur secara interval, digunakan nilai *alpha cronbach*. Nilai *alpha cronbach* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Keterangan:
α = nilai keandalan
r = rata-rata korelasi antar variabel
k = jumlah variabel

Menetapkan besarnya α untuk menentukan suatu alat ukur dinilai andal atau tidak, dalam literatur atau buku penelitian tidak memiliki standar yang baku. Dalam penelitian ini digunakan acuan α > = 0.5 sebagai kriteria alat ukur yang digunakan adalah baik (andal). Perhitungan keandalan alat ukur digunakan dengan menggunakan alat bantu program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 17.

Kriteria uji :
Reliabel jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$
Tidak Reliabel jika $r_{hitung} < r_{tabel}$

Uji Normalitas

Sebelum data diolah terlebih dahulu dilakukan uji normalitas. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran normal dapat dilakukan dengan berbagai metode diantaranya adalah metode *kolgomorov smirnov* dan metode *shapiro wilk*. Suatu sampel dikatakan berdistribusi normal bila memiliki nilai signifikan di atas 0.05 (Sig > 0.05). Berdasarkan kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa sampel dalam penelitian ini berasal dari distribusi normal. Kriteria metode Kolmogorov-Smirnov menurut Sugiyono (2017:98) adalah sebagai berikut:

a. Jika Sig > α = 0,05, berarti data sampel yang diambil berdistribusi normal.
b. Jika Sig < α = 0,05, berarti data sampel yang diambil berdistribusi tidak normal.

Konversi Data

Kuesioner penelitian dirancang dengan menggunakan skala Likert. Untuk keperluan analisis kuantitatif kategori jawaban responden dalam (5) lima kriteria pembobotan jawaban responden terhadap isi kuesioner dengan diberi skor sebagaimana disajikan dalam Tabel 1

Tabel 1: Kriteria Penentuan Bobot Jawaban Responden

Pilihan Jawaban	Skor Nilai Pernyataan	
	Positif (+)	Negatif (-)
Sangat Setuju/Sangat Sesuai	5	1
Setuju / Sesuai	4	2
Kadang-Kadang / Tetap	3	3
Tidak Setuju / Tidak Sesuai	2	4
Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Sesuai	1	5

Data yang terkumpul melalui kuesioner ini adalah data yang berskala ordinal, sedangkan peringkat data untuk dapat digunakan dalam statistika inferensial (analisis jalur), yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini adalah peringkat data interval. Oleh karena itu, data tersebut terlebih dahulu dilakukan konversi dari skala ordinal ke skala interval. Teknik yang digunakan adalah metode interval berurutan (*methods of successive interval*) (Harun Al Rasyid, 1994:131; Riduwan dan Sunarto, 2009:21) dengan formulasi sebagai berikut:

$$SV = \frac{(\text{density at lower limit}) - (\text{density at upper limit})}{(\text{area under upper limit}) - (\text{area density under lower limit})}$$

Proses perhitungan konversi data ordinal ke data interval dilakukan melalui alat bantu program Addins Stat97.

Analisis Deskriptif dan Induktif/Verifikatif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti. Untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti digunakan metode *interval score* dengan pembagian median. Cara perhitungan *interval score* dengan pembagian median adalaah sebagai berikut:

i. Menghitung skor nilai dari masing-masing variabel dengan cara: jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x skor item masing-masing pertanyaan
ii. Menghitung skor standar (pembanding) uantuk setiap variabel independen dengan cara : menghitung kuartil 2 (median) yaitu : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x 3*. Catatan: * angka 1,2,3,4,5 adalah skor item pernyataan pada skala Likert.
iii. Pedoman untuk pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan skor nilai pada poin (1) dan (2), dengan ketentuan sebagai berikut: Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih kecil (rendah) daripada nilai pembanding (median) maka berarti lemah. Artinya bahwa variabel

independen tersebut tidak dimiliki atau tidak digunakan atau tidak berpengaruh signifikan terhadap vaariabel dependen. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih besar (tinggi) daripada nilai pembanding (median) maka berarti kuat. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki digunakan atau berpengaruh signifikan terhadap vaariabel dependen.

