

**ANALISIS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP IMPLEMENTASI
PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI PROVINSI PAPUA**

*THE ANALYSIS OF EXECUTIVE'S PERCEPTION ON THE
IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE-BASED BUDGET IN PAPUA*

ALEXANDER GATOT WIBOWO



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007

TESIS

ANALISIS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP IMPLEMENTASI
PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI PROVINSI PAPUA

Disusun dan diajukan oleh :

ALEXANDER GATOT WIBOWO

Nomor Pokok P2600204526

Telah di pertahankan didepan panitia ujian tesis
Pada tanggal 15 Maret 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasehat

Drs. H. Harryanto, M. Com
Ketua

Ketua Program
Magister Keuangan Daerah

Drs. Kuwat Subiyantoro, MS
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain,
MA

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

**ANALISIS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP IMPLEMENTASI
PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI PROVINSI PAPUA**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Magister Keuangan Daerah**

Disusun dan diajukan oleh

ALEXANDER GATOT WIBOWO

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

ABSTRAK

ALEXANDER GATOT WIBOWO, *Analisis Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua* (dibimbing oleh H. Harryanto dan Kuwat Subiyantoro)

Penelitian ini bertujuan mengetahui persepsi eksekutif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di Provinsi Papua; dan menjelaskan perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi variabel anggaran berbasis kinerja, seperti kepentingan publik, tata kelola yang baik, transparansi dan akuntabilitas, pendekatan kinerja, profesionalisme kerja dan *value for money*.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan uji – t sampel berpasangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden yang setuju terhadap kepentingan publik meningkat dari 70,42% sebelum penerapan anggaran menjadi 83,75% sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja. Persepsi responden setuju terhadap tata kelola yang baik meningkat dari 66,35% sebelum penerapan anggaran menjadi 82,47% sesudah penerapan anggaran kinerja. Persepsi responden yang setuju terhadap prinsip transparansi dan akuntabilitas meningkat dari 40,05% sebelum penerapan anggaran menjadi 76,78% sesudah penerapan anggaran kinerja. Persepsi responden yang setuju terhadap prinsip pendekatan kinerja meningkat dari 60,18% sebelum penerapan anggaran menjadi 79,08% sesudah penerapan anggaran kinerja. Persepsi responden yang setuju terhadap prinsip profesionalisme kerja meningkat dari 76,89% sebelum penerapan anggaran menjadi 87,06% sesudah penerapan anggaran kinerja. Persepsi responden yang setuju terhadap prinsip *value for money* meningkat dari 71,74% sebelum penerapan anggaran menjadi 82,86% sesudah penerapan anggaran kinerja.

Kata Kunci : Anggaran berbasis Kinerja, Desentralisasi

ABSTRACT

ALEXANDER GATOT WIBOWO. *The Analysis of Executive's Perception on the Implementation of Performance-Based Budget in Papua Province* (supervised by H. Harryanto and Kuwat Subiyantoro)

This research aimed to find out executive's perception on the implementation of performance base budget in Papua Province; the difference of executive's perception on the implementation of performance base budget variable such as public interest, good management, transparency and accountability, performance approach, work professionalism, and value for money.

The data were collected through observation, interview, and questionnaire. They were then analyzed using paired sample t-test.

The results show that the perception of respondents who agree on the public interest increases from 70,42% before the application of budget to 83,75% after the application of performance base budget. The perception of respondents who agree on good management increases from 66,35% before the application of performance budget to 82,47% after the application of performance budget. The perception of respondents who agree on transparency and accountability increases from 40,05% before the application of budget to 76,78% after the application of performance budget. The perception of respondents who agree on performance approach increases from 60,18% before the application of budget to 79,08% after the application of performance budget. The perception of respondents who agree on work professionalism increases from 76,89% before the application of budget to 87,06% after applying of performance budget. The perception of respondent who agree on value for money increases from 71,74 before the application of budget to 82,86% after the application of performance budget.

Key words : performance-based budget, decentralization

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya pelaksanaan dan penulisan laporan hasil penelitian dengan judul “ANALISIS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP IMPLEMENTASI PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI PROVINSI PAPUA” sebagai salah satu syarat untuk mencapai Gelar Magister Keuangan Daerah, dapat kami selesaikan dengan baik.

Laporan penelitian ini terdiri dari Bab I. Pendahuluan, Bab II. Tinjauan Pustaka, Bab III. Metoda Penelitian, Bab IV. Gambaran Umum, Bab V. Hasil dan Pembahasan; Bab VI. Kesimpulan dan Saran.

Kami menyadari bahwa laporan hasil penelitian ini belum sempurna, oleh karenanya segala masukan dan saran sangat diperlukan untuk perbaikan selanjutnya, sehingga dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Akhirnya semoga laporan hasil penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu keuangan daerah.

Jayapura, Mei 2007

ALEXANDER GATOT WIBOWO

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Permasalahan	5
C. Tujuan	6
D. Kegunaan	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Otonomi Daerah.....	8
B. Perencanaan dan Anggaran Pemerintah.....	11
C. Perencanaan Strategis Unit Kerja Pemerintah Daerah	31
D. Perencanaan Anggaran Unit Kerja Pemerintah Daerah	34
E. Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja	38
F. Hubungan Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja	40
Dan Program dan Kegiatan Unit Kerja	
G. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan strategi	48
H. Presepsi terhadap Anggaran Kinerja	52
I. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	55
BAB III. METODA PENELITIAN	
A. Lokasi dan Waktu	61
B. Jenis dan Sumber Data	61
C. Populasi dan Sampel	62
D. Metode pengumpulan Data	64
E. Metode Analisa Data	65
F. Definisi Operasional	68
BAB IV. GAMBARAN UMUM.	
A. Kondisi Geografi	70
B. Pemerintahan	70
C. Pengelolaan Keuangan Daerah	71
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Pengumpulan Data.....	73
B. Hasil Analisis Data	79
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	107
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

1. Presepsi Eksekutif terhadap implementasi Kepentingan Publik, Tata Kelola Yang Baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan Kinerja, Profesionalisme Kerja dan <i>Value For Money</i> dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	74
2. Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha (α) terhadap Data Presepsi Eksekutif terhadap implementasi Kepentingan Publik, Tata kelola Yang Baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan Kinerja, Profesionalisme Kerja dan <i>Value For Money</i> dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	75
3. Hasil Uji Validitas dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) terhadap Data Presepsi terhadap Implementasi Kepentingan Publik, Tata kelola Yang Baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan Kinerja, Profesionalisme Kerja dan <i>Value For Money</i> dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	76
4. Presepsi Responden terhadap implementasi Kepentingan Publik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	80
5. Presepsi Responden terhadap implementasi tata kelola yang baik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	84
6. Presepsi Responden terhadap implementasi transparansi dan Akuntabilitas dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	89
7. Presepsi Responden terhadap implementasi pendekatan kinerja dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	94
8. Presepsi Responden terhadap implementasi profesionalisme kerja dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	98
9. Presepsi Responden terhadap implementasi <i>value for money</i> dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	103

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisener Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi
112
Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua
2. Presepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran
131.
Berbasis Kinerja di Provinsi Papua
3. Hasil Uji Reliabilitas Presepsi Eksekutif Terhadap Implementasi
146
Penganggaran Berbasis Kinerja Di Provinsi Papua
4. Hasil Uji Validitas Presepsi Eksekutif Terhadap Implementasi
165
Penganggaran Berbasis Kinerja Di Provinsi Papua
5. Hasil Uji-t Berpasangan Presepsi terhadap Terhadap Implementasi
...178
Penganggaran Berbasis Kinerja Di Provinsi Papua
6. Nilai-nilai Dalam Distribusi t
184

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Krisis multidimensi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997-1998, telah mendorong timbulnya berbagai perubahan/ reformasi di segala bidang kehidupan masyarakat, termasuk dalam manajemen pemerintahan, antara lain dengan diberlakukannya UU Nomor 22 Tahun 1999 (yang diganti dengan UU Nomor 32 Tahun 2004) tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 (yang diganti dengan UU Nomor 33 Tahun 2004) tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Pada intinya UU Nomor 32 Tahun 2004 adalah pemberian hak, kewenangan dan kewajiban kepada Daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (pasal 1). Sedangkan UU No. 33 Tahun 2004 pada intinya adalah suatu sistem pembagian keuangan yang adil, proporsional, demokratis, transparan dan efisien dalam rangka pendanaan penyelenggaraan desentralisasi, dengan mempertimbangkan potensi, kondisi dan kebutuhan daerah serta besaran pendanaan penyelenggaraan Dekonsentrasi dan Tugas Perbantuan (pasal 1). Berlakunya kedua undang-undang ini, merubah paradigma sistem pemerintahan dari pendekatan **Sentralisasi** menjadi **Desentralisasi**, yang lebih memberdayakan Daerah.

Perubahan paradigma sistem pemerintahan menuntut pula adanya Tata Pemerintahan Yang Baik atau *Good Governance*. Untuk itu dalam rangka terciptanya *Good Governance*, dilakukan pula reformasi sistem anggaran yaitu dari pendekatan *Tradisional* kepada pendekatan *New Public Management* (NPM). Ciri utama pendekatan tradisional adalah cara penyusunan anggaran yang berdasarkan *Incrementalism*, dan susunan anggaran yang bersifat *Line Item*. Penyusunan anggaran yang bersifat *incrementalism* dilakukan dengan hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada *item-item* anggaran. Struktur anggaran yang bersifat *line item* yaitu didasarkan atas sifat penerimaan dan pengeluaran. Metode *line item* tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item pengeluaran atau penerimaan yang telah ada dalam struktur anggaran walaupun sebenarnya *item* tersebut tidak relevan lagi untuk digunakan pada periode sekarang. Sedangkan *New Public Management* (NPM) berfokus pada manajemen sektor pemerintahan yang berorientasi kepada kinerja dan bukan pada kebijakan. Teknik penganggaran yang digunakan dalam penyusunan anggaran NPM adalah anggaran kinerja (*performance budgeting*), anggaran berbasis nol (*zero based budgeting*), dan sistem penganggaran, perencanaan dan pemrograman (*planning, programming dan budgeting sistem*) (Halim, 2002:40).

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000, pasal 8 disebutkan bahwa APBD disusun dengan pendekatan kinerja. Anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kinerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input

yang ditetapkan. Agar anggaran kinerja dapat terlaksana dengan yang diharapkan, maka perlu dipenuhi syarat-syarat : (1) DPRD terlibat dalam perencanaan anggaran dan (2) Adanya desentralisasi wewenang hingga ke level unit kerja sebagai pusat pertanggungjawaban. Selanjutnya Halim juga menyampaikan bahwa untuk menyusun sebuah anggaran kinerja maka setiap unit kerja harus mempunyai : (1) Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) unit kerja, (2) Tujuan dan sasaran pokok, (3) Program dan kegiatan, (4) Indikator kinerja (satuan ukur) dan (5) Target kinerja. Selain itu untuk mengukur kinerja keuangan pemerintah daerah, perlu dikembangkan Standard Analisa Belanja (SAB), Tolok Ukur Kinerja dan Standard Biaya.

Dalam pelaksanaannya perubahan pendekatan anggaran dari *line item* dan *incremental* kepada anggaran kinerja tidaklah mudah, karena menyangkut perubahan sikap, perilaku dan budaya, apalagi adanya “pemberontakan” dari pejabat/ staf bawahan yang “selalu” menjabat sebagai Pemimpin Proyek dan Bendahara (“Penguasa Anggaran”). Hal ini dikarenakan dengan sistem anggaran kinerja, semua kewenangan dan tanggung jawab mutlak terletak pada pimpinan, sedangkan pejabat/ staf bawahan hanya bertindak sebagai Pelaksana Kegiatan (“Panitia”), sehingga seolah-olah ada perampasan wewenang dalam “menggunakan uang”. Menurut Mariana (2005 : 1) berbagai kendala dalam penerapan anggaran kinerja pada dasarnya menunjukkan bahwa reformasi anggaran tidaklah secara otomatis mengubah proses penyusunan anggaran menjadi lebih berorientasi output. Apalagi bila penyusunannya tidak diimbangi dengan perubahan budaya di kalangan penyusun anggaran sehingga meskipun

alokasi didasarkan pada program, namun tumpang tindih program masih terjadi. Karenanya perlu ada pemikiran ulang (rethinking) untuk merancang kembali penyusunan anggaran kinerja dengan lebih rasional. Sedangkan menurut Dendi dan Roseman (2005:2) faktor penyebab daerah menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja sesuai Kepmendagri nomor 29/ 2002 antara lain : (1) Kepmendagri No. 29/2002 baru disahkan pada bulan juni 2002. Pada waktu itu daerah sudah mulai dengan penyusunan anggaran berdasarkan sistem lama, (2) Training of trainer (TOT) dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat pada kuartal ketiga tahun 2002. Oleh karena itu daerah tidak mampu untuk melatih stafnya secara cepat, (3) Seringkali pelatihan tentang Kepmendagri No. 29/2002 tidak dilaksanakan di tingkat daerah, akibatnya anggaran sistem lama dilaksanakan dengan hanya mengganti istilah saja, (4) Kemampuan staf bagian keuangan terbatas untuk mengadopsi sistem baru yang cukup berbeda dengan sistem anggaran yang lama. Hal ini memerlukan pelatihan dan pendampingan serta komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan anggaran secara benar, (5) Adanya kecenderungan bahwa kemauan politik untuk meningkatkan transparansi anggaran masih rendah, indikasinya belanja aparatur lebih tinggi dibandingkan dengan belanja publik, (6) Ada banyak pihak dalam proses anggaran yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Disiplin anggaran belum begitu dikenal, artinya belanja harus sesuai dengan kebutuhan sector, dan (7) Kalender anggaran belum diikuti dengan sungguh-sungguh. Seharusnya ada konsistensi tindakan pemerintah daerah yang mengarah kepada APBD yang sesuai.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengetahui penerapan anggaran kinerja di Provinsi Papua, dilakukan penelitian dengan judul “**Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua**”.

B. Permasalahan

Agar perubahan sistem penganggaran dapat berjalan dengan baik, faktor penting dalam penerapan anggaran adalah perubahan persepsi dari persepsi terhadap sistem anggaran tradisional *line-item* kepada persepsi terhadap sistem anggaran berbasis kinerja. Untuk itu permasalahan pokok yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah **Bagaimana persepsi eksekutif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?**.

Untuk mengetahui jawaban pertanyaan diatas, kita perlu mengetahui persepsi eksekutif tersebut terhadap beberapa variabel pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yaitu persepsi terhadap kepentingan publik, tata kelola yang baik, transparansi dan akuntabilitas, pendekatan kinerja, profesionalisme kerja dan penerapan value for money, maka melalui penelitian ini beberapa pertanyaan permasalahan yang dijawab, adalah :

1. adakah perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam penganggaran berbasis kinerja ?,
2. adakah perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi tata kelola yang baik dalam penganggaran berbasis kinerja ?

3. adakah perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi transparansi dan akuntabilitas dalam penganggaran berbasis kinerja ?
4. adakah perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi pendekatan kinerja dalam penganggaran berbasis kinerja ?
5. adakah perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi profesionalisme kerja dalam penganggaran berbasis kinerja ?
6. adakah perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi *value for money* dalam penganggaran berbasis kinerja ?.

C. Tujuan

Sesuai dengan permasalahan yang ingin dijawab, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui persepsi eksekutif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di Provinsi Papua
2. Untuk mengetahui perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam penganggaran berbasis kinerja ?,
3. Untuk mengetahui perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi tata kelola yang baik dalam penganggaran berbasis kinerja ?
4. Untuk mengetahui perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi transparansi dan akuntabilitas dalam penganggaran berbasis kinerja ?
5. Untuk mengetahui perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi pendekatan kinerja dalam penganggaran berbasis kinerja ?

6. Untuk mengetahui perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi profesionalisme kerja dalam penganggaran berbasis kinerja ?
7. Untuk mengetahui perbedaan persepsi eksekutif terhadap implementasi *value for money* dalam penganggaran berbasis kinerja ?.

D. Kegunaan

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan referensi dalam pengembangan ilmu keuangan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah (desentralisasi).
2. Sebagai salah satu masukan/ rekomendasi dalam penyusunan kebijakan pengelolaan keuangan daerah di Provinsi Papua dalam rangka melaksanakan prinsip-prinsip anggaran kinerja yaitu kepentingan publik, tata kelola yang baik, transparansi. dan akuntabilitas, pendekatan kinerja, profesionalisme kerja dan *value for money* menuju tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Otonomi Daerah

Otonomi Daerah sebagaimana yang diamanatkan pada UU Nomor 22 Tahun 1999 yang diganti dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, adalah pemberian hak, kewenangan dan kewajiban kepada Daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Menurut Adisasmita (2004 : 1), implementasi UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, merupakan era baru bagi pemerintah daerah, yang mana pemerintah daerah diberikan kewenangan dalam mengelola daerahnya sendiri. Sebagai konsekuensi lahirnya Undang-undang tersebut menyebabkan berbagai perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyesuaian dalam mengimplemen-tasikan kebijakan desentralisasi tersebut. Adapun pokok-pokok pikiran dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 bahwa prinsip otonomi daerah lebih diarahkan terwujudnya pemerintahan yang demokrasi, terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik, mempertinggi tingkat kesejahteraan rakyat dan kemandirian perkembangan dan pembangunan daerah serta terwujudnya keserasian antara pemerintah pusat dan daerah.

Osborne, D dan T. Gaebler (1992 : 283) mengatakan beberapa keunggulan sistem pemerintahan desentralisasi antara lain :

- (1) lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih fleksibel daripada yang tersentralisasi; lembaga tersebut dapat memberi respon dengan cepat terhadap lingkungan dan kebutuhan pelanggan yang berubah,
- (2) lembaga terdesentralisasi jauh lebih efektif daripada yang tersentralisasi,
- (3) lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih inovatif daripada yang terdesentralisasi
- (4) lembaga yang terdesentralisasi menghasilkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih banyak komitmen, dan lebih lebih besar produktivitas.

Suparmoko (2001; 16) mengatakan tujuan desentralisasi adalah :

- (1) Mewujudkan keadilan antara kemampuan dan hak daerah,
- (2) Peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) dan pengurangan subsidi dari pemerintah pusat,
- (3) Mendorong pembangunan daerah sesuai dengan aspirasi masing-masing daerah. Selanjutnya dikatakan munculnya desentralisasi tidak lepas karena adanya kelemahan-kelemahan dalam sistem sentralisasi yang antara lain :
 - (1) adanya kesulitan dalam melaksanakan program pembangunan daerah secara efektif untuk negara yang sangat besar,
 - (2) perlunya memasukkan pengalaman dan pengetahuan mengenai daerah ke dalam proses pembentukan atau pengambilan keputusan,
 - (3) Kurangnya kesempatan

pemerintah daerah untuk terlibat dalam melaksanakan program pembangunan nasional.

Sedangkan Elmi (2002; 7), mengatakan desentralisasi diperlukan karena antara lain : (1) Menumpuknya berbagai permasalahan berbagai daerah yang harus diselesaikan oleh pemerintah pusat akan memperlambat pengambilan keputusan mengenai kebijakan mana yang harus ditangani terlebih dahulu, agar tidak memperlambat penyelesaian yang dihadapi oleh daerah tertentu, (2) Penyelesaian suatu pekerjaan pembangunan secara ekonomis akan lebih efisien direncanakan dan dilaksanakan oleh masyarakat daerah, karena akan lebih sesuai dengan keinginan dan spesifikasi daerah (*locus solus*) tertentu. Dan masyarakat di daerah akan mendapatkan lapangan kerja dan dana pembangunan bergulir di wilayahnya, (3) Dalam sistem desentralisasi, masyarakat dan lembaga legislatif daerah akan lebih berperan baik (berpartisipasi) dan menjadi instrumen pengawasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah.