Uji Kelayakan Model

Berdasarkan keterangan tersebut, supaya dalam penelitian ini menghasilkan model dengan persyaratan penuh di atas memberikan sumbangan ilmiah dan sumbangan dalam pemecahan masalah, maka rancangan uji kelayakan model mengikuti kaidah sebagai berikut:

i. *Theoretical plausability*/ kesesuaian dengan teori; apakah hipotesis-hipotesis/model pasca-estimasi sesuai dengan ekspektasi hipotesis-hipotesis/model pra-estimasi, dan didukung oleh postulat/teori yang relevan.
ii. *Accuracy of the estimates of the parameters*/keakuratan estimasi paramater; apakah parameter hipotesis/model pasca-estimasi akurat atau bersifat tidak bias, yang ditandai dengan angka probabilitas kesalahan statistik (p-value) yang rendah, dimana p-value ($\alpha = 0,05$).
iii. *Explanatory ability*/kemampuan menjelaskan; apakah model pasca-estimasi memiliki kemampuan menjelaskan keterkaitan antar fenomena ekonomi yang ditandai dengan *standard error of estimations* (SE) yang rendah, dimana SE lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien regresinya ($SE<1/2b_{ij}$).
iv. *Forecasting ability*/kemampuan memprediksi; apakah model pasca-estimasi memiliki kemampuan prediksi yang ditandai dengan koefisien determinasi yang tinggi, dimana 50% ($R^2>0,50$).

Hipotesis Penelitian

i. Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, *Reinventing Government,* Pengendalian *Intern* Pemerintah terhadap Kinerja Opreasional dengan Menggunakan *Value for Money* sebagai Alat Ukur baik secara parsial maupun simultan.
ii. Terdapat pengaruh Kinerja Opreasional dengan Menggunakan *Value for Money* sebagai Alat Ukur terhadap Kinerja Keuangan (3G) baik secara parsial maupun simultan.

Hasil Kajian

Kondisi kepemimpinan, reaiisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerintahdi Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik sampai dengan Baik, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan, reaiisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerintah di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya sudah cukup optimal.

Kondisi Kinerja Operasional dengan Menggunakan *value for Money* sebagai Alat Ukur di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik dengan rata-rata persepsi dari responden sebesar 1.7182 yang terletak pada rentang rata-rata 1.609 s.d 2.667; hal ini mengindikasikan bahwa *kinerja operasional* di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya sudah cukup optimal. Adapun dua aspek tertingginya adalah program kerja harus bisa dinilai dan di evaluasi sebagai bentuk pengendalian kinerjaprogram dan biaya yang dikeluarkan tidak boleh melebihi anggaran yang telah ditetapkan, sedang dua aspek yang terlemahnya terdiri dari: kegiatan dari program yang telah dilaksanakan harus sesuai dengan visimisi yang telah ditentukan sebelumnya dan pembuatan skala prioritas biaya yang akan digunakan untuk kebutuhan daerah harus sesuai dengan APBD.

Kondisi kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik dengan rata-rata persepsi dari responden sebesar 1.71776 yang terletak pada rentang rata-rata 1.609 s.d 2.667; hal ini mengindikasikan bahwa kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya sudah cukup optimal. Adapun dua aspek tertingginya adalah pegawai Bappeda perlu bersikap terbuka dan ramah dalam setiap keluhan yang disampaikan dan membuat program sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang fleksibel namun tetap mengacu pada peraturan, sedang dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : perlakuan hukum yang sama kepada setiap pegawai dan forum dialog dilaksanakan secara berkala oleh BAPPEDA.

Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kepemimpinan, reaiisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah secara bersama-sama terhadap kinerja operasional dengan menggunakan *kinerja operasional* sebagai alat ukur di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Dimana besaran pengaruh kepemimpinan, reaiisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah secara bersama-sama terhadap *kinerja operasional* di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Rayadengan total pengaruh sebesar 64,4 persen.

Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari Kinerja Operasional dengan Menggunakan *Kinerja operasional* sebagai Alat Ukur terhadap kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Dimana besaran pengaruh *kinerja operasional* terhadap kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Rayadengan total pengaruh sebesar 72,6 persen.

Hasil Wawancara dengan para Pakar Praktisi (*Expert Judgment*) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di kota metropolitan se-Bandung Raya

Dr. Mohammad merupakan Kepala Bappeda Provinsi Jawa Barat. Dari hasil wawancara diperoleh beberapa usulan dan pandangan yang dapat disimpulkan antara lain :

i. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel kepemimpinan. Bahwa kepemimpinan ini berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian, dipersepsikan berada pada kriteria cukup baik, menuju baik.
ii. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel realisasi anggaran. Diinterprestasikan bahwa realisasi anggaran cukup baik menuju baik dengan ukuran interval kuisioner baik ke cukup baik, realisasi anggaran ini mengidentifikasi anggaran Bappeda bisa dikatakan belum cukup optimal.
iii. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel *reinverting goverment*. secara kajian reinverting belum cukup optimal adapun dua aspek tertingginya adalah pegawai perlu diberikan kesempatan untuk terus belajar ke arah yang lebih baik.