Dalam hubungannya dengan anggaran, Bastian dan Supriyanto (2002:1) mengatakan Otonomi daerah merupakan upaya pemberdayaan daerah dalam pengambilan keputusan daerah secara lebih leluasa untuk mengelola sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kepentingan, prioritas dan potensi daerah sendiri. Dengan pemberian otonomi daerah Kabupaten dan Kota, pengelolaan keuangan sepenuhnya berada di tangan Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengelolaan keuangan daerah yang baik dalam

rangka mengelola dana desentralisasi secara transparan, ekonomis, efisiensi, efektivitas dan akuntabel.

B. Perencanaan dan Anggaran Pemerintah

Perencanaan dan anggaran pemerintah merupakan dua kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perencanaan menurut UU No. 25 tahun 2004, pasal 1 ayat (1), adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Sedangkan menurut Wehrich, dkk (1993:118) mengatakan *“Planning involves selecting missions, and objectives and the actions to achieve them, it requires decision making, that is, choosing from among alternative future courses of action. Plans thus provide a rational approach to achieving preselected objectives. Planning also strongly implies managerial innovation. Planning bridges the gap from where we are to where we want to go. It makes it possible for things to occur that would not otherwise happen. Although we can seldom predict the exact future and although factors beyond our control may interfere with the best-laid plans, unless we plan, we are leaving events to chance. Planning is an intellectually demanding process; it requires that we consciously determine courses of action and base our decision on purpose, knowledge and considered estimates”*.

Sedangkan anggaran pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional/ Daerah) menurut UU No. 17 tahun 2003, pasal 1 ayat (7) & (8), adalah

rencana keuangan tahunan pemerintahan negara/ daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (Daerah). Menurut Adisasmita (2004:11), faktor keuangan penting dalam setiap kegiatan pemerintahan, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Makin besar jumlah uang yang tersedia, makin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Demikian juga semakin baik pengelolaannya semakin berdaya guna pemakaian uang tersebut. Selanjutnya Adisasmita mengutip pendapat M. Manullang juga mengatakan : “bagi kehidupan suatu negara, masalah keuangan negara sangat penting. Makin baik keuangan suatu negara, maka semakin stabil pula kedudukan pemerintah dalam negara itu. Sebaliknya kalau negara itu kacau maka pemerintah akan menghadapi berbagai kesulitan dan rintangan dalam menyelenggarakan berbagai kewajiban yang diberikan kepadanya. Demikian juga bagi suatu pemerintah daerah, keuangan merupakan masalah penting baginya dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya”.

B.1. Pengertian Anggaran

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, anggaran pemerintah merupakan perencanaan yang dituangkan dalam rencana keuangan pemerintah dalam satuan mata uang. Menurut Mulyadi (2001:488), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukur yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek

yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*). Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan kearah manapun.

Selanjutnya Mulyadi menyebutkan pula karakteristik anggaran yaitu antara lain :

- (1). Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keua ngan,
- (2). Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun,
- (3). anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran,
- (4). usulan anggaran di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran,
- (5). sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu,
- (6). secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisa dan dijelaskan.

Hal senada juga dikemukakan oleh Yuwono, dkk (2005:27), anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (perencanaan keuangan) untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi. Anggaran umumnya dibuat dalam jangka pendek, yaitu untuk durasi waktu satu tahunan atau kurang. Namun tidak jarang juga ditemui anggaran yang dibuat

untuk jangka menengah (2-3 tahun) dan anggaran jangka panjang (3 tahun lebih).

Demikian juga menurut Elmi (2002:37) penganggaran adalah suatu proses penyusunan rencana keuangan yaitu pendapatan dan pembiayaan, kemudian mengalokasikan dana ke masing-masing kegiatan sesuai dengan fungsi dan sasaran yang hendak dicapai. Masing-masing kegiatan tersebut kemudian dikelompokkan kedalam program berdasarkan tugas dan tanggung jawab dari satuan kerja tertentu. Selanjutnya pada masing-masing kegiatan itu dialokasikan sejumlah dana (cost center) sesuai dengan standard biaya yang berlaku. Penentuan standard biaya untuk setiap kegiatan dilakukan dengan cara membuat kalkulasi atau perhitungan.

B.2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran dalam penyelenggaraan pemerintahan, bukan hanya untuk mengatur pembiayaan kegiatan, namun juga mempunyai fungsi-fungsi lain seperti sebagai alat pengendalian, alat politik, alat kebijakan fiscal, alat komunikasi, alat untuk motivasi, tolok ukur kinerja. Menurut Mokoginta dalam Halim (2002:216) fungsi anggaran adalah :

- (1) sebagai Instrumen politik. Anggaran adalah salah satu instrumen formal yang mewujudkan *bargaining* eksekutif dengan tuntutan kebutuhan publik yang diwakili oleh legislatif;

- (2) sebagai Instrumen kebijakan fiscal. Dengan mengubah prioritas dan besaran alokasi dana, anggaran dapat digunakan untuk mendorong, memberikan fasilitas dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat guna mempercepat pertumbuhan ekonomi serta pemerataan hasil-hasilnya;
- (3) sebagai Instrumen perencanaan. Didalam anggaran disebutkan tujuan yang ingin dicapai, biaya dan hasil yang diharapkan dari setiap kegiatan pada masing-masing unit kerja;
- (4) sebagai Instrumen pengendalian. Dengan anggaran yang berisi rencana penerimaan dan pengeluaran secara rinci setiap unit kerja. Hal ini dimaksudkan agar unit kerja tidak melakukan *overspending*, *underspending* atau pengalokasikan anggaran pada bidang yang lain.

Sedangkan menurut Mulyadi (2005: 502) mengatakan bahwa fungsi anggaran antara lain :

- (1). Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja;
- (2). Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang;
- (3). Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas;
- (4). Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya;

- (5). Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan;
- (6). Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Yuwono, dkk (2005:64) yang mengatakan anggaran memiliki fungsi antara lain :

- (1). Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning tool*). Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sector publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut;
- (2). Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control tool*). Anggaran merupakan suatu alat yang esensial untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan proses pengendalian. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik;
- (3). Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiscal tool*). Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut, dapat diketahui arah kebijakan pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi. Anggaran dapat digunakan untuk mendorong,

memfasilitasi dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi;

- (4). Anggaran sebagai alat politik (*Politic tool*). Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Di sector publik, anggaran merupakan politic tool sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislative atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Oleh karena itu, pembuatan anggaran publik membutuhkan politic skill, coalition building, keahlian bernegosiasi dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para pengambil kebijakan daerah;
- (5). Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and communication Tool*). Setiap unit kerja pemerintah terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran sebagai alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik dapat mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan;
- (6). Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*Performance measurement tool*). Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil

dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja;

- (7). Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation tool*). Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Artinya target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Demikian juga menurut UNHAS (2004:125) menyatakan bahwa fungsi utama anggaran tahunan adalah :

- (1). Penentuan pendapatan dan pembelanjaan (*Determining income and expenditure*);
- (2). Pendampingan dalam perencanaan dan pembuatan kebijakan (*Assisting in police and planning*),
- (3). Pemberian hak pembelanjaan pada waktu yang akan datang (*Authorizing future expenditure*),
- (4). Penyediaan dasar-dasar pengendalian pendapatan dan pembelanjaan (*Providing the basic for controlling income and expenditure*),
- (5). Penyusunan standard untuk evaluasi kinerja (*Setting a standard for evaluating performance*);

- (6). Pemberian motivasi kepada manajer dan karyawan (*Motivating managers and employees*);
- (7). Pengkoordinasi kegiatan-kegiatan pada organisasi yang mempunyai banyak tujuan (*Coordinating the activities of multi-purpose organizations*).

B.3. Norma dan prinsip anggaran

Beberapa norma dan prinsip anggaran adalah transparansi dan akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran dan format anggaran. Menurut Halim (2002 : 236) masing-masing norma dan prinsip anggaran tersebut adalah :

- (1). Transparansi dan akuntabilitas anggaran. Transparansi dan akuntabilitas anggaran merupakan salah satu persyaratan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bertanggungjawab (*good governance*). Sejalan dengan "*code of good practice on fiscal transparency*" yang diperkenalkan oleh IMF, maka dalam proses pengembangan wacana publik sebagai salah satu instrumen kontrol pengelolaan anggaran daerah, perlu diberikan keleluasaan masyarakat untuk mengakses informasi tentang kinerja dan akuntabilitas anggaran. Oleh karena itu anggaran harus mampu memberikan informasi yang lengkap akurat dan tepat waktu untuk kepentingan masyarakat, pemerintah daerah dan pemerintah pusat.
- (2). Disiplin anggaran. Struktur anggaran harus disusun dan dilaksanakan secara konsisten dengan berorientasi kepada kebutuhan masyarakat tanpa

harus meninggalkan keseimbangan antara pembiayaan penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Oleh karena itu anggaran yang disusun harus berlandaskan azas efisiensi, tepat guna dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemilihan antara belanja yang bersifat rutin dengan belanja yang bersifat pembangunan/ modal harus diklasifikasikan secara jelas agar tidak terjadi pencampuran kedua sifat anggaran yang dapat menimbulkan pemborosan dana. Pengalokasian dana harus didasarkan atas skala prioritas yang telah ditetapkan, terutama untuk program yang ditujukan pada upaya peningkatan pelayanan masyarakat, dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/ proyek yang belum/ tidak tersedia kredit anggarannya serta tidak boleh melebihi kredit plafon anggaran yang ditetapkan.

- (3). Keadilan anggaran. Pembiayaan pemerintah dilakukan melalui mekanisme pajak dan retribusi yang dipikul oleh segenap masyarakat. Untuk itu pemerintah wajib mengalokasikan penggunaannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan. Penetapan besarnya pajak dan retribusi harus mampu menggambarkan nilai-nilai rasional yang transparan dalam menentukan tingkat pelayanan bagi masyarakat.
- (4). Efisiensi dan efektivitas anggaran. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal guna kepentingan masyarakat. Oleh karenanya, dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan tingkat

efisiensi dan efektivitas kegiatan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang jelas.

- (5). Format anggaran. Pada dasarnya anggaran disusun berdasarkan anggaran defisit (defisit budget format). Selisih antara pendapatan dan belanja mengakibatkan terjadinya surplus dan defisit anggaran. Apabila terjadi surplus dapat membentuk dana cadangan, sedangkan apabila defisit dapat ditutupi melalui sumber pembiayaan pinjaman dan atau penerbitan obligasi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pula BPKP (2005:37) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip penganggaran antara lain :

- (1). Transparansi dan akuntabilitas anggaran. APBD harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.
- (2). Disiplin anggaran. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya

penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/ proyek yang belum/ tidak tersedia anggarannya dalam APBD/ perubahan APBD.

- (3). Keadilan anggaran. Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan karena pendapatan daerah pada hakekatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat.
- (4). Efisiensi dan efektivitas anggaran. Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penganggarnya dapat dipertanggung-jawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal kepentingan masyarakat.
- (5). Disusun dengan pendekatan kinerja. APBD disusun dengan pendekatan kinerja, yaitu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

B.4. Reformasi Sistem Anggaran

B.4.1. Sistem Anggaran Tradisional (*Line Item dan Incremental Budgeting*)

Sistem anggaran pemerintah yang dilaksanakan sebelum bergulirnya era reformasi adalah sistem anggaran tradisional, yang penyusunannya bersifat *line item budgeting dan Incremental*, yaitu suatu sistem penyusunan anggaran yang didasarkan pada pos-pos pendapatan dan pengeluaran yang telah ditetapkan pada anggaran tahun sebelumnya serta perubahan anggaran didasarkan prosentase dari anggaran tahun sebelumnya. Menurut beberapa ahli, pengertian sistem anggaran tradisional (*line item dan incremental budgeting*) adalah sebagai berikut :

- (1). Karyawan dalam Halim (2002:227) *Incremental Budgeting* adalah satu cara penyusunan anggaran yang direncanakan berdasarkan perencanaan anggaran tahun sekarang sebagai dasar untuk menentukan anggaran tahun berikutnya, ditambah dengan suatu prosentase tertentu (*direvisi*). Kelemahan paling mendasar dari cara ini adalah sulit untuk bisa mempertimbangkan apakah suatu *item* tertentu masih diperlukan atau apakah jumlah yang dikeluarkan saat ini cukup beralasan. Ketika suatu *item* terlihat dalam anggaran, pencantumannya dalam anggaran dimasa yang akan datang diterima sebagai kebenaran dan hanya perubahan tambahan dalam item yang dipertimbangkan.

- (2). Mokoginta dalam Halim (2002:238) *Line item budgeting* adalah penyusunan anggaran yang dilaksanakan kepada dan darimana itu berasal (pos-pos penerimaan) dan untuk apa dana tersebut digunakan (pos-pos pengeluaran). Karakteristik dari sistem penganggaran *line item* adalah (1) titik berat perhatian pada segi pelaksanaan dan pengawasan, (2) penekanan hanya pada segi administrasi. Sedangkan *incremental budgeting* merupakan sistem yang menggunakan revisi anggaran pendapatan dan belanja tahun berjalan untuk menentukan anggaran tahun yang akan datang. Sekali suatu pos pengeluaran muncul didalam anggaran, maka selamanya pos tersebut ada pada anggaran periode berikutnya dengan perubahan/ kenaikan yang didasarkan dari jumlah yang dianggarkan pada periode sebelumnya. Titik perhatian adalah marginal atau selisih *incremental* antara anggaran tahun ini dan tahun sebelumnya, bukan pada anggaran secara menyeluruh.
- (3). Yuwono, dkk (2005:63) *Tradisional budgeting* didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat *line-item* dan *incrementalism*, proses penyusunan anggaran yang hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar atas anggaran yang baru. Hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil masyarakat.

- (4). Sumono, N (2004:2) pendekatan anggaran masih didasarkan pada obyek pengeluaran (*line item*), artinya pengeluaran pemerintah daerah semata-mata hanya didasarkan pada ketersediaan dana (budget base) untuk item-item yang telah ditentukan. Tolok ukur keberhasilan pelaksanaan anggaran adalah penyerapan anggaran, bukan pada kinerja. Sering terjadi overlapping anggaran atau duplikasi pekerjaan sehingga terjadi alokasi pembiayaan ganda yang sebenarnya untuk satu kegiatan. Hal ini disebabkan penyusunan anggaran tanpa disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari unit pengguna anggaran (dinas/instansi).
- (5). Sugiyanto (2002:1) Selama ini baik pendapatan maupun belanja direncanakan dengan pendekatan *incremental*, yakni dengan menargetkan kenaikan sebesar prosentase tertentu dari jumlah alokasi tahun sebelumnya pada mata anggaran tersebut. Sedang pendekatan *line-item* adalah khususnya pada pos belanja, munculnya suatu mata anggaran karena sebelumnya mata anggaran tersebut memang ada.
- (6). Subiyanto (2004:2) menyatakan dalam pendekatan tradisional/konvensional, anggaran disusun secara *incremental*, yaitu hanya dengan menambah atau mengurangi besar anggaran pada masing-masing item yang sudah ada dalam anggaran tahun sebelumnya. Penambahana dan pengurangan anggaran untuk masing-masing item pada umumnya hanya didasarkan kepada perkiraan proporsi perubahan total anggaran dari tahun sebelumnya ke tahun anggaran

yang sedang disusun. Anggaran tradisional disusun dalam suatu struktur yang dibentuk dengan pendekatan *line item*, yang semata-mata didasarkan kepada sifat dari penerimaan dan pengeluaran.

Adapun Kelemahan sistem anggaran tradisional (*line item* dan *incremental budgeting*) menurut Mardiasmo (2004:119) antara lain :

- (1). Hubungan yang tidak memadai (terputus) antara anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang.
- (2). Pendekatan incremental menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tidak pernah dievaluasi secara menyeluruh efektivitasnya.
- (3). Lebih berorientasi pada input daripada output. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumber daya, atau memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.
- (4). Sekat-sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai. Keadaan tersebut berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan dan persaingan antar departemen.
- (5). Adanya pragmentasi antara anggaran rutin dan anggaran modal/ investasi.
- (6). Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek modal dan hal

tersebut dapat mendorong praktik-praktik yang tidak diinginkan (korupsi dan kolusi).

- (7). Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya adalah munculnya *budget padding* atau *budgetary slack*.
- (8). Persetujuan anggaran yang terlambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran dan manipulasi anggaran.
- (9). Aliran informasi (sistem informasi finansial) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan.

B.4.2. Sistem Anggaran Kinerja (*Performance Budgeting*)

Sejalan dengan belakunya Desentralisasi, terjadi pula reformasi anggaran dari sistem *Tradisional* menjadi sistem *New Public Management (NPM)*. Hal ini terkait dengan tuntutan masyarakat terhadap adanya Tata Pemerintahan Yang Baik atau *good governance*. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 105 tahun 2000, dinyatakan bahwa pendekatan anggaran yang digunakan adalah pendekatan kinerja. Adapun pengertian anggaran kinerja menurut beberapa Ahli/ sumber antara lain :

- (1). Elmi (2002:40) Anggaran kinerja mengutamakan hasil yang dicapai harus sepadan atau lebih besar dari biaya yang dikeluarkan.
- (2). Yuwono, dkk (2005:64) mengatakan anggaran kinerja (performance budgeting) pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik.
- (3). Karyawan dalam Halim (2002:227) anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kinerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan.
- (4). Adisasmita (2004:8) mengatakan anggaran dengan pendekatan kinerja, adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan.
- (5). Sumono, N (2004:2) APBD disusun dengan pendekatan kinerja. Artinya, yang menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan anggaran adalah hasil (*output*) dan Manfaat (*outcome*). *Output* dan *Outcome* tersebut merupakan tolok ukur dari perwujudan keberhasilan visi, misi dan tugas pokok dari unit pengguna anggaran.

- (6). Kepmendagri Nomor 29 tahun 2002 (hal. 85) menyebutkan APBD disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran.

Prinsip-prinsip utama dan sifat-sifat yang dikandung dalam teknik anggaran kinerja sebagaimana disampaikan oleh Subiyanto (2006:4) antara lain :

- (1). Penekanan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output yang diukur dengan beberapa indikator. Tiga elemen *value for money* adalah *Ekonomi*, yaitu pemerolehan input dengan kuantitas dan kualitas tertentu pada harga terendah atau dalam praktek berarti 'meminimalkan penggunaan sumberdaya dalam melaksanakan suatu kegiatan'; *Efisien*, yaitu pemanfaatan input minimal untuk mencapai hasil yang maksimal atau dalam praktek berarti 'melaksanakan sesuatu dengan benar'; dan *Efektif*, yaitu mencapai tujuan dan sasaran dengan target yang telah ditetapkan secara maksimal atau dalam praktek berarti 'melakukan hal yang benar'.
- (2). Pengutamaan mekanisme penentuan dan perbuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan.