Dr. Muhamad Solihin, M.Si., Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat, sebelumnya pernah menjabat sebagai kepala BKD Jawa Barat, Asisten SEKDA Bidang Administrasi Provinsi Jawa Barat, dan inspektur Provinsi Jawa Barat. Dari hasil wawancara diperoleh beberapa usulan dan pandangan yang dapat disimpulkan antara lain :

i. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel kepemimpinan. Bahwa kepemimpinan ini berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian, dipersepsikan berada pada kriteria cukup baik, menuju baik.
ii. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel realisasi anggaran.

iii. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel reinverting goverment. secara kajian reinverting belum cukup optimal adapun dua aspek tertingginya adalah pegawai perlu diberikan kesempatan untuk terus belajar ke arah yang lebih baik.

Dr. Miman Nurdiaman, M.Si., merupakan salah satu dosen FISIP UNIGA. Dari hasil wawancara diperoleh beberapa usulan dan pandangan yang dapat disimpulkan antara lain :

i. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang variabel kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing goverment*, pengendalian internal pemerintah telah menunjukan konsistensi antara setiap variabel.
ii. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang *reinventing goverment* dengan konteks kompetensi sumber daya manusia, beliau menyampaikan bahwa bentuk pembinaan itu ada dua arah yaitu pertama untuk pembinaan yang mengarah pada pendidikan formal untuk meningkatan kemampuan dan kompetensi bidangnya teruama dalam bidang perencanaan pengelolaan daerah itu dapat melalui pendidikan formal atau jenjang strata 1, strata 2 atau ke strata 3 itu yang pertama, yang kedua bentuk pembinaannya adalah melalui pelatihan, ini bisa diikut sertakan kepada lembaga-lembaga yang mengadakan yang sesuai dengan garapan kerja.
iii. Berdasarkan hasil penelaahan dan kajian dari hasil penelitian tentang Kinerja operasional (yang diukur dengan *value for money*) dan kinerja keuangan daerah, dimana perlu adanya penekanan aspek sejauh mana hal ini berkaitan dengan kepemimpinan, realisasi anggaran, maupun *reinventing goverment* dan juga pengendalian internal memiliki komitmen birokrasi, ini bisa terjadi kalau tidak ditanamkan terciptanya komitmen birokrasi, diharapkan adanya kesamaan tindakan dan arah untuk mencapai seberapa besar pengaruh variabel X kepada Z kierja keuangan.

Kesimpulan dan Cadangan Kajian

Upaya untuk bisa mempertahankan dua aspek tertingginya adalah pemimpin menyampaikan keputusannya kepada anggota secara jelas dan koordinasi yang dilakukan melibatkan seluruh anggota BAPPEDA, dan meningkatkan dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : pemimpin melibatkan seluruh anggota secara langsung dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan keorganisasian dan pemimpin BAPPEDA konsisten dalam pembuatan jadwal kerja dalam pelaksanaan atas dasar koordinasi dan kesepekatan bersama.

Upaya untuk mempertahankan dua aspek tertingginya adalah adanya kemudahan bantuan dari pemerintah dalam memperoleh anggaran untuk BAPPEDA dan adanya komitmen dari pimpinan BAPPEDA terhadap penggunaan anggaran dengan fungsi BAPPEDA, dan meningkatkan lebih baik dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : pemenuhan anggaran yang diajukan oleh BAPPEDA sesuai dengan realitas anggaran dan adanya kesediaan secara responsif dari pihak BAPPEDA dalam membantu pemerintah untuk merevisi anggarannya yang disesuaikan dengan kegiatan BAPPEDA.

Upaya untuk mempertahankan dua aspek tertingginya adalah pegawai perlu diberikan kesempatan melanjutkan tugas belajar untuk meningkatkan kompetensinya dan mengurangi perjalanan dinas untuk menghemat biaya anggaran, dan meningkatkan lebih baik lagi empat aspek yang terlemahnya terdiri dari : mengutamakan kepentingan pegawai dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai BAPPEDA, pemecahan masalah sebaiknya dilakukan dengan kesepakatan bersama, memperkecil kebutuhan pengeluaran birokrasi diperlukan untuk menghemat APBD BAPPEDA dan setiap keputusan dalam pemacahan masalah di BAPPEDA diambil dengan kesepakatan bersama.