- (3). Penerapan prinsip tata pemerintahan yang baik termasuk adanya pertanggungjawaban para pengambil keputusan atas penggunaan uang yang dianggarkan untuk mencapai tujuan, sasaran dan indicator yang telah ditetapkan.
- (4). Penerapan transparansi, akuntabilitas dan terbukanya ruang bagi partisipasi publik, untuk memastikan bahwa berbagai fungsi-fungsi tanggungjawab pengelolaan keuangan daerah dijalankan dengan baik dan bahwa setiap keputusan yang menyangkut keuangan daerah benar-benar didasarkan bagi kepentingan seluruh masyarakat.
- (5). Kegiatan sebagai dasar usulan anggaran yang bersifat *bottom up*. Kegiatan diajukan oleh unit teknis atau unit kerja yang mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan sesuai tupoksinya serta apa target dan indicator kinerjanya.
- (6). Pendelegasian kewenangan secara berjenjang dalam pengelolaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan dengan memberikan perhatian yang cukup bagi keberlanjutan dalam penggunaan sumberdaya bagi setiap kegiatan, hasil-hasil yang diperoleh serta manfaat yang ditimbulkannya.

C. Perencanaan Strategis Unit Kerja Pemerintah Daerah

Menurut Olsen dan Eadie dalam Halim (2002:174) perencanaan strategis adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu. Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan dari keputusan yang diambil sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan. Selanjutnya dikatakan perencanaan strategis dapat membantu organisasi antara lain :

- (1). berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif,
- (2). memperjelas arah masa depan,
- (3). menciptakan prioritas,
- (4). membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekwensi masa depan,
- (5). mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan,
- (6). menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada dibawah kontrol organisasi,

- (7). membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi,
- (8). memecahkan masalah utama organisasi,
- (9). memperbaiki kinerja organisasi,
- (10). menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif,
- (11). membangun kerja kelompok dan keahlian.

Sedangkan BPKP (2005: 8) menjelaskan bahwa Perencanaan strategis (Renstra) merupakan kegiatan dalam mencari tahu dimana organisasi berada saat ini, arahan kemana organisasi harus menuju, dan bagaimana cara (strategik) untuk mencapai tujuan itu. Oleh karenanya, renstra merupakan analisis dan pengambilan keputusan strategik tentang masa depan organisasi untuk menempatkan dirinya (*positioning*) pada masa yang akan datang. Renstra memberikan petunjuk tentang mengerjakan sesuatu program/kegiatan yang benar (*doing the right things*). Oleh karena itu, bahasa yang digunakan dalam perumusan renstra haruslah jelas dan nyata serta tidak berdwimakna sehingga dapat dijadikan sebagai petunjuk/arah perencanaan dan pelaksanaan kegiatan operasional.

Pada prinsipnya, terdapat beberapa langkah yang lazim dalam melakukan perencanaan strategik yaitu, merumuskan visi dan misi organisasi, melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal (*environment scanning*) dengan melihat lingkungan strategik organisasi, merumuskan tujuan dan sasaran (*goal setting*), dan merumuskan strategik-strategik untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Satu hal lagi yang juga dalam praktek di berbagai negara

dijumpai adalah perumusan indikator-indikator penting dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dalam rangka menyusun renstra, pemda terlebih dahulu harus merumuskan visi yang menyatakan cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif.

Untuk menjabarkan lebih lanjut dari visi yang telah ditetapkan, maka pemerintah daerah membuat misi. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.

Tujuan stratejik memuat secara jelas arah mana yang akan dituju atau diinginkan organisasi, yang merupakan penjabaran lebih lanjut atas misi yang telah ditetapkan. Dengan ditetapkannya tujuan stratejik, maka dapat diketahui secara jelas apa yang harus dilaksanakan oleh organisasi dalam memenuhi visi dan misinya untuk periode satu sampai dengan lima tahun kedepan.

Sasaran stratejik merupakan penjabaran lebih lanjut dari misi dan tujuan, yang merupakan bagian integral dalam proses pencapaian kinerja yang diinginkan. Fokus utama penentuan sasaran ini adalah tindakan dan alokasi sumber daya organisasi dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja yang diinginkan. Pada masing-masing sasaran tersebut ditetapkan program kinerjanya yang mendukung pencapaian sasaran tersebut.

Program merupakan kumpulan kegiatan-kegiatan yang sistematis dan terpadu guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk

merealisasikan program yang telah ditetapkan dan merupakan cerminan dari strategi konkrit untuk diimplementasikan dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran.

D. Perencanaan Anggaran Unit Kerja Pemerintah Daerah

Sesuai Kepmendagri Nomor 29 Tahun 2002, APBD disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan, dan berdasarkan sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Oleh karena itu, dalam rangka menyiapkan Rancangan APBD, Pemerintah daerah bersama-sama DPRD menyusun Arah dan Kebijakan Umum (AKU) APBD yang memuat petunjuk dan ketentuan-ketentuan umum yang disepakati sebagai pedoman dalam penyusunan APBD.

- (1) Penyusunan Arah dan kebijakan Umum (AKU). AKU APBD disusun berdasarkan : (a) sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang ditetapkan dalam Rencana Strategis dan dokumen perencanaan lainnya yang ditetapkan oleh Daerah. (b) Sesuai dengan aspirasi masyarakat yang berkembang dan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah. (c) memuat arah yang diinginkan dan kebijakan umum yang disepakati sebagai pedoman penyusunan strategi dan prioritas APBD serta penyusunan rancangan APBD dalam satu tahun anggaran. (d) Disusun dan disepakati bersama antara DPRD dengan Pemerintah Daerah.

Dan (e) memberikan fleksibilitas untuk dijabarkan lebih lanjut dan memberi peluang untuk pengembangan kreativitas pelaksanaannya.

- (2) Penyusunan Strategi dan Prioritas. Untuk mengatasi permasalahan dan kendala yang dihadapi oleh Daerah dalam pencapaian AKU APBD, perlu dirumuskan Strategi dan Prioritas APBD. Strategi dipandang sebagai suatu pendekatan, metode atau teknik pemanfaatan SDM, dana dan atau teknologi untuk mencapai suatu target kinerja melalui hubungan yang efektif antara SDM, teknologi dan lingkungannya. Tujuan penyusunan Strategi antara lain: (a) pencapaian tingkat pencapaian dalam AKU, (b) Perencanaan program dan kegiatan yang efektif dan efisien, (c) Mengembangkan kesesuaian antara AKU dengan program dan kegiatan yang direncanakan, (d) mengembangkan kekuatan dan peluang daerah, (e) Mengatasi kelemahan dan tantangan Daerah dan (6) Mencari dukungan untuk mencapai keberhasilan.

Prioritas merupakan suatu upaya mendahulukan atau mengutamakan sesuatu daripada yang lain. Penentuan prioritas mencakup hal-hal sebagai berikut : (a) Pemahaman terhadap situasi yang mendasari perlunya ditetapkan prioritas tersebut, (b) Perancangan berbagai alternatif yang dapat dilaksanakan, (c) Identifikasi berbagai konsekuensi dari setiap alternatif yang akan dipilih dan (d) Pembuatan keputusan tindakan terbaik yang akan dilakukan.

- (3) Penyusunan SAB, Tolok Ukur Kinerja dan Standard Biaya. APBD memuat rencana keuangan yang akan diperoleh dan digunakan pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan kewenangannya untuk penyelenggaraan pelayanan umum dalam satu tahun anggaran. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan APBD, melalui pengembangan standard analisa biaya (SAB), tolok ukur kinerja dan standard biaya.

SAB merupakan standard belanja yang dialokasikan untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan pada tingkat pencapaian (target kinerja). Manfaat SAB antara lain : (a) mendorong setiap unit kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan program atau kegiatannya, (b) menghindari adanya belanja yang kurang efektif dalam upaya pencapaian kinerja dan (c) mengurangi tumpang tindih belanja dalam kegiatan investasi dan non investasi.

Tolok Ukur Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Ditetapkan dalam bentuk Standard pelayanan yang ditetapkan oleh daerah. Pengembangan indicator keberhasilan dapat menggunakan criteria (a) relevan, secara logis dan langsung berhubungan dengan tujuan dan sasaran unit kerja, Program dan Kegiatan, (b) Mudah dipahami, dapat dikomunikasikan dengan jelas, (c) Konsisten, digunakan secara seragam dalam perencanaan, penganggaran, sistem akuntansi dan pelaporan, (d)

Dapat dibandingkan, dapat menunjukkan perkembangan dan perbedaan kinerja dari program dan kegiatan yang sejenis dan (e) andal (*reliable*), diperoleh dari sistem data yang terkendali dan dapat diverifikasi.

Sedangkan untuk penilaian kinerja dapat menggunakan indikator : (a) Masukan/ *input*, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat dan besaran sumber-sumber : dana, SDM, material, waktu, teknologi, dsbnya yang digunakan untuk melaksanakan program dan kegiatan. (b) Keluaran/ *output*, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang/jasa) yang dihasilkan dari program dan kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan. (c) Hasil/ *outcome*, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan. (d) Manfaat/ *benefit*, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah dari hasil, dan (e) Dampak/ *impact*, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Standard biaya merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja, selain SAB dan tolok ukur kinerja. Standard biaya merupakan harga satuan unit yang berlaku bagi masing-masing daerah.

- (4) Penyusunan Rancangan Anggaran Unit Kerja. Berdasarkan Strategi dan Prioritas APBD, Kepala Daerah mengeluarkan Surat Edaran (SE) kepada

unit kerja untuk menyiapkan rancangan anggarannya. SE tersebut memuat AKU, Strategi dan Prioritas APBD, Standard biaya, Standard pelayanan dan formulir Rencana Anggaran Satuan Kerja (PA). Formulir PA memuat pernyataan tentang : (a) Visi, yang menyatakan pandangan jauh kedepan mengenai cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan Unit Kerja pada masa yang akan datang, (b) Misi, yang menyatakan sesuatu yang harus diemban oleh Unit Kerja sesuai visinya, (c) Tujuan, yang merupakan penjabaran dari misi yang menyatakan sesuatu yang ingin dicapai dalam jangka waktu satu tahun sampai lima tahun, (d) Sasaran adalah penjabaran dari tujuan yang diidentifikasi dengan jelas dan terukur mengenai sesuatu yang ingin dicapai dalam satuan waktu bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan, (e) Program adalah sekumpulan kegiatan yang direncanakan untuk merealisasi tercapainya sasaran yang ditetapkan dan (f) Kegiatan yang merupakan tindakan yang akan dilaksanakan sesuai dengan program yang direncanakan untuk memperoleh keluaran atau hasil tertentu yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia.

E. Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja

Tugas pokok dan fungsi Unit Kerja tidak terlepas dari pelaksanaan prinsip organisasi, yaitu prinsip pendistribusian pekerjaan. Menurut Wursanto (2005; 230) prinsip pendistribusian pekerjaan atau disebut juga prinsip

pembagian tugas. Prinsip pembagian pekerjaan secara homogen atau *distribution of work* adalah mengelompokkan tugas atau pekerjaan yang sejenis atau yang erat hubungannya menjadi satu unit tersendiri. Jadi dalam pembagian tugas, macam-macam tugas organisasi dibagi-bagi sedemikian rupa agar dapat dilaksanakan oleh suatu unit tertentu atau pejabat tertentu. Satuan organisasi adalah unit-unit yang ada didalam organisasi.

Sedangkan menurut Sutarto (2002;104) prinsip pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan organisasi dan dapat pula dihubungkan dengan pejabat. Oleh karena itu pembagian kerja dapat diartikan dua macam yaitu (1) pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu, (2) pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu.

Lain halnya Halim (2002;230) mengatakan Tugas Pokok dan Fungsi merupakan perumusan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja berdasarkan ketentuan yang berlaku agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antara unit kerja yang satu dengan yang lain. Adanya tumpang tindih pekerjaan, selain mengakibatkan pemborosan penggunaan anggaran juga akan menimbulkan kesulitan untuk menilai siapa sesungguhnya yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan suatu kegiatan tertentu.

Senada dengan Halim, Yuwono, dkk (2005:162) mengatakan Tupoksi merupakan rumusan atas penugasan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja berdasarkan ketentuan-ketentuan yang digariskan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dan perundang-undangan yang berlaku. Tupoksi merupakan tanggung jawab unit kerja yang harus dilaksanakan. Oleh karena itu, masing-masing unit kerja harus membuat deskripsi yang jelas tentang tupoksi dan kejelasan unit kerja untuk menghindari terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) tugas dan tanggung jawab antar unit kerja. Kejelasan tupoksi juga berhubungan dengan kebijakan anggaran agar tidak terjadi kerancuan atas penganggaran suatu kegiatan yang sebenarnya telah ada dalam tupoksi.

F. Hubungan tugas pokok dan fungsi unit kerja pemerintah dan program dan kegiatan unit kerja

Menurut Halim (2002:228) Agar anggaran kinerja dapat terlaksana dengan yang diharapkan, maka perlu dipenuhi syarat-syarat antara lain : (1) DPRD terlibat dalam perencanaan anggaran dan (2) Adanya desentralisasi wewenang hingga ke level unit kerja sebagai pusat pertanggungjawaban. Desentralisasi anggaran dilaksanakan dengan mengalokasikan sejumlah tertentu dana kepada unit kerja untuk mengelola sumber dana yang ada, Instansi di atasnya hanya sebagai pembina tidak ikut mengendalikan penggunaan dana yang telah dialokasikan. Desentralisasi anggaran pada unit kerja akan

memungkinkan unit kerja yang bersangkutan untuk berlaku hemat, efisien dan efektif. Setiap unit kerja merupakan sebuah pusat pertanggungjawaban.

Hal senada juga disampaikan oleh Yuwono dkk (2005;) yang mengatakan bahwa untuk melaksanakan anggaran kinerja dengan baik di lembaga pemerintah daerah diperlukan syarat utama yaitu : (1) Keterlibatan DPRD dalam perencanaan anggaran, dan (2) adanya desentralisasi kewenangan wewenang hingga ke level unit kerja sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility*). Anggaran dalam hal ini dilaksanakan dengan mengalokasikan sejumlah tertentu dana kepada unit kerja tersebut untuk mengelola sumber dana yang ada. Dengan desentralisasi anggaran pada unit kerja, akan memungkinkan unit kerja untuk mengalokasikan anggaran yang dimiliki sesuai dengan skala prioritas dan preferensinya tanpa ada distorsi dari berbagai pihak. Desentralisasi anggaran pada unit kerja akan memungkinkan unit kerja dimaksudkan untuk berlaku hemat, efisien dan efektif. Desentralisasi anggaran memungkinkan setiap unit kerja untuk tidak menghabiskan seluruh anggaran yang tersedia dan memungkinkan mereka dalam kondisi tertentu untuk mengalihkan dana yang dimilikinya dari satu mata anggaran ke mata anggaran yang lainnya dalam batas yang memungkinkan.

Demikian juga Apeksi (2003:20) menyatakan untuk dapat melaksanakan anggaran kinerja dengan baik diperlukan syarat utama antara lain : (1) Keterlibatan DPRD dalam perencanaan anggaran dan (2) Adanya desentralisasi wewenang hingga ke level unit kerja sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*), desentralisasi wewenang dan tanggung jawab tidak akan

berarti banyak jika sumber-sumber pendanaan yang digunakan untuk mendanai wewenang dan tanggung jawab yang diberikan tersebut masih dipegang oleh pemberi wewenang dan tanggung jawab tersebut. Pada akhirnya pemegang sumber dana yang akan menjadi penentu apa yang dilaksanakan.

Desentralisasi anggaran dalam hal ini dilaksanakan dengan mengalokasikan sejumlah tertentu dana kepada unit kerja untuk dikelola sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja yang bersangkutan. Peranan pihak yang lebih tinggi dalam hal ini hanya sebagai Pembina, tetapi tidak memegang kendali dalam pendistribusian dana tersebut. Dengan desentralisasi anggaran pada unit kerja ini, akan memungkinkan unit kerja ini untuk mengalokasikan anggaran yang dimiliki sesuai dengan skala prioritas dan preferensinya tanpa ada distorsi dari pihak lain. Desentralisasi anggaran pada unit kerja akan memungkinkan unit kerja dimaksud untuk berlaku hemat, efektif dan efisien. Desentralisasi anggaran memungkinkan setiap unit kerja untuk tidak selalu menghabiskan seluruh anggaran yang tersedia dan memungkinkan mereka dalam kondisi tertentu untuk mengalihkan dana yang dimilikinya dari satu mata anggaran ke mata anggaran yang lainnya dalam batas koridor yang dimungkinkan.

Selanjutnya BPKP (2005:10) menjelaskan Perencanaan Program menjelaskan hubungan garis organisasi secara kolektif yang menunjukkan apa yang hendak dicapai dan bagaimana setiap rupiah dialokasikan untuk memenuhi program dan sasaran. Program-program dasar yang merupakan prioritas dan memenuhi tingkat pelayanan yang diharapkan sudah harus

diidentifikasi dan disepakati untuk dilaksanakan, dan bila perlu kemudian dibagi dalam sub program. Program dan sub program tersebut memperlihatkan tingkat kerincian yang lebih tinggi mengenai hasil yang diharapkan, klien dan konsumen (harapan masyarakat), sasaran dan biayanya/ anggarannya.

Perencanaan Operasional unit kerja dibuat di satuan kerja perangkat daerah dalam rangka memperlihatkan bagaimana peluang secara spesifik ditunjukkan, bagaimana setiap sasaran program dilaksanakan di setiap unit kerja. Unit kerja juga harus menunjukkan apa inovasi yang direncanakan dalam beberapa tahun mendatang guna memperbaiki kinerja berupa kegiatan dan atau program. Inovasi harus menunjukkan perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi pengoperasian tanpa mengorbankan efektifitas program atau dapat juga meningkatkan efektifitas program tanpa menciptakan inefisiensi yang lebih tinggi.

Hal-hal yang berkaitan dengan penyusunan program adalah:

- (1) Kewenangan Pemerintah Daerah dalam Penyusunan Program. Penyusunan program bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan dari masing masing satuan kerja perangkat daerah daerah. Tujuan dari masing masing satuan kerja perangkat daerah ditetapkan guna mendukung pelaksanaan kewenangan pemerintah daerah (provinsi/kabupaten/kota). Seperti yang diatur dalam Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, pada dasarnya kewenangan daerah telah ditetapkan dalam undang-undang tersebut. Pada pasal 10 (1) menyatakan bahwa Pemerintahan daerah menyelenggarakan urusan pemerintahan yang

menjadi kewenangannya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ini ditentukan menjadi urusan pemerintah. Urusan pemerintahan yang menjadi urusan pemerintah adalah politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, dan agama. Pasal 10 (2) menyatakan bahwa dalam menjalankan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah sebagaimana disebutkan pada ayat (1), pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Pasal 13 dan 14 menetapkan urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten.

- (2) Mendefinisikan Program. Bagian yang penting sebelum menyusun program adalah mendefinisikan program dan kebutuhan program itu sendiri. Seperti yang kita ketahui, program seperangkat kegiatan yang dituangkan dalam rencana tindak untuk merealisasikan suatu tujuan yang telah diidentifikasi terlebih dahulu. Beberapa pertanyaan kunci untuk mendefinisikan program dapat membantu penyusunan program seperti halnya : (a) Apa tujuan dari program, (b) Apakah program dapat dicapai, (c) Mengapa program diperlukan, (d) Apa efek dari mandat yang diberikan, (e) Apa saja faktor luar yang cenderung dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, (f) Siapa saja pihak-pihak yang berkepentingan, dan (g) Aktivitas utama apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan ?.

- (3) Informasi sebagai Dasar Penyusunan Program. Pertanyaan kunci di atas membutuhkan berbagai informasi dan data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan sebagai bagian dari justifikasi penyusunan program. Bagaimanapun, tujuan program merupakan penjabaran dari arah dan kebijakan yang telah ditetapkan bersama sama dengan DPRD yang bersangkutan (pihak legislatif). Data dalam beberapa tahun terakhir dan proyeksi mendatang dapat menggambarkan kecenderungan terhadap perekonomian, perpajakan, dan kependudukan yang secara tajam akan mempengaruhi lingkungan pemerintahan daerah. Berbagai data yang dapat diperoleh seperti : kecenderungan perekonomian (konjungtur ekonomi), tingkat bunga dan inflasi termasuk proyeksinya. Pendapatan Asli Daerah dan dana perimbangan bagi pemerintah daerah, tingkat tenaga kerja dibandingkan populasinya, surplus atau defisit anggaran pemerintah pusat dan sebagainya. Harus diperhatikan pula berbagai perubahan yang akan mempengaruhi relevansinya program seperti halnya perubahan ekonomi, perubahan sosial, opini publik, perubahan teknologi.
- (4) Mengidentifikasi Masyarakat dan Harapannya. Telaahan kecenderungan dan dampaknya pada penyusunan program dan rencana operasi perangkat pemerintahan daerah dimulai dengan langkah dengan mengidentifikasikan masyarakat dan harapannya :
- a. Pada lingkup penyusunan program.
 - (i) Mengidentifikasi kegiatan pemerintah daerah berorientasi kepada masyarakat.
 - (ii) Mengidentifikasi aktivitas pada berbagai lapisan

masyarakat tersebut. (iii) Mengidentifikasi setiap jenis masyarakat dalam kaitannya dengan aktivitas yang diberikan. (iv) Kebutuhan, kondisi, dan perilaku masyarakat yang mempengaruhi pemerintah daerah. (v) Pengalaman masyarakat terhadap pemenuhan harapannya, dan pertanyaan selanjutnya yang harus dijawab berdasarkan identifikasi tersebut adalah aktivitas pemerintah daerah apa yang dapat memenuhi harapan masyarakat. (vi) Kondisi dan perilaku masyarakat yang dapat dicoba untuk dirubah. (vii) Kondisi dan perilaku tersebut ada pada masyarakat yang mana.

b. Pada lingkup perencanaan operasional

Tujuan identifikasi adalah untuk memberi petunjuk pada perangkat unit pemerintah daerah untuk mengembangkan sendiri cara mengidentifikasi manfaat yang diperlukan masyarakat, dampaknya pada program pemerintah daerah dan penetapan target populasi. Proses pengembangan tujuan dan hasil yang diharapkan dilakukan oleh perencana pada masing masing unit kerja, manajer program dan manajer data dalam memilih indikator yang mewakili hasil dari program tersebut. Pengembangan tujuan dan pengukuran, manfaatnya bagi manajemen adalah agar dapat mengevaluasi dan membantu dalam :

(i) Mengkonkritkan cara pencapaian hasil, (ii) Menetapkan dasar dari penilaian efektifitas dari kebijakan dan program, (iii) Mengkomunikasikan realisasi hasil.

Prosedur dari pengembangan pengukuran manfaat dimulai dengan pelatihan pada tiap bagian/departemen, membentuk tim kerja untuk mengembangkan pengukuran manfaat, mendokumentasikan hasil review-review pengukuran manfaat dan mengembangkan “ sasaran-sasaran administrasi”.

(5) Mengembangkan Strategi, Aktivitas Inovasi, dan Memilih Program Statistik.

Langkah lain yang dianggap perlu dalam perencanaan operasional unit kerja adalah mengembangkan strategik, aktivitas inovasi dan memilih program statistik. Rencana operasinya harus menunjukkan bagaimana sasaran setiap unit kerja dipenuhi. Karenanya, setiap sasaran unit kerja harus memasukkan informasi tentang pendanaan anggaran dan unit organisasi yang langsung bertanggungjawab pada sasaran tersebut. Rencana operasional juga harus mencantumkan setiap rencana inovasi selama lima tahun kedepan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dengan menggunakan tingkat pendanaan pada saat ini.

Mengembangkan strategik, aktivitas dan inovasi pada proses operasi teknobgi dan *skill*, manusia, inovasi, modal, dan sumber daya lain dapat dilakukan juga pada operasional unit kerja bersangkutan. Penjelasan dan uraian mengenai proses teknologi dan sumber daya yang digunakan harus lebih rinci. Unit Kerja dapat mengembangkan secara terpisah dan detail untuk setiap rencana teknik, manusia, dan sumber daya modal. Inovasi adalah strategik dan aktivitas rencana unit kerja untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas yang lebih dari setiap sasaran. Diasumsikan berbagai inovasi

dapat dilakukan jika dana tersedia. Selanjutnya, review dan seleksi program statistik termasuk didalamnya pengukuran output, pengukuran efisiensi dan pengukuran lain yang dapat menjelaskan aspek penting dari operasi unit kerja.

G. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan strategi

Anggaran Kinerja merupakan strategi dibuat oleh pemerintah dalam rangka melaksanakan pembangunan era otonomi daerah, khususnya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas, efisiensi, efektivitas dan ekonomis dalam pengelolaan keuangan daerah. Agar dapat menerapkan strategi pengelolaan keuangan daerah/ anggaran kinerja tersebut berbagai faktor perlu diperhitungkan.

Siagian (2004: 228) mengatakan bahwa ujian terakhir tentang tepatnya strategi yang ditetapkan terletak pada implementasi strategi tersebut. Pelembagaan strategi sangat penting artinya dalam menumbuhkan pemahaman yang seragam dikalangan para pelaksana kegiatan operasional yang, meskipun tanggung jawabnya bersifat spesifik, teknis dan operasional, berdasarkan prinsip sinergi menyatukan gerak langkah masing-masing dengan gerak langkah orang-orang lain dalam perusahaan sebagai keseluruhan atau pada satuan bisnis yang ditangani atau pada berbagai fungsional yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Tegasnya, pelembagaan strategi akan lebih menjamin operasionalisasinya dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Pengalaman menunjukkan bahwa terdapat tiga elemen organisasi melalui mana yang pelembagaan strategi yang sifatnya mendasar dapat dilakukan, yaitu

struktur organisasi, kepemimpinan dalam organisasi dan kultur yang dianut oleh organisasi.

(1) Struktur organisasi

Organisasi merupakan wahana yang digunakan untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran, mengemban misi dan mewujudkan suatu strategi melalui berbagai kegiatan operasional oleh sekelompok orang yang terikat secara formal dalam suatu hubungan antara orang-orang yang menduduki jabatan manajerial atau pimpinan dengan sekelompok lain yang dikenal dengan istilah bawahan, yaitu mereka yang dalam hirarki organisasi tidak mempunyai “anak buah” dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan berbagai kegiatan yang murni “operasional”.

(2) Peranan kepemimpinan

Kiranya tidak akan ada pihak yang menyanggah kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan elemen organisasional yang sangat menentukan dalam implementasi strategi, baik pada tingkat perusahaan, berbagai satuan bisnis dan semua bidang fungsional. Berbagai peranan para anggota pimpinan ini antara lain : (a) peranan yang sifatnya interpersonal yang terwujud dalam keberadaannya sebagai simbol dan penghubung dengan berbagai pihak, (b) peranan yang sifatnya informasional melalui mana ia memantau berbagai informasi, menyalurkan berbagai informasi dan menyampaikan informasi, (c) peranan sebagai pengambil keputusan yang terwujud dalam kewirausahaan

(bertanggung jawab untuk mencari dan memanfaatkan peluang), pemadam kebakaran (mengatasi berbagai macam gangguan yang timbul, penentu alokasi sarana, prasarana dan daya serta sebagai perunding dengan pihak luar.

(3) Peranan kultur organisasi

Setiap organisasi merupakan suatu satuan kerja yang mempunyai cirri-ciri, kondisi, kepribadian, sistem nilai, keyakinan, etos kerja dan masalah yang sifat-sifatnya khas. Setiap organisasi berdifat unit. Salah satu aspek organisasi yang unik sifatnya ialah khltur yang dianut dan berlaku bagi semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Kultur itu yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain, meskipun bergerak dalam kegiatan yang sejenis. Yang dimaksud dengan kultur organisasi ialah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi penting yang meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Bryson (1995:174) mengatakan kesuksesan implementasi strategi dan rencana sangat tergantung pada pola dan penggunaan bentuk-bentuk implementasi yang bervariasi yang mengkoordinasi dan mengendalikan aktivitas implementasi, sepanjang keberlanjutan atau kreasi dari gabungan para pelaku implementasi, pengusul dan kelompok pendukung. Struktur ini terdiri dari mekanisme formal dan non formal untuk memperkenalkan diskusi khusus implementasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan menejemen konflik. Sikap yang baru dan teladan

tingkah laku harus dibiasakan dan diatur pada lingkungan yang baru, umumnya melalui institusionalisasi dari harapan bersama diantara aktor kunci dengan sederetan prinsip-prinsip tertulis dan tak tertulis, norma, peraturan dan prosedur pengambilan keputusan, sanksi positif dan negatif dan insentif, dan kelanjutan atau kreasi para kelompok pendukung.

Berikut garis besar yang perlu diingat sebagai strategi atau rencana yang digunakan untuk mewujudkan implementasi.

- (1). Merencanakan dan mengelola implementasi dengan sadar dan sengaja sebagai cara strategi.
- (2). Mengembangkan dokumen strategi implementasi dan rencana aksi sebagai pedoman implementasi dan perhatian terfokus pada keputusan yang diperlukan, kegiatan dan pihak-pihak yang bertanggung jawab.
- (3). Mencoba memperkenalkan perubahan-perubahan yang mudah dan cepat.
- (4). Menggunakan pendekatan manajemen program dan proyek dimanapun bila memungkinkan
- (5). Membangun dengan cukup personil, waktu, perhatian, biaya, administrasi dan pelayanan pendukung, dan sumberdaya lain untuk memastikan implementasi berhasil.
- (6). Menghubungkan antara rencana strategi baru dengan operasi yang sedang berjalan dalam cara yang efektif.
- (7). Bekerja cepat untuk menghindari kompetisi yang tidak perlu dan tidak diinginkan dari prioritas baru.

- (8). Memusatkan perhatian pada pemeliharaan dan pengembangan kesatuan pelaku implementasi, pengacara, dan kelompok peminat yang bersemangat dalam penerapan perubahan dan mau melindungi mereka melalui perjalanan panjang yang melelahkan.
- (9). Pastikan bahwa legislatif, eksekutif, tindakan dan kebijakan administrasi lebih memudahkan daripada menghambat implementasi.
- (10).Berpikir hati-hati tentang bagaimana perselisihan yang timbul dapat dipecahkan dan didasari penegakan norma-norma yang berlaku.
- (11).Ingat bahwa perubahan-perubahan yang besar, bahkan yang kecil sekalipun, memerlukan perubahan pada kultur organisasi.
- (12).Meningkatkan pendalaman/ pembelajaran.
- (13).Pahami semua itu.

H. Persepsi terhadap Anggaran Kinerja

Perubahan sistem anggaran tradisional menjadi sistem anggaran kinerja membawa perubahan terhadap aturan keuangan daerah. Agar dapat melaksanakan aturan keuangan daerah yang baru tersebut dibutuhkan adanya persepsi yang benar pada diri masing-masing pengelola keuangan daerah.

Persepsi terhadap pelaksanaan anggaran tradisional yang selama ini telah dilakukan telah mempengaruhi tingkah laku aparat pemerintah dalam melaksanakan pengelolaan keuangan daerah. Contoh persepsi tentang bagaimana menyusun anggaran yang direncanakan berdasarkan perencanaan

anggaran tahun sekarang, sekali suatu pos pengeluaran muncul didalam anggaran, maka selamanya pos tersebut ada pada anggaran periode berikutnya dengan perubahan/ kenaikan yang didasarkan prosentase dari jumlah yang dianggarkan pada periode sebelumnya. Sedangkan persepsi terhadap pelaksanaan anggaran kinerja belum sepenuhnya mempengaruhi tingkah laku aparat pemerintah karena persepsi terhadap sistem anggaran ini belum didukung oleh pengetahuan dan pengertian yang mendalam antara lain tentang tupoksi, tujuan dan sasaran pokok, program dan kegiatan, indikator kinerja, target kinerja, standard analisa biaya, tolok ukur kinerja maupun standard Biaya.

Menurut Lussier dan Robert (1990:44) persepsi merupakan interpretasi seseorang terhadap realitas. Dalam proses persepsi kita menyeleksi, mengorganisasi dan menginterpretasikan semua rangsangan lingkungan melalui indera kita. Persepsi kita dipengaruhi oleh sifat keturunan dan lingkungan dan secara spesifik oleh kepribadian, kecerdasan, kebutuhan, konsep diri, sikap dan nilai.

Kebutuhan dan persepsi merupakan titik awal dari tingkah laku kita. Melalui proses persepsi kita menyeleksi, mengorganisasi dan menginterpretasi semua informasi sebagai dasar dari tingkah laku kita. Persepsi kita dapat membawa kita kepada tingkah laku yang berbeda. Contoh jika seorang pegawai memahami manager sedang memberikan perintah sesuai tugasnya, maka hal itu akan langsung dilaksanakan, tetapi bila perintah tersebut tidak berhubungan dengan tugasnya, pegawai mungkin menolak untuk melaksanakan tugas.

Keselarasan persepsi lebih condong kepada derajat bagaimana orang melihat sesuatu dengan cara yang sama. Ketika orang memahami sesuatu dengan cara yang sama umumnya mempunyai konsekuensi positif dalam organisasi .

Demikian juga Thoha (1983:139) mengatakan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Krech dalam Thoha mengatakan bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya. Sedangkan Luthan dalam Thoha mengatakan proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan, dan penafsiran. Walaupun persepsi sangat tergantung pada penginderaan data, proses kognitif barangkali bisa menyaring, menyederhanakan, atau mengubah secara sempurna data tersebut.

Proses persepsi terdiri dari beberapa subproses yaitu : (1) stimulus atau situasi yang hadir, situasi yang dihadapi itu mungkin bisa berupa stimulus penginderaan ekat dan langsung atau berupa bentuk lingkungan sosiokultur dan fisik yang menyeluruh; (2) registrasi, suatu gejala yang nampak ialah mekanisme fisik yang berupa penginderaan dan syaraf seseorang terpengaruh,

kemampuan fisik untuk mendengar dan melihat akan mempengaruhi persepsi. Dalam hal ini seseorang mendengar atau melihat informasi terkirim kepadanya. Mulailah ia mendaftar semua informasi yang terdengar atau terlihat padanya; (3) Interpretasi, merupakan suatu proses kognitif dari persepsi yang amat penting. Proses interpretasi ini tergantung pada cara pendalaman (leraning), motivasi dan kepribadian seseorang. Pendalaman, motivasi dan kepribadian seseorang akan berbeda dengan orang lain. Oleh karena itu interpretasi terhadap suatu informasi yang sama, akan berbeda antara satu orang dengan orang lain. Disinilah letak sumber perbedaan pertama dari persepsi dan itulah sebabnya mengapa interpretasi merupakan subproses yang penting; (4) Umpan balik (*feedback*) yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang.

I. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Kerangka Berpikir

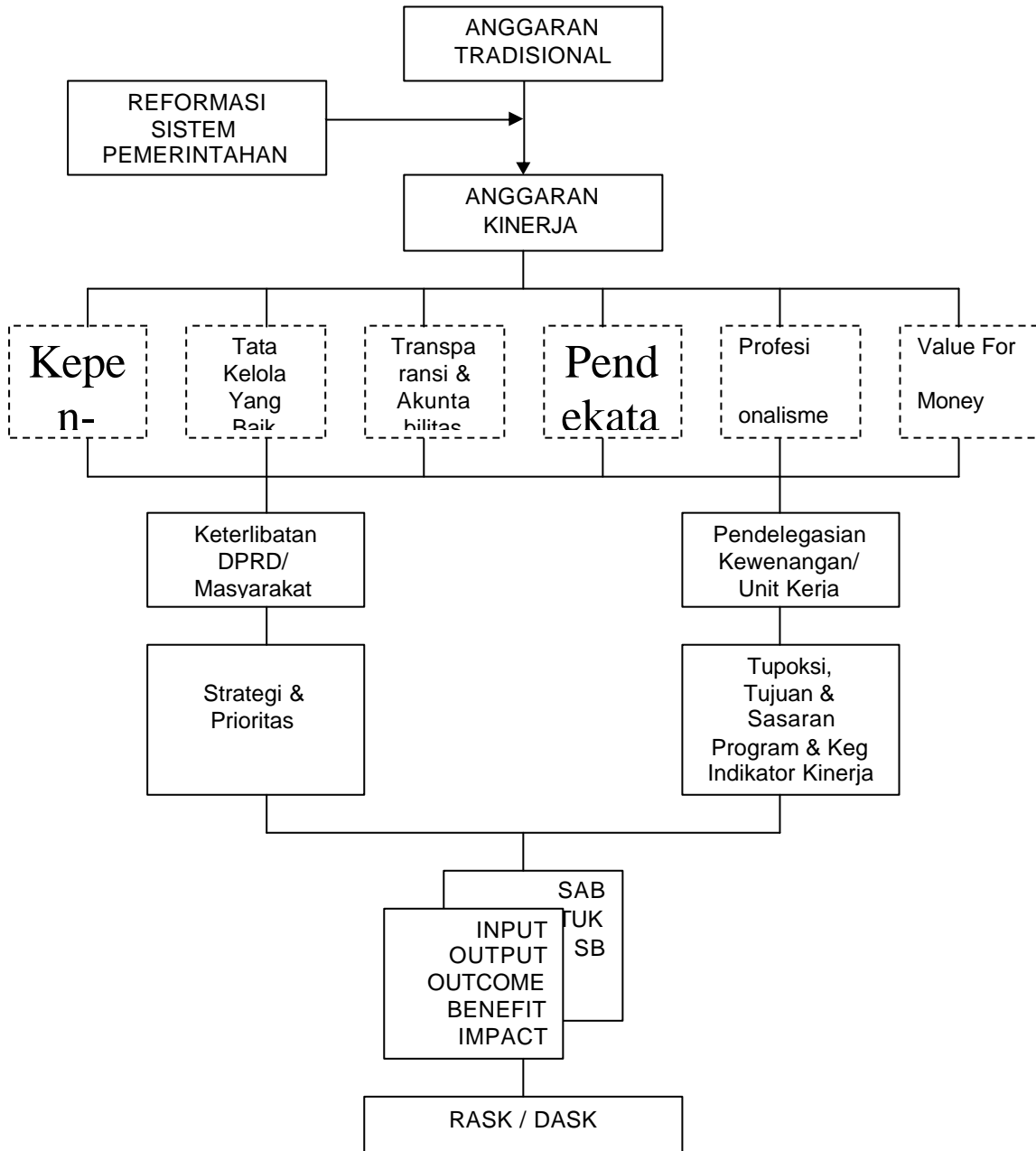
Menurut Mardiasmo (2004:106) Aspek lain dalam reformasi adalah perubahan paradigma anggaran daerah. Hal tersebut perlu dilakukan untuk menghasilkan anggaran daerah yang benar-benar mencerminkan kepentingan dan pengharapan masyarakat daerah setempat terhadap pengelolaan keuangan daerah secara ekonomis, efisien dan efektif. Paradigma anggaran daerah yang diperlukan tersebut ialah :

- (1). Anggaran daerah harus bertumpuh pada kepentingan publik.
- (2). Anggaran daerah harus dikelola dengan hasil yang baik dan biaya rendah (*work better and cost less*).