Rujukan

Abdoel Wahid Oesman. (2010). Mewujudkan Good Governance Direktorat Jenderal Pajak Dengan Reinventing Government. JURNAL EKSIS, 6(2), 1440 – 1605.
Abdul Halim dkk. (2010). Akuntansi Daerah Sektor Publik : Jakarta: Salemba 4.
Abdul Halim. (2010). Analisis Investasi (Belanja Modal) Sektor Publik-Pemeritah Daerah. Jakarta: UPP STIM YKPN
Adisaputro dan Asri. (2013). Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: BPFE.
Adisasmita Rahardjo. (2011). Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah. Yogyakarta: Graha Ilmu.
Agoes Sukrisno. (2012). Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik. Jakarta: Salemba Empat.
Ali Eko Maulana. (2012). Kepemimpinan Transformasional Dalam Birokrasi Pemerintahan. PT Multicerdas Publishing.
Ambar Teguh Sulastiyani. (2011). Memahami Good Governance : dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gava Media.
Arens dan Loebbecke. (2013). Auditing & Assurance Service. 15th Edition. USA: Prentice Hall.
Arens, Alvin A., Elder, dan Beasley. (2008). Auditing dan Jasa Assurance Pendekatan Terintegrasi Jilid 1. Edisi 12. Jakarta: Erlangga.
Bastian Indra. (2010). Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
Brantas. (2009). Dasar-Dasar Manajemen, Bandung: Penerbit Alfabeta.
Carter, William K dan Usry, Mitton F. (2009). Akuntansi Biaya II. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
Davis, Keith, & Jhon W Newstrom. (2002). Perilaku Dalam Organisasi. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
Diana Sari. Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan, Penyelesaian Temuan Audit Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. (Penelitian pada Pemerintah Daerah di Provinsi Jawa Barat dan Banten). IJEB (Indonesian Journal of Economies And Business).
E. Mulyasa. (2009). Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
Endang Kusmoyo. (2014). Analisis Value For Money dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik pada Kosi Provinsi Bengkulu (Studi Kasus Pada Program Upaya Pembinaan Atlet). Jurnal Akuntansi
Faridl. Miftah. (1995). Masjid. Bandung: Pustaka.
Fattah, Nanang. (2009). Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
George, J. M., dan Gareth R. Jones. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. Six Edition. Pearson
Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. (2013). Anggaran PerusahaanEdisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
Halim Abdul dan Syam Kususfi. (2013). Akuntansi Sektor Publik. Jakarta : Salemba Empat.
Halim Abdul (2012), Dasar-Dasar Akuntansi Biaya Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.
Harahap Sofyan Safri (2003). Teori Akuntansi. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raspindo.
Harbani Pasolong. (2013). Kepemimpinan Birokrasi. Bandung : CV.Alfabeta.
Horngren, C. T., Srikant M. Datar, dan George Foster. (2006). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 12th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
Ihyaul Ulum MD. (2008). Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.
Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng. (2006). Pengantar Bisnis. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
Jurnal
Kartono Kartini. (2008). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
Kasim. (2003). Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi. Jakarta: LP FEUI.
Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal. (2004). Standar Profesional Audit Internal. Jilid 1. Jakarta: Yayasan Pendidikan Internal Audit.
Kooiman. (2009). Modern Governance. Amazon: SAGE.
Kurniawan, A. (2015). Fraud di Sektor Publik dan Integritas Nasional, 1st ed. Yogyakarta : BPFE.