- (3). Anggaran daerah harus mampu memberikan transparansi dan akuntabilitas secara rasional untuk keseluruhan siklus anggaran.
- (4). Anggaran daerah harus dikelola dengan pendekatan kinerja (*performance oriented*) untuk seluruh jenis pengeluaran maupun pendapatan.
- (5). Anggaran daerah harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi yang terkait.
- (6). Anggaran daerah harus dapat memberikan keleluasaan bagi para pelaksananya untuk memaksimalkan pengelolaan dananya dengan memperhatikan prinsip *value for money*.

Adapun kerangka berpikir mengapa dilakukan penelitian analisis Persepsi Eksekutif Terhadap implementasi penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua dapat dilihat pada gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian.

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



Hipotesis

Dari kerangka berpikir tersebut dapat disusun hipotesis umum sebagai berikut : **“Persepsi eksekutif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja tidak berbeda secara nyata ”**.

Adapun Hipotesis statistiknya adalah :

$$H_0 : \mu = \mu_0$$

$$H_A : \mu \neq \mu_0$$

Dimana :

$H_0 : \mu = \mu_0$ ✍ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

$H_A : \mu \neq \mu_0$ ✍ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Sedangkan hipotesis turunan untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. $H_{01} : \mu = \mu_0$ ✍ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik.

$H_{A1} : \mu \neq \mu_0$ ✍ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik.

2. $H_{02} : \mu = \mu_0$ ✍ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi tata kelola yang baik.

$H_{A2} : \mu \neq \mu_0$ ✍ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi tata kelola yang baik.

3. $H_{03} : \mu = \mu_0$ ✍ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi transparansi dan akuntabilitas.

- $H_{A3} : \mu \neq \mu_0$ ☞ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi transparansi dan akuntabilitas.
4. $H_{O4} : \mu = \mu_0$ ☞ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi pendekatan kinerja.
- $H_{A4} : \mu \neq \mu_0$ ☞ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi pendekatan kinerja.
5. $H_{O5} : \mu = \mu_0$ ☞ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi profesionalisme kerja.
- $H_{A5} : \mu \neq \mu_0$ ☞ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi profesionalisme kerja.
6. $H_{O6} : \mu = \mu_0$ ☞ tidak ada perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi *value for money*.
- $H_{A6} : \mu \neq \mu_0$ ☞ terdapat perbedaan nyata tentang persepsi eksekutif terhadap implementasi *value for money*.

untuk menguji hipotesis tersebut, akan dilakukan dengan t-test dua sample, berpasangan karena data yang digunakan berbentuk interval atau ratio. Hal ini sesuai pendapat Sugiono (2004;175) yang mengatakan untuk menguji hipotesis komparatif dua sampel berpasangan bila datanya berbentuk interval atau ratio digunakan t-test sampel berpasangan. Adapun rumus t-test sample berpasangan yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut :

Rumus Uji-t Berpasangan

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} - 2r\left(\frac{S_1}{\sqrt{n_1}}\right)\left(\frac{S_2}{\sqrt{n_2}}\right)}}$$

(Sugiono, 2004)

Dimana : t = nilai t -hitung yg selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

X_i = nilai rata-rata
 S = simpangan baku sampel
 S^2 = Varian
 n = jumlah anggota sample
 r = Korelasi

Dari hasil pengolahan data untuk memperoleh data t_{hitung} tersebut, apabila didapatkan $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_A ditolak, yang berarti bahwa tidak ada perbedaan diantara dua *Mean* sampel. Sebaliknya apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_A diterima, yang berarti bahwa terdapat perbedaan diantara dua *Mean* sampel.

Selain dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} , sigifikansi Uji-t juga dapat diketahui dengan membandingkan nilai Sig. 2-tailed dengan nilai α . Bila Sig. 2-tailed $>$ nilai α maka H_0 diterima atau tidak ada perbedaan antara dua *Mean* sampel. Sebaliknya apabila Sig. 2-tailed $<$ nilai α , maka H_A diterima atau terdapat perbedaan antara dua *Mean* sample (Trihendradi, 2005).

BAB III METODA PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu

Penelitian Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua dilakukan di Jayapura dengan sasaran penelitian para pelaksana penganggaran pada instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua, dengan waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan penelitian selama \pm 1 – 3 bulan.

B. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang akan digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data lapangan yang diperoleh melalui penyebaran kuisener (angket), wawancara (*interview*) dan observasi terhadap pelaksanaan penganggaran di satuan kerja.

Data primer hasil penyebaran kuisener diperoleh melalui penyebaran kuisener kepada responden/ instansi di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua, yang terpilih sebagai sampel penelitian. Data ini meliputi Persepsi tentang kepentingan publik, tata kelola yang baik, transparansi dan akuntabilitas, pendekatan kinerja, profesionalisme kerja dan *value for money*.

Data primer hasil wawancara merupakan Persepsi para pejabat pelaksana penganggaran tentang anggaran kinerja, kepentingan publik, tata kelola yang baik, transparansi dan akuntabilitas, pendekatan kinerja, profesionalisme kerja dan *value for money* dan hal-hal lain yang berkaitan dengan sistem anggaran kinerja. Adapun sasaran yang diharapkan memberikan data adalah anggota bagian anggaran unit kerja dan anggota tim anggaran eksekutif Pemerintah Provinsi Papua. seperti BP3D, Biro Keuangan, Biro Pengelolaan barang dan Dinas Pendapatan Daerah.

Data primer hasil observasi merupakan hasil pengamatan terhadap proses pelaksanaan penganggaran di lingkungan instansi BALITBANGDA dan tim anggaran eksekutif.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pustaka atau dokumen yang dimiliki oleh pihak lain yang berkaitan dengan proses penganggaran yang meliputi antara lain : dokumen Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK), Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK), Tugas pokok dan Fungsi instansi, Tujuan dan Sasaran, Program dan Kegiatan, serta data lain yang berkaitan dengan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.

C. Populasi dan Sampel

Populasi yang dijadikan subyek penelitian Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua,

adalah para pelaksana penganggaran pada satuan kerja di lingkungan pemerintah Provinsi Papua, yang berjumlah 44 instansi, sesuai jumlah satuan kerja eselon II pada Perda Provinsi Papua Nomor 1, 2 dan 3 Tahun 2001.

Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sample acak sederhana (*Simple Random Sampling*), Menurut Sugiarto dkk, (2003:73) pengambilan sample acak sederhana adalah metode yang digunakan untuk memilih sample dari populasi dengan cara sedemikian rupa sehingga setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama besar untuk diambil sebagai sample. Ini berarti semua anggota populasi menjadi anggota dari kerangka sample. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Sugiono (2004:93) yang mengatakan simple (sederhana) karena pengambilan anggota sample dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

Jumlah sampel yang akan diambil meliputi seluruh satuan kerja (44 unit). Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh sebaran data yang normal. Sesuai pendapat Roscoe (1982, dalam sugiono, 2004:103) menyatakan bahwa (1) ukuran sample yang layak dalam penelitian adalah antara 30 s/d 500. Sugiarto dkk (2003:10) Bilamana sample 10 persen dari populasi masih dianggap besar (lebih dari 30) maka alternatif yang biasa digunakan adalah mengambil sample sebanyak 30, dengan pertimbangan ukuran sample tersebut telah dapat memberikan ragam sample yang telah stabil sebagai pendugaan ragam populasi.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu penyebaran kuisener, wawancara, observasi dan kajian pustaka.

1. Kuisener (angket) dapat dipandang sebagai metode wawancara (interview) tertulis, dimana sample/ responden dihubungi melalui suatu daftar pertanyaan. Dalam penelitian ini tipe angket yang digunakan adalah angket berstruktur dan angket tidak berstruktur. Angket berstruktur bersifat tegas, konkrit dan pertanyaan-pertanyaannya terbatas. Responden hanya diminta untuk mencek atau mengisi skala-skala atau lajur-lajur pertanyaan yang sudah ditentukan. Items atau pertanyaan ada yang bersifat tertutup (chek list) dan ada yang terbuka (memberikan kebebasan yang terbatas). (Balitbang Depdagri dan Otda, 2000 : 39,69).
2. Wawancara (interview) merupakan metode pengumpulan data, dimana dua orang atau lebih secara fisik langsung berhadap-hadapan yang satu dapat melihat muka yang lain dan masing-masing dapat menggunakan saluran komunikasi secara wajar dan lancar. Untuk mendapatkan hasil wawancara yang maksimal, wawancara dilakukan secara interview bebas terkontrol, artinya wawancara dilakukan dengan menggunakan catatan-catatan pokok yang masih memungkinkan adanya variasi pertanyaan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

3. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis, dua diantaranya adalah proses pengamatan dan ingatan.
4. Kajian pustaka (teknik dokumenter). Teknik ini dilakukan dengan memanfaatkan bahan-bahan tertulis sebagai dokumen dan juga bentuk lain seperti buku, koran, majalah dan yang sejenis. Data tertulis itu diklasifikasikan dan dibuat kategorinya agar dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah penelitian (Puslitbang Depdiknas, 2002: 6).

E. Metode Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Statistik Inferensial. Salah satu alasan mengapa dipilih statistik inferensial karena hasil kesimpulan dari penelitian yang menggunakan sample ini digunakan untuk menggeneralisasi proses penganggaran seluruh populasi (lingkungan Pemerintah Provinsi Papua). Menurut Sugiyono (2004:170) Statistisk Inferensial (sering disebut statistik induktif atau statistik probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini cocok digunakan apabila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Statistik ini disebut statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sample itu kebenarannya bersifat

peluang (probability). Suatu kesimpulan dari data yang diberlakukan untuk populasi itu mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5% maka taraf kepercayaannya 95%, bila peluang kesalahan 1% maka taraf kepercayaannya 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan taraf signifikan. Pengujian taraf signifikansi dari suatu hasil analisis akan lebih praktis didasarkan pada tabel sesuai teknik analisa yang digunakan. Misalnya dalam analisis uji beda ditemukan signifikansi untuk 1%. Hal ini berarti perbedaan itu berlaku pada 99 dari 100 sampel yang diambil dari populasi. Jadi signifikansi adalah kemampuan untuk digeneralisaikan dengan kesalahan tertentu. Ada hubungan signifikan berarti hubungan itu dapat digeneralisaikan. Ada perbedaan signifikan berarti perbedaan itu dapat digeneralisasikan.

Adapun alat analisis yang digunakan untuk penelitian ini antara lain terdiri dari :

- (1). Skala Linkert, digunakan untuk mengukur Persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social, yang ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya ditetapkan sebagai variable penelitian. Skala linkert yang digunakan untuk menjaring Persepsi responden adalah Sangat setuju (5), Setuju (4), Ragu-ragu (3), Tidak Setuju (2) dan Sangat Tidak Setuju (1).
- (2). Uji-reliabilitas, digunakan alat untuk mengukur suatu kuisener yang merupakan indicator dari variabel-variabel atau konstruk. Suatu kuisener

dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

- a. Repeat measure atau pengukuran ulang : disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
 - b. One Shot atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (a). Suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2001).
- (3). Uji Validitas, digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisener. Suatu kuisener dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisener mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisener tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu :
- a. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variable.
 - b. Melakukan korelasi bivariat antara masing-masing skor indicator dengan total skor.
 - c. Uji dengan Confirmatory Analysis (CFA).
- (3). Uji-t Berpasangan, digunakan untuk mengetahui apakah adakah perbedaan yang signifikan antara mean dua kelompok. Hal ini didasari bahwa :

- ✍ Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian komparatif dua sampel berpasangan.
- ✍ Jenis data yang digunakan bersifat interval, yaitu data yang dinyatakan dalam angka yang menunjukkan besaran yang mempunyai jarak/perbedaan yang sama antara masing-masing tingkat, namun tidak ada angka "0" mutlak dan suatu besaran tertentu bukan merupakan kelipatan dari bilangan lainnya Puslitbang Depdiknas (2002; buku 10;16).

F. Definisi Operasional

Dalam Penelitian Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua ini, variabel yang digunakan untuk menduga adanya signifikansi perbedaan terhadap Persepsi tentang sistem anggaran yang dilaksanakan sebelum dan sesudah penerapan anggaran kinerja adalah : Kepentingan publik, Pengelolaan yang baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan kinerja, Profesionalisme kerja dan *value for money* (ekonomis, Efisiensi dan ekonomis). Sedangkan definisi operasional dari masing-masing variable tersebut adalah sebagai berikut :

- (1). Kepentingan publik adalah Persepsi eksekutif tentang pemberian akses kepada publik untuk mengetahui kebijakan umum anggaran melalui kegiatan jaring asmara serta keberpihakan kepada kepentingan publik melalui penyusunan prioritas kegiatan dan alokasi belanja publik.

- (2). Tata kelola yang baik adalah Persepsi eksekutif tentang penyusunan anggaran berbasis kinerja yang didasarkan pada dokumen perencanaan seperti RENSTRA, RENJA, AKU dan SP, organisasi pelaksana, peraturan pelaksanaan serta kemudahan pengendalian.
- (3). Transparansi dan Akuntabilitas adalah Persepsi eksekutif tentang penggunaan prinsip anggaran seperti keterbukaan, kejelasan, penggunaan standard dan administrasi yang baik serta dapat dipertanggung jawabkan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.
- (4). Pendekatan Kinerja adalah Persepsi eksekutif tentang penggunaan tolok ukur kinerja, seperti masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak, serta standard analisa biaya, tolok ukur kinerja, standard biaya serta sesuai dengan tujuan organisasi dalam penyusunan anggaran kinerja.
- (5). Profesionalisme Kerja adalah Persepsi eksekutif tentang penggunaan keahlian dan ketrampilan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.
- (6). Value for money adalah persepsi eksekutif yang mengutamakan tercapainya tujuan pelayanan publik (efektif) dan biaya termurah (efisien) serta menguntungkan (ekonomis) dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

BAB IV GAMBARAN UMUM

A. Kondisi Geografi

Provinsi Papua merupakan Provinsi yang terletak paling timur diantara Provinsi-provinsi di Indonesia. Luasnya hampir 3,5 kali pula Jawa dan memiliki berbagai potensi sumber daya alam yang sangat besar. Secara geografis letak berada di tepian Barat cekungan Pasifik serta berbatasan langsung dengan beberapa Negara lain. Secara jelas batas Provinsi Papua adalah :

- ✍ Sebelah Utara berbatasan dengan Lautan Pasifik
- ✍ Sebelah Timur berbatasan dengan Negara Papua New Guinea
- ✍ Sebelah Selatan berbatasan dengan Laut Arafura & Negara Australia
- ✍ Sebelah Barat berbatasan dengan Provinsi Irian Jaya Barat

B. Pemerintahan

Provinsi Papua terdiri dari 27 Kabupaten dan 2 Kota Yaitu Kab. Jayapura, Kab. Manokwari, Kab. Biak Numfor, Kab. Yapen Waropen, Kab. Sorong, Kab. Nabire, Kab. Merauke, Kab. Jayawijaya, Kab. Mimika, Kab. Puncak Jaya, Kab. Paniai, Kab. Fakfak, Kab. Raja Ampat, Kab. Sorong Selatan, Kab. Bintuni, Kab. Supiori, Kab. Waropen, Kab. Sarmi, Kab. Keerom, Kab. Pegunungan Bintang, Kab. Tolikara, Kab. Yahukimo, Kab. Asmat, Kab. Tanah Merah, Kab. Mapi dan Kab. Teluk Wandama serta Kota Jayapura dan Kota Sorong.

Sedangkan dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Pemerintah Provinsi dilengkapi dengan perangkat daerah Sekretariat Daerah, Biro, Dinas, Badan dan beberapa Unit Pelaksana Teknis. Sesuai Perda Papua No. 1, 2 dan 3 Tahun 2001, Pemerintah Provinsi Papua terdiri dari Sekretaris Daerah, Sekretaris Dewan, 7 Biro, 19 Dinas, dan 16 Badan.

C. Pengelolaan keuangan Daerah

Dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat, pemerintah Provinsi didukung oleh adanya Keuangan yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Dekonsentrasi, Dana Perimbangan seperti Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus, Dana Bagi Hasil Pajak, dan sumber penerimaan lain yang sah.

Untuk mengelola Keuangan Daerah tersebut, Pemerintah saat ini berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 tahun 2002, tentang Pedoman pengurusan, pertanggung jawaban dan pengawasan keuangan daerah serta tatacara penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah, pelaksanaan tata usaha keuangan daerah dan penyusunan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Guna kelancaran pelaksanaan Penatausahaan Keuangan Daerah, Pemegang Kekuasaan Umum Pengelolaan Keuangan Daerah dipegang oleh Kepala Daerah, sedangkan untuk melakukan penatausahaan kas dan kekayaan daerah di pegang oleh Bendahara Umum Daerah. Untuk masing-masing Satuan

Kerja, Pengguna Anggaran dipegang oleh masing-masing Kepala Kantor, sedangkan untuk melakukan Penatausahaan Keuangan Daerah pada satuan Kerja dipegang oleh Pemegang Kas.

Dalam pelaksanaan Anggaran Kinerja, tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat, menjadi tanggung jawab masing-masing satuan kerja, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu Kepala Satuan Kerja selaku Pengguna Anggaran melimpahkan tugasnya kepada pejabat eselon dibawahnya. Dalam hal ini Pelaksana Kegiatan dipegang oleh masing-masing eselon III yaitu Kepala Bidang/ Kepala Sub Dinas/ Kepala kantor yang ditunjuk dengan SK Gubernur, sedangkan Pelaksana Teknis Kegiatan dipegang oleh eselon IV yaitu Kepala Seksi/ Kepala Sub Bagian/ Kepala Sub Bidang yang ditunjuk dengan SK Kepala Instansi.

Khususnya dalam pelaksanaan penganggaran, pada tingkat Provinsi penyusunan anggaran dikoordinir oleh Tim Anggaran Eksekutif yang diketuai oleh Sekretaris Daerah, sedangkan pada masing-masing Satuan Kerja dikoordinir oleh Kepala Sub Bagian Program.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Pengumpulan Data

Penelitian dengan judul “Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Provinsi Papua” telah dilaksanakan sejak bulan Nopember 2006 s/d Januari 2007 bertempat di Jayapura.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) metode, yaitu penyebaran kuisener, wawancara singkat dan observasi. Jumlah sampel yang dipilih sebagai responden untuk memberikan jawaban pertanyaan melalui kuisener, berjumlah 44 satuan kerja eselon II yang merupakan sample jenuh (sesuai Jumlah instansi eselon II dalam Perda Provinsi Nomor I, II dan III Tahun 2001), namun sampai dengan akhir bulan Januari 2007, jumlah responden yang memberikan jawaban/ mengembalikan kuisener hanya berjumlah 26 satuan kerja atau $\pm 60\%$.

Hasil pengumpulan data melalui penggunaan kuisener tentang Persepsi Eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik, Tata Kelola Yang Baik, transparansi dan akuntabilitas, pendekatan kinerja, profesionalisme kerja dan *value for money* dalam penerapan anggaran berbasis kinerja dapat dilihat pada lampiran 2, namun secara ringkas dapat dilihat dari tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Kepentingan Publik, Tata Kelola Yang Baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan Kinerja, Profesionalisme Kerja dan *Value For Money* dalam penerapan anggaran berbasis kinerja.

No. Res	Kepentingan Publik		Tata Kelola Yang Baik		Transparansi & Akuntabilitas		Pendekatan Kinerja		Profesionalisme Kerja		Value for Money	
1	111	113	259	332	97	119	95	102	80	80	92	92
2	62	108	223	324	65	108	66	80	52	69	66	81
3	79	80	256	254	84	102	77	85	71	75	72	76
4	110	123	300	353	104	114	87	100	74	85	80	97
5	93	83	277	277	104	104	85	85	75	75	80	80
6	80	81	264	266	90	89	80	81	75	76	79	79
7	93	96	266	266	85	89	82	82	70	70	66	68
8	92	82	284	260	119	106	89	79	76	75	79	76
9	111	119	340	344	113	111	97	97	93	93	84	84
10	100	106	280	279	105	105	87	87	67	68	80	79
11	90	92	261	288	84	102	77	85	71	75	72	76
12	100	100	288	288	104	104	88	88	83	82	70	70
13	81	101	222	268	82	99	70	83	74	76	62	78
14	104	104	303	303	78	78	66	66	78	79	80	80
15	87	98	254	280	91	102	84	92	74	69	76	77
16	57	86	189	244	52	78	44	67	38	57	40	60
17	98	84	233	269	76	89	66	79	66	68	80	83
18	82	89	212	232	66	76	63	68	57	63	52	57
19	105	95	267	257	96	91	75	75	70	70	68	67
20	71	87	211	273	80	97	68	86	61	72	60	71
21	102	112	298	332	104	112	91	98	82	82	88	88
22	90	101	261	272	84	98	77	100	71	72	72	92
23	75	106	213	285	60	94	60	78	62	74	52	72
24	80	106	223	280	78	78	66	70	57	73	60	66
25	93	105	249	286	82	98	74	89	66	78	66	82
26	100	116	274	293	93	102	75	87	79	83	82	82

(Hasil Penelitian, 2007)

Untuk melihat apakah data yang terkumpul tersebut layak untuk dianalisa lebih lanjut, dilakukan Uji Reliabilitas terhadap indikator yang membangun variabel dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha (α). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 3, dan secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha (α) data Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Kepentingan Publik, Tata Kelola Yang Baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan Kinerja, Profesionalisme Kerja dan *Value For Money* dalam penerapan anggaran berbasis kinerja.

No.	Variabel	Indikator	Sebelum	Sesudah
1.	Kepentingan Publik	Keterlibatan Publik	0,9036	0,8671
		Penyed Anggaran Publik	0,9067	0,9132
2.	Tata Kelola Yang Baik	Perencanaan	0,8139	0,8305
		Pengorganisasian	0,8673	0,8688
		Pelaksanaan	0,8304	0,5515
		Pengendalian	0,8679	0,8898
		Kewajiban keuangan	0,7904	0,8277
		Hasilguna dan Gayaguna	0,9233	0,9420
		Kompetitif dan Disiplin	0,8253	0,8486
		Fleksibilitas	0,6910	0,6725
		Terprediksi	0,9343	0,9239
		Kejujuran	0,9547	0,9313
		Informasi	0,9391	0,8329
3.	Transparansi dan Akuntabilitas	Transparansi	0,9106	0,8978
		Akuntabilitas	0,9693	0,9357
4.	Pendekatan Kinerja	Pendekatan Kinerja	0,9319	0,8752
		Tolok Ukur	0,9214	0,9239
		Pengukuran Kinerja	0,9084	0,8943
		Pusat Pertanggungjawaban	0,8654	0,8614
5.	Profesionalisme Kerja	Keahlian	0,8710	0,7816
		Ketrampilan	0,8945	0,7203
		Panggilan	0,9246	0,8081
6.	Value For Money	Ekonomis	0,8801	0,8168
		Efektivitas	0,9442	0,8681
		Efisiensi	0,9352	0,8560

Dari hasil analisa Uji Reliabilitas tersebut dapat dikatakan bahwa hampir seluruh indikator yang digunakan untuk menyusun variabel (50 buah) sangat Reliable, karena nilai Cronbach Alphanya $> 0,60$. Indikator yang kurang reliable atau mempunyai nilai Cronbach Alpha $< 0,60$, hanya 1 buah yaitu indikator Pelaksanaan pada variabel Tata Kelola yang Baik sesudah penerapan anggaran

berbasis kinerja. Berdasarkan hasil uji reliabilitas ini maka data yang diperoleh sangat reliable untuk dilakukan pengolahan lebih lanjut.

Selanjutnya untuk melihat validitas data yang diperoleh digunakan Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA). Melalui uji CFA ini data dapat dianalisa lebih lanjut apabila nilai Kaiser-Meyer-Olkin $> 0,5$. Hasil uji CFA terhadap data penelitian dapat dilihat pada lampiran 4, dan secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) data Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Kepentingan Publik, Tata Kelola Yang Baik, Transparansi dan Akuntabilitas, Pendekatan Kinerja, Profesionalisme Kerja dan *Value For Money* dalam penerapan anggaran berbasis kinerja.

No.	Variabel	Indikator	Nilai KMO	
			Sebelum	Sesudah
1.	Kepentingan Publik	Keterlibatan Publik	0,680	0,730
		Penyed Anggaran Publik	0,704	0,665
2.	Tata Kelola Yang Baik	Perencanaan	0,638	0,655
		Pengorganisasian	0,623	0,810
		Pelaksanaan	0,700	0,564
		Pengendalian	0,767	0,797
		Kewajiban keuangan	0,632	0,719
		Hasilguna dan Gayaguna	0,610	0,740
		Kompetitif dan Disiplin	0,711	0,747
		Fleksibilitas	0,599	0,568
		Terprediksi	0,847	-
		Kejujuran Informasi	0,844	0,810
3.	Transparansi dan Akuntabilitas	Transparansi	0,636	0,776
		Akuntabilitas	--	0,412
4.	Pendekatan Kinerja	Pendekatan Kinerja	0,801	-
		Tolok Ukur	0,713	0,705
		Pengukuran Kinerja	0,787	0,792
		Pusat Pertanggungjawaban	0,680	0,678
5.	Profesionalisme Kerja	Keahlian	0,729	0,627
		Ketrampilan	0,810	0,647
		Panggilan	0,786	0,677
6.	Value For Money	Ekonomis	0,687	0,616
		Efektivitas	0,881	0,764
		Efisiensi	0,782	0,684

Dari hasil analisa Uji Validitas tersebut dapat dilihat bahwa hampir seluruh indikator yang digunakan untuk menyusun variabel (26 buah) mempunyai nilai KMO > 0,50. sedangkan yang mempunyai nilai KMO < 0,50, 1 buah yaitu indikator Akuntabilitas sesudah penerapan, Sedangkan 3 indikator tidak memberikan nilai KMO. Berdasarkan hasil uji validitas ini maka data yang diperoleh sangat valid untuk dianalisa lebih lanjut.

Kegiatan wawancara dilakukan dengan metode wawancara tidak berstruktur dengan responden setiap pejabat yang memberikan jawaban kuisener dan dilakukan bersamaan waktunya pada saat pengambilan data kuisener. Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk melengkapi jawaban yang telah diberikan serta untuk mendapatkan data tambahan yang bermanfaat dalam penelitian ini. Adapun data hasil wawancara dapat diringkas sebagai berikut :

1. Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja perlu dilakukan dalam rangka memperbaiki pengelolaan keuangan daerah agar lebih transparan dan akuntabilitas, efektif dan efisien serta mengurangi pemborosan dan KKN.
2. Anggaran berbasis kinerja sangat baik untuk diterapkan, namun mental, sikap dan perilaku SDM aparat masih terlena dengan sistem anggaran tradisional yang lebih banyak mengandung kelemahan.
3. Secara umum pelaksanaan anggaran berbasis kinerja sudah baik, namun banyak faktor pendukung, seperti perhitungan SAB, penentuan Standard Biaya yang terlalu tinggi dan Pengisian Tolok Ukur yang kurang terarah.

Selain kegiatan penyebaran kuisener dan wawancara, pengambilan data juga dilakukan secara observasi terhadap penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Hal ini bertujuan untuk melengkapi data hasil penelitian yang berdasarkan pada hasil pengamatan/ pengalaman penulis. Adapun hasil observasi tersebut dapat diringkas sebagai berikut :

1. Kegiatan perencanaan dan penganggaran selama ini dikoordinir oleh Tim Anggaran Eksekutif, namun kenyataannya Tim hanya menerima dan meneruskan usulan yang berasal dari satuan kerja tanpa tindakan korektif. Padahal tindakan perlu dilakukan untuk mengendalikan rencana penggunaan anggaran dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.
2. Pelaksanaan perencanaan dan penganggaran belum sesuai dengan jadwal yang telah tertera dalam kepmendagri No. 29/ 2002. sehingga terjadi keterlambatan dalam dalam pelaksanaan anggaran.
3. Pelaksanaan perencanaan dan penganggaran tidak disertai dengan pemberian plafon anggaran yang lebih awal serta terlambatnya petunjuk penyusunan anggaran secara tertulis menyebabkan penganggaran kurang terarah dan tidak didasarkan SAB, TU dan SB.
4. Dasar alokasi anggaran kepada masing-masing satuan kerja tidak jelas dan tidak terukur, kecuali bidang Pendidikan dan Kesehatan yang masing-masing 30 % dan 15 % sesuai dengan UU Nomor 21 tahun 2001 tentang otonomi Khusus bagi Papua. Hal ini menyebabkan transparansi dan akuntabilitas anggaran masih rendah.

5. Kurang adanya konsistensi antara program dan kegiatan yang disusun dengan RENSTRA yang telah disusun maupun dengan AKU dan Strategi dan Prioritas yang telah disepakati dengan DPRD. Hal ini menyebabkan tujuan organisasi untuk melayani publik belum maksimal.

B. Hasil Analisa Data

1. Analisis Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Kepentingan Publik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Anggaran tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas terhadap pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik.

Pada kenyataannya dalam pelaksanaan sistem anggaran berbasis kinerja, keterlibatan publik dalam penyusunan dan pengelolaan Keuangan Daerah masih sangat terbatas, demikian juga porsi anggaran untuk kepentingan publik, masih belum cukup berarti. Hal ini dikarenakan belum siapnya aparat pemerintah dalam menerapkan prinsip-prinsip dalam penganggaran berbasis kinerja antara lain partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas, efisiensi, efektivitas dan ekonomis. yang selama ini cenderung diabaikan.

Hasil Pengumpulan data tentang Persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam penerapan anggaran berbasis kinerja disajikan pada tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4. Persepsi Responden terhadap implementasi Kepentingan Publik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

No.	Sebelum	Sesudah
1	111	113
2	62	108
3	76	80
4	110	123
5	93	83
6	80	81
7	93	96
8	92	82
9	111	119
10	100	106
11	90	92
12	100	100
13	81	101
14	104	104
15	87	98
16	57	86
17	98	84
18	82	89
19	105	95
20	68	87
21	102	112
22	90	101
23	75	106
24	80	106
25	93	105
26	100	116
N	26	26
Jumlah	2346,00	2573,00
X rata-rata	90,2306	98,9615
S	14,38696	12,44341
S²	206,985	154,836

(Hasil Penelitian, 2007)

Berdasarkan tabel 4 diatas, diketahui bahwa nilai *Mean* sebelum penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 90,2306 sedangkan nilai

Mean sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 98.9615. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam penerapan anggaran berbasis kinerja menunjukkan peningkatan.

Seberapa jauh peningkatan nilai *Mean* Persepsi Responden terhadap kepentingan publik sebelum dan sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut dapat diketahui dengan melihat sebaran jawaban masing-masing responden sebagai berikut Responden yang menjawab **TIDAK SETUJU** (kriteria jawaban 1,2 dan 3) mengalami penurunan dari sebelum penerapan sebesar 29,58 % menjadi 16,25 % sesudah penerapan, sedangkan Responen yang **SETUJU** (kriteria jawaban 4 dan 5) menunjukkan peningkatan dari 70,42 % sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 83,75 % sesudah penerapan.

Untuk menguji apakah perbedaan *Mean* Persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut sangat nyata atau tidak, dilakukan uji hipotesis. Adapun hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : tidak ada perbedaan nyata tentang Persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam penerapan anggaran berbasis kinerja.

H_A : terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi eksekutif terhadap implementasi kepentingan publik dalam anggaran berbasis kinerja.

Dari hasil analisa data dengan menggunakan Uji-t berpasangan (*paired samples statistics*), diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,199$ dengan $df = 25$ (lampiran 5). Sedangkan sesuai tabel Distribusi-t dengan tingkat kepercayaan 0,025% (uji satu pihak) dengan $df = 25$, diperoleh angka $t_{tabel} = 2,060$ (lampiran 6). Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} (3,119 dan 2,060), maka nyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini berarti bahwa perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Kepentingan Publik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sangat nyata.

Selain itu untuk melihat tingkat signifikansi Uji-t dapat membandingkan antara nilai (Sig. 2-tailed) dengan α (*alpha*) / tingkat kepercayaan 0,025. Hasil analisa menunjukkan bahwa nilai Sig. 2-tailed $0,004 < \alpha$, hal ini berarti bahwa probabilitas Uji-t berpasangan ini sangat signifikan, artinya hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima.

Berdasarkan hasil analisa Uji-t dan perbandingan nilai Sig. 2-tailed diatas, maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima, artinya bahwa **terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Kepentingan Publik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan persepsi tersebut adalah meningkatnya pemahaman eksekutif terhadap (1) faktor penyediaan anggaran untuk publik sebesar $\pm 59,0 - 59,1 \%$, dan (2) faktor keterlibatan publik sebesar $+ 40,9 - 41,0 \%$. Sedangkan faktor-faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi antara lain : (1) adanya perubahan Peraturan

Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sehingga seluruh sistem anggaran mengalami perubahan dari sistem *line-item* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja, (2) adanya dukungan politik dari pihak legislatif, sehingga Peraturan Menteri Dalam Negeri I ratifikasi menjadi Peraturan Daerah sebagai dasar pelaksanaan di daerah, (3) Adanya kemauan Pimpinan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap para pelaksana anggaran pada Satuan Kerja, sehingga persepsi para pelaksana terhadap prioritas pelayanan kepada publik menjadi lebih baik, (4) Adanya kemauan para pimpinan Satuan Kerja untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada publik.

2. Analisa Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukur yang lain. Anggaran juga merupakan terjemahan dari kebijakan yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh Pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sejalan dengan tuntutan adanya *good governance*, maka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah dituntut untuk mengelola keuangannya dengan baik, agar tidak

terjadi pemborosan dan ketidak efektifan dalam pencapaian sasaran. Untuk itu dalam Tata Kelola Yang Baik harus didasarkan pada perencanaan yang telah disusun, adanya organisasi pelaksana, adanya aturan pelaksanaan serta memudahkan pengendalian.

Dalam kenyataannya masih banyak dijumpai adanya penyimpangan-penyimpangan terhadap penganggaran antara lain program dan kegiatan yang ditetapkan hanya merupakan rutinitas belaka, tidak terkait dengan RENSTRA dan RENJA serta belum menggunakan standard analisa biaya. Demikian juga pengorganisasian pelaksana belum maksimal sehingga alur tanggung jawab kurang jelas. Adanya petunjuk pelaksanaan yang kurang jelas, penggunaan anggaran yang melebihi plafon, serta penganggaran yang berdasarkan kemauan menyebabkan belum maksimalnya kegiatan penganggaran.

Hasil Pengumpulan data tentang Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja disajikan pada table 5 dibawah ini.

Tabel 5. Persepsi Responden Terhadap implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

No.	Sebelum	Sesudah
1	259	332
2	223	324
3	256	254
4	296	353
5	277	277
6	264	266
7	266	266
8	284	260
9	340	344
10	280	279
11	261	288

12	288	288
13	222	268
14	303	303
15	254	280
16	189	244
17	233	269
18	212	232
19	267	257
20	211	273
21	298	332
22	261	272
23	213	285
24	223	280
25	249	286
26	274	293
n	26	26
Jumlah	6707,00	7405,00
X rata-rata	257,9616	284,8077
S	34,97025	30,35789
S ²	1.222,918	921,602

(Hasil Penelitian, 2007)

Berdasarkan tabel 5 diatas. diketahui bahwa nilai *Mean* sebelum penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 257,9616 sedangkan nilai *Mean* sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 284,8077. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja menunjukkan peningkatan.

Seberapa jauh peningkatan nilai *Mean* Persepsi Responden terhadap Tata kelola yang baik dalam penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut dapat diketahui dengan melihat sebaran jawaban masing-masing responden sebagai berikut : Responden yang menjawab **TIDAK SETUJU** (kriteria jawaban 1,2 dan 3) mengalami penurunan dari sebelum penerapan sebesar 33,65 % menjadi 17,35 % sesudah penerapan, sedangkan Responen yang **SETUJU** (kriteria jawaban 4 dan 5) menunjukkan peningkatan dari 66,35 %

sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 82,47 % sesudah penerapan.

Selanjutnya untuk menguji perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja tersebut, dilakukan uji hipotesis. Adapun hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : tidak ada perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

H_A : terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

Dari hasil analisa data dengan menggunakan Uji-t berpasangan (*paired samples statistics*), diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,434 dengan df 25 (lampiran 5). Sedangkan sesuai tabel Distribusi-t dengan tingkat kepercayaan 0,025% (uji satu pihak) dan df 25, diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,060 (lampiran 6). Apabila t_{hitung} dibandingkan t_{tabel} (4,434 dan 2,060), maka nyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, Hal ini berarti bahwa perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja sangat nyata.

Selain itu untuk melihat tingkat signifikansi Uji-t dapat melihat perbandingan nilai Sig. 2-tailed terhadap α . Hasil analisa menunjukkan bahwa angka Sig. 2-tailed $0,000 < \alpha$ (0,025), hal ini berarti bahwa

probabilitas Uji-t berpasangan ini sangat signifikan, artinya hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima.

Berdasarkan hasil analisa Uji-t ini dan perbandingan nilai Sig 2-tailed diatas, maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima, artinya bahwa terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif terhadap Implementasi Tata Kelola Yang Baik dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan persepsi tersebut adalah meningkatnya pemahaman eksekutif terhadap (1) faktor perencanaan sebesar 12,7 - 12,9 %, (2) faktor Pengorganisasian sebesar 8,19 - 8,32 %, (3) faktor pelaksanaan sebesar 8,44 - 8,53 %, (4) faktor pengendalian sebesar 9,67 - 10,0 %, (5) faktor kewajiban keuangan sebesar 8,56 - 8,77 %, (6) faktor hasilguna dan dayaguna sebesar 9,56 - 9,68 %, (7) faktor komprehensif dan disiplin sebesar 6,2-6,39 %, (8) faktor fleksibilitas sebesar 6,13 - 6,22 %, (9) faktor terprediksi sebesar 9,86 - 10,1 %, (10) faktor kejujuran sebesar 11,7 % dan (11) faktor informasi sebesar 7,95 - 8,36 %. Sedangkan faktor - faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi antara lain : (1) adanya perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sehingga seluruh sistem anggaran mengalami perubahan dari sistem *line-item* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja, (2) adanya dukungan politik dari pihak legislatif, sehingga Peraturan Menteri Dalam Negeri I ratifikasi menjadi Peraturan Daerah sebagai dasar pelaksanaan di daerah, (3) Adanya kemauan

Pimpinan untuk meningkatkan pengelolaan keuangan yang lebih baik, yang dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap para pelaksana anggaran pada Satuan Kerja, sehingga persepsi para pelaksana terhadap pengelolaan menjadi lebih baik, (4) Adanya kemauan para pimpinan Satuan Kerja untuk meningkatkan mutu pelaksanaan anggaran yang lebih baik, dengan melaksanakan prinsip-prinsip anggaran.