Kurniawan, Ardeno. (2015). Audit Internal : Nilai Tambah bagi Organisasi. Yogyakarta: BPFE.
Lubis, S. B. Hari., dan Martani Huseini (2009). Pengantar Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. New York: McGraw Hill International.
Mahsun Muhamman. (2013). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
Makmur. (2009). Teori Manajemen Stratejik. Bandung: PT. Reflika Aditama.
Marco Cangiano. (2009). IMF Working Paper. Fiscal Affairs Department. Accrual Budgeting and Fiscal Policy. International Monetary Fund (2009).
Mardiasmo. (2009). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: ANDI.
Mardiasmo. (2009). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
Mulyadi. (2010). Sistem Akuntansi, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Jakarta: Salemba Empat.
Mulyadi. (2016). Sistem Akuntansi. Edisi Keempat. Salemba Empat: Jakarta.
Mulyasa. (2013). Pengembangan dan Implementasi Kurikulum2013. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
Mustafa Delly. (2013). Birokrasi Pemerintahan. Bandung: Alfabeta.
N A W A Zawawi, A R Abdul-Aziz, M F Khamidi, I Othman, A Idrus, A A. Umar. (2013). Private Finance 2 (PF2): Re-inventing the Wheel?. International Conference on Energy and Environment 2013 (ICEE 2013).
Nafarin, M. (2009). Penganggaran Perusahaan Edisi keempat. Jakarta : Salemba Empat.
Nawawi Ismail. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: Kencana
Northouse, G. (2007). Leadership Theory and Practice (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
Osborne, D. dan Plastrik, P. (2009). Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju pemerintahan wirausaha (terjemahan). Jakarta: PPM.
Osborne, D., and Ted G. (1992). Reinventing Government : How The Entrepreneur Spirit is Transforming The Public Service, terjemahan : Mewirausahakan Birokrasi Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik. Alih Bahasa Abdul Rosyid dan Ramelan. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. (www.cilacapkab.go.id/v2/index.php?pilih=hal&id=83)
Pasolong Harbani. (2008). Kepemimpinan Birokrasi. Bandung : Alfabeta.
Pasolong Harbani. (2010). Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.
Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun (2000).
Putu Riana Primayani, Nyoman Trisna Herawati, dan Nyoman Ari Surya Darmawan. (2014). Pengaruh Pengendalian Internal, Value For Money, Penyajian Laporan Keuangan dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan (Studi Empiris Pada SKPD di Pemerintahan Daerah Kabupaten Klungkung). Jurnal Akuntansi Program S1. Vol. 2, No. 1 (2014).
Q,S.AS-SAFF ayat 2
Q.S Al-Ahqaf ayat 35
Q.S Anuur 24:55
Rernawan Erni. (2011). Organization culture, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis. Alfabeta.
Reynolds, Tom D., dan Paul A. Richards. (1996). Unit Operations and Processes in Environmental Engineering. Edisi kedua. Boston: PWS Publishing Company,.
Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
Romney Marshal B dan Paul John Steinbart. (2014). Sistem Informasi Akuntansi. Edisi ketigabelas. Diterjemahkan oleh : Kikin Sakinah, Nur Safira dan Novita Puspasari, Jakarta: Salemba Empat.
Rosidi Abidarin dan Anggraeni R. Fajriani. (2013). Reinventing Government: Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Andi.
Santoso Pandji. (2009). Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi Good Governance. Bandung: PT. Refika Aditama.
Sardjito Bambang dan Muthaher Osmad. (2007). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2(1), 37-49.
Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.

Sedarmayanti. (2012). Good Governance Kepemerintahan Yang Baik & Good Corporate Governance Tata kelola Perusahan Yang Baik. Bagian Kedua Edisi Revisi.Bandung : Mandar Maju.
Setiawan,Guntur. (2004). Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
Siagian Sondang P. (2010). Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta Timur: Rineka Cipta.
Sinambela, et. al., (2011). Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi.Bumi Aksara : Jakarta.
Sivabalan et.al. (2007). Budget Participation and Budget Emphasis in Low Uncertainty Conditions-Considering Alternative Reasons to Budget. University of Technology Sydney Journal.
Sofyandi Herman dan Iwa Garniwa. (2007). Perilaku Organisasi. Edisi 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
Stephan Gerhard Huber. School leadership and leadership development. Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school.
Stephen P. R. & Timothy A Judge (2015). Perilaku Organisasi Organizational Behavior. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
Sujarweni V. Wiratna. (2015). Sistem Akuntansi. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
T. Hani Handoko. (2009). Manajemen edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
Teguh Ambar. (2011). Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gava Media.
Terry George R. (2011). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.
Thoha Miftah. (2014). Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia. Jakarta: Prenadamedia Group.
Timpe, A. Dale. (2009). Seri Manajemen Sumberdaya Manusia, Produktivitas. Jakarta: Elex Media Komputindo.
Tjiptono. (2008). ServiceManagement, Mewujudkan Layanan Prima. Yogyakarta: Andi.
Tri Siwi Nugrahani. (2007). Analisis Penerapan Konsep Value For Money Pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. AKMENIKA UPY. Vol. 1, 2007.
Uha Nawawi Ismail. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja : Proses Terbentuk,Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi. Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup.
Venni Avionita. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintah Daerah.
Widjaja, Amin. (2013). Corporate Fraud dan Internal Control. Edisi Keempat. Jakarta: Harvarindo.
Wijayanto Dian. (2012). Pengantar Manajemen. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
Wijoyo Suparto & Rijadi Prasetyo. (2015). Administrative Reform Pakde Karwo : Birokras Itu Melayani. Jakarta : Prenadamedia.
Wijoyo Suparto. (2015). Perlindungan masyarakat dalam sengketa lingkungan hidup. Fakultas Hukum Univ. Trisakti.