3. Analisa Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja

Transparansi lebih menitik-beratkan pada upaya untuk memberikan keterbukaan kepada masyarakat terhadap pelaksanaan pembangunan. Keterbukaan yang dimaksudkan antara lain memberikan batasan-batasan yang dapat diketahui oleh masyarakat, sehingga dapat mengurangi terjadinya transaksi tawar menawar yang tersembunyi. Adanya mekanisme, tarif, standard, persyaratan dan jadwal waktu yang jelas merupakan contoh hal-hal yang memudahkan masyarakat untuk mengetahui kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah.

Sedangkan akuntabilitas menitik-beratkan pada penggunaan prinsip-prinsip anggaran yang baku, sanksi dan reward yang pasti, bagan tanggung jawab yang jelas, adanya visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan yang benar-benar dilaksanakan secara baik, memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pemilik modal pembangunan, serta dapat

mempertanggung jawabkan seluruh penggunaan anggarannya kepada DPR dan masyarakat.

Sejalan dengan tuntutan adanya *good governance*, maka dalam melaksanakan tugasnya prinsip transparansi dan akuntabilitas harus dilaksanakan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya, dan sekaligus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menggunakan anggaran.

Hasil Pengumpulan data tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja disajikan pada table 6 dibawah ini.

Tabel 6. Persepsi Responden Tentang Implementasi Transparansi & Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja

No.	Sebelum	Sesudah
1	97	119
2	65	108
3	84	102
4	104	114
5	104	104
6	90	89
7	85	89
8	119	106
9	113	111
10	105	105
11	84	102
12	104	104
13	82	99
14	78	78
15	91	102
16	52	78
17	73	89
18	66	76
19	96	91
20	80	97
21	104	112
22	84	98
23	60	94

	24	78	78
	25	82	98
	26	93	102
	N	26	26
	Jumlah	2276,00	2545,00
	X rata-rata	87,5385	97,8846
S		16.3786	11.66988
	S ²	268,258	136,186

(Hasil penelitian, 2007)

Berdasarkan tabel 6 diatas. diketahui bahwa nilai *Mean* sebelum penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 87,5385 sedangkan nilai *Mean* sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 97,8846. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja menunjukkan peningkatan.

Seberapa jauh peningkatan nilai *mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja tersebut dapat diketahui dengan melihat sebaran jawaban masing-masing responden sebagai berikut : Responden yang menjawab **TIDAK SETUJU** (kriteria jawaban 1,2 dan 3) mengalami penurunan dari sebelum penerapan sebesar 33,65 % menjadi 17,35 % sesudah penerapan, sedangkan Responen yang **SETUJU** (kriteria jawaban 4 dan 5) menunjukkan peningkatan dari 40,05 % sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 76,78 % sesudah penerapan.

Selanjutnya untuk menguji perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan

Anggaran berbasis kinerja tersebut, dilakukan uji hipotesis. Adapun hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : tidak ada perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

H_A : terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

Dari hasil analisa data dengan menggunakan Uji-t berpasangan (*paired samples statistics*), diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,218 dengan df 25 (lampiran 5). Sedangkan sesuai tabel Distribusi-t dengan tingkat kepercayaan 0,025% (uji satu pihak) dan df 25, diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,060 (lampiran 6). Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} (4,434 dan 2,060), maka nyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, Hal ini berarti bahwa perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja sangat nyata.

Selain itu untuk melihat tingkat signifikansi Uji-t dapat juga dengan membandingkan nilai Sig. 2-tailed dengan α . Hasil analisa menunjukkan bahwa angka Sig. 2-tailed 0,000 < α (0,025), hal ini berarti bahwa probabilitas Uji-t berpasangan ini sangat signifikan, artinya hipotesis H_0 ditolak dan dipotesis H_A diterima.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisa Uji-t dan perbandingan nilai Sig. 2-tailed diatas, maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima, artinya bahwa **terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.**

Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan persepsi tersebut adalah meningkatnya pemahaman eksekutif terhadap (1) faktor transparansi sebesar 26,4 – 27,5 % dan (2) faktor akuntabilitas sebesar 72,5 - 72,6 %. Sedangkan faktor - faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi antara lain : (1) adanya perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sehingga seluruh sistem anggaran mengalami perubahan dari sistem *line-item* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja, (2) adanya dukungan politik dari pihak legislatif, sehingga Peraturan Menteri Dalam Negeri I ratifikasi menjadi Peraturan Daerah sebagai dasar pelaksanaan di daerah, (3) Adanya kemauan Pimpinan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas yang selama ini telah dilakukan dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat, yang dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap para pelaksana anggaran pada Satuan Kerja, sehingga persepsi para pelaksana terhadap tansparansi dan akuntabilitas menjadi lebih baik, (4) Adanya kemauan para pimpinan Satuan Kerja untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan kepada publik.

4. Analisa Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pendekatan Kinerja merupakan sistem yang baru dalam sistem penganggaran sejak bergulirnya era Desentralisasi. Adanya tuntutan pembuatan visi, misi, tujuan, sasaran serta keterkaitannya dengan program dan kegiatan yang akan dilakukan merupakan suatu perubahan besar dalam pelaksanaan pembangunan di Indonesia, khususnya di Provinsi Papua. Seharusnya tidak ada lagi program dan kegiatan yang tidak mempunyai kaitan dengan visi, misi, tujuan dan sasaran mengapa instansi itu dibentuk, tidak ada lagi program dan kegiatan yang tidak terukur, karena setiap kegiatan diukur melalui indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampaknya, dan setiap pengeluaran terukur karena disusun dan dihitung berdasarkan Standard Analisa Biaya, Tolok Ukur Kinerja dan Standard Biaya yang berlaku.

Namun kenyataannya, masih banyak celah-celah dalam sistem anggaran yang dapat disusun secara leluasa, tidak sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran satuan kerja. Indikator-indikator kinerja yang ditetapkan hanya merupakan hiasan dokumen penganggaran yang tidak pernah benar-benar diukur keberhasilannya. Indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak, penggunaan standard analisa biaya, tolok ukur kinerja, standard biaya belum sepenuhnya menunjukkan efisiensi dan efektivitas dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Hasil Pengumpulan data tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja disajikan pada tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7. Persepsi Responden Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

No.	Sebelum	Sesudah
1	95	102
2	66	80
3	77	85
4	87	100
5	85	85
6	81	81
7	82	82
8	89	79
9	97	97
10	87	87
11	77	85
12	88	88
13	70	83
14	66	66
15	84	92
16	44	67
17	66	79
18	63	68
19	75	75
20	68	86
21	91	98
22	77	100
23	60	78
24	66	70
25	74	89
26	75	87
N	26	26
Jumlah	1989,00	2189,00
X rata-rata	76,5000	84,1923
S	12,21556	10,18241
S ²	149,220	103,682

(Hasil penelitian, 2007)

Berdasarkan tabel 7 diatas, diketahui bahwa nilai *Mean* sebelum penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 76,5000 sedangkan nilai *Mean* sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 84,1923. Hal

ini menunjukkan bahwa Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan peningkatan.

Seberapa jauh peningkatan nilai *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja tersebut dapat diketahui dengan melihat sebaran jawaban masing-masing responden sebagai berikut : Responden yang menjawab **TIDAK SETUJU** (kriteria jawaban 1,2 dan 3) mengalami penurunan dari sebelum penerapan sebesar 39,82 % menjadi 20,92 % sesudah penerapan, sedangkan Responen yang **SETUJU** (kriteria jawaban 4 dan 5) menunjukkan peningkatan dari 60,18 % sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 79,08 % sesudah penerapan.

Selanjutnya untuk menguji perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja tersebut, dilakukan uji hipotesis. Adapun hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : tidak ada perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

H_A : terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari hasil analisa data dengan menggunakan Uji-t berpasangan (*paired samples statistics*), diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,797 dengan df 25 (lampiran 5). Sedangkan sesuai table Distribusi-t dengan tingkat kepercayaan 0,025% (uji satu pihak) dan df 25, diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,060 (lampiran 6). Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} (4,797 dan 2,060), maka jelas bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini berarti bahwa perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sangat nyata.

Selain itu untuk melihat tingkat signifikansi Uji-t dapat juga dilihat dengan cara membandingkan nilai Sig. 2-tailed dengan α . Hasil analisa menunjukkan bahwa nilai Sig. 2-tailed $0,000 < \alpha$ (0,025), hal ini berarti bahwa probabilitas Uji-t berpasangan ini sangat signifikan, artinya hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima.

Berdasarkan hasil analisa Uji-t dan perbandingan nilai Sig. 2-tailed diatas, maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima, artinya bahwa **terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Pendekatan Kinerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan persepsi tersebut adalah meningkatnya pemahaman eksekutif terhadap (1) faktor Pendekatan kinerja sebesar 35,9 – 37,4 %, (2) faktor Tolok Ukur Kinerja 23,6 – 23,8 %, (3) faktor Pengukuran kinerja 23,1 – 23,6 % dan (4) faktor Pusat Pertanggung-jawaban sebesar 16,0 – 16,7 %. Sedangkan faktor-faktor lain

yang diperkirakan mempengaruhi antara lain : (1) adanya perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sehingga seluruh sistem anggaran mengalami perubahan dari sistem *line-item* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja, (2) adanya dukungan politik dari pihak legislatif, sehingga Peraturan Menteri Dalam Negeri I ratifikasi menjadi Peraturan Daerah sebagai dasar pelaksanaan di daerah, (3) Adanya kemauan Pimpinan untuk meningkatkan pengelolaan anggaran berdasarkan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja, yang dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap para pelaksana anggaran pada Satuan Kerja, sehingga persepsi para pelaksana terhadap prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja menjadi lebih baik, (4) Adanya kemauan para pimpinan Satuan Kerja untuk melaksanakan anggaran berbasis kinerja dengan menyusun Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Kebijakan yang lebih baik.

5. Analisa Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Salah satu factor utama dalam pelaksanaan penganggaran adalah ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal. Hal ini berkaitan dengan cara penyusunan anggaran yang merupakan penterjemahan kebijakan menjadi bahasa kegiatan, sehingga dokumen anggaran yang ditetapkan mampu dilaksanakan secara baik dan dapat mengakomodir semua kebijakan dan kebutuhan secara berkeadilan. Selain kemampuan

untuk menterjemahkan kebijakan menjadi bahasa kegiatan, diperlukan juga kemampuan untuk merencanakan kegiatan secara jeli dan teliti, karena setiap pengeluaran yang dikehendaki mempunyai kode rekening pengeluaran sendiri-sendiri. Demikian juga, dalam mengalokasikan pembiayaan selama satu tahun anggaran, dituntut adanya SDM yang mengerti tentang manajemen sehingga pembiayaan dapat tepat waktu dan bermanfaat karena dilaksanakan pada saat yang tepat.

Namun kenyataannya, karena sistem anggaran berbasis kinerja dilengkapi dengan Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah (SIMKEU), maka diperlukan adanya SDM yang berkualitas yang mampu menyesuaikan terhadap aplikasi komputer yang digunakan. Sedangkan sebagian besar staf penganggaran kurang mempunyai kemampuan dan tidak memenuhi persyaratan terutama dalam operasional komputer, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam penyusunan anggaran.

Hasil Pengumpulan data tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja disajikan pada tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8. Persepsi Responden Tentang Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

No.	Sebelum	Sesudah
1	80	80
2	52	69
3	71	75
4	74	85
5	75	75
6	75	76
7	70	70
8	76	75
9	93	93

10	67	68
11	71	75
12	83	82
13	74	76
14	78	79
15	74	69
16	38	57
17	66	68
18	57	63
19	70	70
20	61	72
21	82	82
22	71	72
23	62	74
24	57	73
25	66	78
26	79	83
n	26	26
Jumlah	1822,00	1939,00
X rata-rata	70,0769	74,5769
S	11,12807	7,33307
S ²	123,834	53,774

(Hasil penelitian, 2007)

Berdasarkan tabel 8 diatas, diketahui bahwa nilai *Mean* sebelum penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 70,0769 sedangkan nilai *Mean* sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 74,5769. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan peningkatan.

Seberapa jauh peningkatan nilai *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja tersebut dapat diketahui dengan melihat sebaran jawaban masing-masing responden sebagai berikut : Responden yang menjawab **TIDAK SETUJU** (kriteria jawaban 1,2 dan 3) mengalami penurunan dari sebelum

penerapan sebesar 23,11 % menjadi 12,94 % sesudah penerapan, sedangkan Responen yang **SETUJU** (kriteria jawaban 4 dan 5) menunjukkan peningkatan dari 76,89 % sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 87,06 % sesudah penerapan.

Selanjutnya untuk menguji perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja tersebut, dilakukan uji hipotesis. Adapun hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : tidak ada perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

H_A : terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari hasil pengujian data dengan menggunakan Uji-t berpasangan (*paired samples statistics*), diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,570 dengan df 25 (lampiran 5). Sedangkan sesuai tabel Distribusi-t dengan tingkat kepercayaan 0,025% (uji satu pihak) dan df 25, diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,060 (lampiran 6). Apabila t_{hitung} dibandingkan t_{tabel} (3,570 dan 2,060), maka jelas bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini berarti bahwa perbedaan *Mean* Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sangat nyata.

Selain itu untuk melihat tingkat signifikansi Uji-t dapat juga dilihat dengan cara membandingkan nilai Sig. 2-tailed dengan α . Hasil analisa menunjukkan bahwa nilai Sig. 2-tailed $0,000 < \alpha (0,025)$, hal ini berarti bahwa probabilitas Uji-t berpasangan ini sangat signifikan, artinya hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima.

Berdasarkan hasil analisa Uji-t dan perbandingan nilai Sig. 2-tailed diatas, maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima, artinya bahwa **terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Profesionalisme Kerja Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan persepsi tersebut adalah meningkatnya pemahaman eksekutif terhadap (1) faktor Keahlian sebesar 31,3 – 31,4 %, (2) faktor Ketrampilan 30,9 – 31,5 % dan (3) faktor Penggajian sebesar 37,1 – 37,8. Sedangkan faktor-faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi antara lain : (1) adanya perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sehingga seluruh sistem anggaran mengalami perubahan dari sistem *line-item* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja, (2) adanya dukungan politik dari pihak legislatif, sehingga Peraturan Menteri Dalam Negeri I ratifikasi menjadi Peraturan Daerah sebagai dasar pelaksanaan di daerah, (3) Adanya kemauan Pimpinan untuk meningkatkan pentingnya profesionalisme kerja dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, yang dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi penerapan anggaran berbasis

kinerja terhadap para pelaksana anggaran pada Satuan Kerja, sehingga persepsi para pelaksana terhadap profesionalisme kerja menjadi lebih baik, (4) Adanya kemauan para pimpinan Satuan Kerja untuk meningkatkan profesionalisme kerja dalam melaksanakan anggaran berbasis kinerja, dan (5) Adanya Sumber Daya manusia yang mahir komputer, sehingga mampu menyusun anggaran berbasis kinerja yang menggunakan aplikasi Sistem Manajemen Keuangan.

6. Analisa Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja

Untuk menekan terjadinya pemborosan dalam penggunaan anggaran, maka dalam pelaksanaan anggaran, ditekankan penggunaan prinsip-prinsip seperti efektivitas, efisiensi dan ekonomis. Efektivitas mengarah bagaimana memperoleh hasil yang tepat. Efisien mengarah bagaimana menggunakan anggaran yang tidak boros dan Ekonomis mengarah bagaimana menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mendapat keuntungan/ manfaat yang sangat besar.

Namun dalam kenyataannya masih banyak dijumpai adanya penganggaran yang kurang efektif, efisien, dan ekonomis. Porsi anggaran aparatur masih lebih tinggi dari porsi anggaran untuk publik, Program dan kegiatan yang tumpang tindih, Jadwal waktu penetapan anggaran yang terlambat, markup harga, tidak adanya Owner Estimate, jenis dan mutu barang tidak sesuai dengan spesifikasi, dsbnya.

Hasil Pengumpulan data tentang Persepsi terhadap *value for money* sebelum dan sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja disajikan pada tabel 9 dibawah ini.

Tabel 9. Persepsi Responden Tentang Implementasi *Value For Money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja

No.	Sebelum	Sesudah
1	92	92
2	66	81
3	72	76
4	80	97
5	80	80
6	79	79
7	66	68
8	79	76
9	84	84
10	80	76
11	72	76
12	70	70
13	62	78
14	80	80
15	76	77
16	40	60
17	80	83
18	52	57
19	68	67
20	60	71
21	88	88
22	72	92
23	52	72
24	60	66
25	66	82
26	82	82
n	26	26
Jumlah	1858,00	2013,00
X rata-rata	71,46154	77,30769
S	12,11026	9,48335
S ²	146,658	89,934

(Hasil penelitian, 2007)

Berdasarkan tabel 9 diatas, diketahui bahwa nilai *Mean* sebelum penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 71,46154 sedangkan nilai *Mean* sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 77,30769. Hal

ini menunjukkan bahwa Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja menunjukkan peningkatan.

Seberapa jauh peningkatan nilai *Mean* Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja tersebut dapat diketahui dengan melihat sebaran jawaban masing-masing responden sebagai berikut : Responden yang menjawab **TIDAK SETUJU** (kriteria jawaban 1,2 dan 3) mengalami penurunan dari sebelum penerapan sebesar 28,26 % menjadi 17,14 % sesudah penerapan, sedangkan Responen yang **SETUJU** (kriteria jawaban 4 dan 5) menunjukkan peningkatan dari 71,74 % sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 82,86 % sesudah penerapan.

Selanjutnya untuk menguji perbedaan *Mean* Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja tersebut, dilakukan uji hipotesis. Adapun hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : tidak ada perbedaan nyata tentang Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

H_A : terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.

Dari hasil analisa data dengan menggunakan Uji-t berpasangan (*paired samples statistics*), diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,872 dengan df 25 (lampiran 5). Sedangkan sesuai table Distribusi-t dengan tingkat

kepercayaan 0,025% (uji satu pihak) dan df 25, diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,060 (lampiran 6). Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} , (3,872 dan 2,060), maka nyata bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Hal ini berarti bahwa perbedaan *Mean* Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja sangat nyata.

Selain itu untuk melihat tingkat signifikansi Uji-t dapat juga dilihat dari perbandingan nilai Sig. 2-tailed dengan α . Hasil analisa menunjukkan nilai Sig. 2-tailed $0,000 < \alpha$ (0,025). Hal ini berarti bahwa probabilitas Uji-t berpasangan ini sangat signifikan, artinya hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima

Dengan demikian berdasarkan hasil analisa Uji-t ini maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_A diterima, artinya bahwa **terdapat perbedaan nyata tentang Persepsi terhadap Implementasi *Value for money* Dalam Penerapan Anggaran berbasis kinerja.**

Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan persepsi tersebut adalah meningkatnya pemahaman eksekutif terhadap (1) faktor efisiensi sebesar 34,6 – 35,8 %, (2) faktor Efektivitas sebesar 36,2 – 36,5 % dan (3) faktor ekonomis sebesar 34,6 – 36,8 %. Sedangkan faktor-faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi antara lain : (1) adanya perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sehingga seluruh sistem anggaran mengalami perubahan dari sistem *line-item* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja, (2) adanya dukungan politik dari pihak legislatif, sehingga Peraturan Menteri Dalam

Negeri diratifikasi menjadi Peratauran Daerah sebagai dasar pelaksanaan di daerah, (3) Adanya kemauan Pimpinan untuk meningkatkan pengelolaan anggaran yang lebih efektif, efisien dan ekonomis, yang dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap para pelaksana anggaran pada Satuan Kerja, sehingga persepsi para pelaksana terhadap prinsip-prinsip efektivitas, efisiensi dan ekonomis menjadi lebih baik, (4) Adanya kemauan para pimpinan Satuan Kerja untuk melaksanakan anggaran dengan lebih efektif, efisien dan ekonomis.

BAB VI KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian Analisis Persepsi Eksekutif Terhadap Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja dapat disimpulkan bahwa :

1. Persepsi Responen yang **SETUJU** terhadap kepentingan publik menunjukkan peningkatan dari 70,42 % sebelum penerapan anggaran menjadi 83,75 % sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja.
2. Persepsi Responden **SETUJU** terhadap Tata Kelola Yang Baik menunjukkan peningkatan dari 66,35 % sebelum penerapan anggaran meningkat menjadi 82,47 % sesudah penerapan anggaran kinerja.
3. Persepsi Responden yang **SETUJU** terhadap prinsip Transparansi dan Akuntabilitas menunjukkan peningkatan dari 40,05 % sebelum penerapan anggaran menjadi 76,78 % sesudah penerapan anggaran kinerja.
4. Persepsi Responden yang **SETUJU** terhadap prinsip Pendekatan Kinerja menunjukkan peningkatan dari 60,18 % sebelum penerapan anggaran menjadi 79,08 % sesudah penerapan anggaran kinerja.
5. Persepsi Responden yang **SETUJU** terhadap prinsip Profesionalisme Kerja menunjukkan peningkatan dari 76,89 % sebelum penerapan anggaran menjadi 87,06 % sesudah penerapan anggaran kinerja.
6. Persepsi Responden yang **SETUJU** terhadap prinsip *Value For Money* menunjukkan peningkatan dari 71,74 % sebelum penerapan anggaran menjadi 82,86 % sesudah penerapan anggaran kinerja.

B. Saran

Beberapa hal yang dapat disarankan antara lain :

- (1). Perlu sosialisasi yang terus-menerus agar persepsi tentang penerapan anggaran berbasis kinerja dapat semakin mantap.
- (2). Perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam, sehingga dapat mengetahui lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, R, 2004, *Otonomi Daerah dan Pengaruhnya Terhadap Perkembangan Ekonomi Daerah*, Diktat Kuliah Program Pascasarjana, Program Manajemen Keuangan Daerah, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Apeksi, 2003, Policy Paper, Rapat Kerja Nasional III, Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia, Minggu - Selasa, 24 - 26 Agustus 2003, Hotel Indonesia, Apeksi, Jakarta.
- Badan Litbang Depdagri Otda, 2000, *Metode Penelitian Sosial*, Badan Litbang Depdagri dan Otda, Jakarta.
- Bastian dan Supriyanto, 2002, *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- BPKP, 2005, *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*, Badan Pengawasan Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah, Direktorat Penyelenggaraan Keuangan Daerah Wilayah 3, Jakarta.
- Bryson, J.M, 1995, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide To Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Dendi dan Roseman, 2005, *Mengembangkan Perencanaan Dan Penganggaran Partisipatif di Daerah*, Pengalaman dan Prespektif GTZ Promis-NT Nusa Tenggara, Makalah disampaikan pada Forum Regional/ Forum Nasional FPPM di Lombok 26-29 Januari 2005, Mataram.
- Elmi, B, 2002, *Keuangan Pemerintah Daerah Otonom di Indonesia*, Penerbit Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Ghazali, H.I., 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Halim, A, 2002, *Akuntansi dan Pengendalian Keuangan Daerah*, Seri Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah, Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN, Yogyakarta.
- Kepmendagri Nomor 29 tahun 2002 *tentang pedoman pengurusan, pertanggung jawaban dan pengawasan keuangan daerah serta tatacara penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah, pelaksanaan tata usaha keuangan daerah dan penyusunan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah*. Depdagri, Jakarta.
- Mardiasmo, 2004, *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mariana, D, 2005, *Otonomi Daerah dan Reformasi APBD*, Jurnal Ekonomi Rakyat, tanggal 14 Pebruari 2005.

- Mulyadi, 2005, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Edisi 3, Jakarta.
- Munir, D, Henry, AD dan Hessel NST, 2004, *Kebijakan & Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit YPAPI, Yogyakarta.
- Osborne, D. dan T. Gaebler, 1992, *Memwirausahakan Birokrasi*, Mentransformasi semangat wirausaha kedalam sector publik, Penerbit PPM, Jakarta.
- Puslibang Depdiknas, 2002, *Teknis Analisis Data Kuantitatif*, Buku 10, Puslitbang Depdiknas, Jakarta.
- Republik Indonesia, 2003, *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan negara*, Bahan kuliah Magister Keuangan Daerah Unhas-Uncen, Makassar, 2006.
- Republik Indonesia, 2004, *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Himpunan peraturan, Bahan kuliah Magister Keuangan Daerah Unhas-Uncen, Makassar, 2006.
- Republik Indonesia, 2004, *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah*. Himpunan peraturan, Bahan kuliah Magister Keuangan Daerah Unhas-Uncen, Makassar, 2006.
- Lussier and Robert N, 1990, *Human Relations in Organization: A Sklii-Building Approach*. Bahan kuliah Magister Keuangan Daerah Unhas-Uncen, Makassar, 2006.
- Subiyanto, I, 2004, *Fungsi Dinamisator Dalam Penganggaran Daerah*. Makalah disampaikan dalam konferensi "Responsive and Accountable Local Governance", Kerjasama LPEM UI dengan World Bank Institute, Hotel Nikko, Jakarta, 21-22 Pebruari 2006, Pemda Sleman, Sleman.
- Sugiarto, D. Siagian, L.T. Sunaryanto dan D.S. Oetomo, 2003, *Teknik Sampling*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiono, 2004, *Metode Penelitian Administrasi*, AlfaBeta, Bandung.
- Sugiyanto, 2002, *RAPBD Versi Kepmendagri 29/2002*, Suara Merdeka, 19 Desember 2002.
- Sumomo, N, 2004, *Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Kota Samarinda*, Apeksi, Jakarta, 14 Juli 2004.
- Suparmoko, 2001, *Ekonomi Publik*, untuk keuangan dan pembangunan daerah, Penerbit Andi, Jogyakarta.
- Sutarto, 2002, *Dasar-dasar Oeganisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoha, 2005, *Perilaku Organisasi, Konsep dasar dan aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Trihendradi, C., 2005, *Step By Step SPSS 13, Analisis Data Statistik*, Penerbit Andi, Jogyakarta.
- UNHAS ,2004, *Akuntansi Sektor Publik* dalam Bahan Kuliah Pasca Sarjana Magister Keuangan Daerah, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Wehrich, Heinz and Harold Koontz, 1993, *Management : a Global Prespective* (10th ed.) dalam Bahan Kuliah Program Magister Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomi Universita s Hasanuddin. Makassar.

Wursanto, 2005, *Dasar-dasar ilmu organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Wignjosuebrotto, 1999, *Etika Profesional: Pengalaman dan Permasalahan*, Makalah disampaikan dalam Simposium, Pameran dan Lomba Inovasi Iptek Terapan dengan Tema "Pemulihan Ekonomi Nasional Bersendikan Industrialisasi dan Pemberdayaan Potensi Otonomi Daerah" - Badan Kejuruan Mesin - Persatuan Insinyur Indonesia, tanggal 30 November s/d 1 Desember 1999 di Jakarta

Yuwono, S, Tengku Agus dan Hariyandi, 2005 *Penganggaran Sektor Publik, Pedoman Praktis Penyusunan, pelaksanaan dan Pertanggung jawaban APBD(Berbasis Kinerja)*, Penerbit Banyumedia Publishing, Malang.

LAMPIRAN 1
ANALISIS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP
IMPELEMENTASI PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA
DI PROVINSI PAPUA

KUISENER



Oleh :

Ir. ALEXANDER GATOT WIBOWO

NIM : P2600204526

ANGKATAN : III / 2004-2005

PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FE UNHAS MAKASSAR *AFILIASI* FE UNCEN JAYAPURA
JAYAPURA,
2006

LAMPIRAN 3. HASIL UJI RELIABILITAS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA

UJI RELIABILITAS KEPENTINGAN PUBLIK

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 1 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	33.5000	37.2200	.6127	.9012
VAR002	33.1154	37.0662	.6940	.8950
VAR003	33.2692	37.4046	.6033	.9017
VAR004	33.1154	37.9462	.6472	.8980
VAR005	33.6154	40.3262	.4637	.9086
VAR006	33.0000	38.4800	.7289	.8939
VAR007	33.1154	37.8662	.6939	.8951
VAR008	33.3462	39.1954	.6385	.8987
VAR009	33.2308	36.6646	.8283	.8870
VAR010	33.0000	36.8800	.7984	.8888

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 10
Alpha = .9063

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR012	49.3077	61.9815	.5652	.9017
VAR013	49.2692	61.8046	.6553	.8991
VAR014	49.5000	61.5400	.5613	.9019
VAR015	49.6154	63.7662	.4623	.9050
VAR016	49.6538	61.7554	.7681	.8968
VAR017	49.9231	61.5138	.5269	.9033
VAR018	49.9231	60.5538	.6828	.8977
VAR019	49.9615	60.1985	.7202	.8965
VAR020	49.6923	61.9015	.6703	.8988
VAR021	49.8846	60.8262	.6123	.9001
VAR022	49.7308	61.8046	.6182	.9001
VAR023	50.1154	62.3462	.3942	.9097
VAR024	49.8846	60.3462	.5230	.9044
VAR025	49.9615	60.1985	.6321	.8993
VAR026	49.8846	56.8262	.7339	.8952

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 15
Alpha = .9067

UJI RELIABILITAS TATA KELOLA YANG BAIK

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	36.5000	27.3000	.5672	.8569
VAR002	36.4231	27.6138	.6890	.8459
VAR003	36.7692	24.4246	.7640	.8377
VAR004	36.4231	29.9338	.5361	.8585
VAR005	36.9615	27.3985	.4916	.8664
VAR006	36.6154	26.6462	.6459	.8492
VAR007	36.4231	29.3738	.6156	.8534
VAR008	36.5385	30.1785	.5676	.8574
VAR009	36.4615	30.0185	.5426	.8583
VAR010	36.4231	30.5738	.5726	.8582

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 10
Alpha = .8671

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR012	54.0000	58.6400	.5898	.9082
VAR013	54.0000	62.7200	.4581	.9124
VAR014	54.1538	58.2154	.8127	.9027
VAR015	54.2308	58.8246	.7215	.9049
VAR016	54.2692	59.0846	.6536	.9066
VAR017	54.7692	55.7046	.6999	.9044
VAR018	54.7308	55.7246	.7880	.9012
VAR019	54.5000	56.5800	.7334	.9032
VAR020	54.5000	57.8600	.7259	.9041
VAR021	54.6154	56.4062	.7084	.9040
VAR022	54.4615	56.5785	.8084	.9012
VAR023	54.9615	57.5585	.4838	.9143
VAR024	54.5769	61.8538	.2484	.9217
VAR025	54.4231	59.8538	.4861	.9116
VAR026	54.6538	58.3954	.5402	.9102

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 15
Alpha = .9132

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 1 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	29.7308	16.8446	.4931	.7983
VAR002	29.5769	16.1738	.7143	.7701
VAR003	29.7308	16.2846	.6202	.7808
VAR004	29.6154	17.1262	.6524	.7811
VAR005	29.8462	18.6154	.2435	.8308
VAR006	29.6154	16.7262	.6078	.7833
VAR007	29.4615	15.8585	.5768	.7872
VAR008	29.3462	17.1154	.6558	.7807
VAR009	29.2308	20.4246	.1001	.8330

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .8139

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR011	17.7308	11.3246	.4691	.8759
VAR012	17.5000	10.1000	.6889	.8404
VAR013	17.4615	9.9385	.8028	.8224
VAR014	17.5385	9.3785	.7373	.8313
VAR015	17.5769	9.7738	.6495	.8488
VAR016	17.7692	10.5046	.6637	.8454

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8673

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR018	18.0769	8.1538	.6052	.8024
VAR019	17.9615	8.1185	.7217	.7826
VAR020	18.0000	7.7600	.7876	.7677
VAR021	18.4615	8.4185	.5173	.8201
VAR022	18.6923	7.3415	.7132	.7780
VAR023	18.8077	8.8015	.3486	.8591

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8304

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 4 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR025	22.2308	9.3046	.7782	.8294
VAR026	22.5385	11.6185	.4110	.8816
VAR027	21.9231	12.1538	.5509	.8622
VAR028	22.0769	10.5538	.7855	.8313
VAR029	22.1154	10.5862	.7586	.8343
VAR030	22.0000	11.1200	.6050	.8540
VAR031	21.9615	10.3585	.6788	.8441

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8679

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 5 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR033	18.7308	6.2846	.5205	.7644
VAR034	18.6538	5.9954	.6181	.7435
VAR035	18.8846	5.3062	.6296	.7357
VAR036	18.9231	5.3538	.6668	.7256
VAR037	18.9615	5.9585	.5146	.7649
VAR038	18.9231	6.5538	.3308	.8063

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .7904

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 6 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR040	21.6154	17.2862	.8459	.9029
VAR041	21.2692	19.8846	.7072	.9167
VAR042	21.3462	19.0354	.6765	.9208
VAR043	21.3462	17.6754	.8739	.8993
VAR044	21.2308	18.1846	.8755	.8997
VAR045	21.3462	20.6354	.6256	.9238
VAR046	21.6154	20.0062	.7375	.9145

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9233

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 7 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR048	13.0769	7.1138	.3231	.8714
VAR049	12.6923	5.4215	.7683	.7439
VAR050	12.6923	5.9815	.7215	.7634
VAR051	12.6538	5.8354	.6879	.7705
VAR052	12.8846	6.1062	.6416	.7847

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .8253

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 8 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR054	12.6923	5.3415	.4030	.6613
VAR055	12.6154	5.8462	.4292	.6505
VAR056	12.6538	5.8354	.4384	.6475
VAR057	13.0769	4.8738	.4366	.6524
VAR058	13.1154	4.9862	.5561	.5916

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .6910

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 9 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR060	21.6154	16.0062	.7082	.9313
VAR061	21.7308	15.2446	.8037	.9226
VAR062	21.6538	15.2754	.8289	.9202
VAR063	21.6923	14.9415	.8763	.9156
VAR064	21.8462	15.0154	.8210	.9209
VAR065	22.1154	16.0262	.7207	.9301
VAR066	21.8846	15.7062	.7513	.9274

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9343

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 10 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR068	26.9615	25.3185	.7491	.9529
VAR069	26.9231	24.9538	.8554	.9473
VAR070	26.6923	26.0615	.8031	.9502
VAR071	26.8077	25.5215	.8125	.9495
VAR072	26.8846	25.0662	.8259	.9488
VAR073	26.9615	24.6785	.8416	.9480
VAR074	26.8462	24.3754	.9210	.9438
VAR075	26.8462	25.5754	.8115	.9495
VAR076	26.9231	25.7538	.7349	.9533

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .9547

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 11 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR078	17.3462	10.7154	.7785	.9325
VAR079	16.9231	10.4738	.8020	.9298
VAR080	16.9231	10.1538	.8096	.9295
VAR081	16.9231	10.7138	.8200	.9276
VAR082	17.1538	10.6954	.8447	.9249
VAR083	17.2308	10.4246	.8618	.9224

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .9391

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	32.3846	12.5662	.5120	.8166
VAR002	32.2692	12.6046	.6724	.7998
VAR003	32.4615	11.3785	.7233	.7887
VAR004	32.1923	13.2815	.6047	.8094
VAR005	32.3462	12.4754	.5559	.8110
VAR006	32.2308	13.2246	.5603	.8121
VAR007	32.1538	11.4154	.6585	.7978
VAR008	32.2308	12.6646	.6186	.8047
VAR009	32.1923	15.2815	.0223	.8650

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .8305

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR012	19.6154	10.4062	.5040	.8719
VAR013	19.7692	8.9846	.6731	.8455
VAR014	19.4615	10.0985	.6663	.8543
VAR015	19.6154	8.7262	.6764	.8449
VAR016	19.8846	7.6262	.7779	.8271
VAR017	20.1154	7.7862	.7829	.8249

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8688

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR020	19.8462	3.1754	.4919	.4348
VAR021	19.7308	3.4046	.3755	.4824
VAR022	19.7308	3.1646	.5328	.4242
VAR023	20.2308	2.8246	.3017	.5106
VAR024	20.3077	2.7015	.5166	.3858
VAR025	20.3462	4.1554	-.1395	.7173

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .5515

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 4 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR028	23.7308	10.5246	.5756	.8922
VAR029	23.9615	11.2385	.5131	.8959
VAR030	23.5000	10.9800	.7762	.8652
VAR031	23.5385	10.6585	.8136	.8598
VAR032	23.6154	10.4062	.7967	.8601
VAR033	23.3846	11.0462	.6503	.8778
VAR034	23.5000	10.6600	.7678	.8642

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8898

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 5 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR037	20.2308	6.1846	.5043	.8209
VAR038	20.1538	6.3754	.7488	.7819
VAR039	20.1538	6.1354	.5406	.8124
VAR040	20.3077	5.9015	.6637	.7860
VAR041	20.5385	5.9385	.6077	.7979
VAR042	20.3462	5.9954	.5895	.8019

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8277

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 6 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR045	23.3462	13.8354	.8168	.9346
VAR046	23.2692	15.7246	.7658	.9369
VAR047	23.4231	14.1738	.8903	.9253
VAR048	23.3077	15.1015	.7830	.9352
VAR049	23.2692	14.6046	.9197	.9233
VAR050	23.3462	16.0754	.7036	.9417
VAR051	23.4231	15.2938	.8124	.9329

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9420

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 7 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR054	14.9615	7.5585	.4042	.8896
VAR055	14.3462	6.7154	.7553	.7924
VAR056	14.3846	6.4862	.8787	.7622
VAR057	14.4615	7.1385	.6398	.8224
VAR058	14.6154	6.6462	.6841	.8105

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .8486

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 8 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR061	13.8077	5.0415	.3694	.6551
VAR062	13.4231	6.1738	.4447	.6333
VAR063	13.7308	5.6446	.3706	.6447
VAR064	14.5769	4.8138	.4960	.5872
VAR065	14.3077	4.7015	.5140	.5777

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .6725

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 9 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR068	24.5769	9.7738	.6578	.9237
VAR069	24.5000	9.6200	.8348	.9054
VAR070	24.5000	9.6200	.8348	.9054
VAR071	24.5385	9.6985	.8451	.9049
VAR072	24.6154	10.2462	.7546	.9142
VAR073	24.8846	8.9862	.7940	.9101
VAR074	24.7692	9.7846	.6715	.9219

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9239

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 10 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR077	29.6923	22.8615	.4831	.9398
VAR078	29.7692	21.1446	.7820	.9210
VAR079	29.6923	21.1015	.9107	.9142
VAR080	29.6538	21.5954	.8458	.9182
VAR081	29.6538	21.9154	.7052	.9257
VAR082	29.8846	20.1862	.8448	.9168
VAR083	29.8077	21.2015	.8350	.9180
VAR084	29.7692	21.6246	.7743	.9217
VAR085	29.7692	21.8646	.6093	.9325

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .9313

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 11 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR088	19.9615	4.5185	.3321	.8921
VAR089	19.7308	4.4446	.7666	.7788
VAR090	19.7308	4.2846	.8607	.7612
VAR091	19.8846	4.4262	.6370	.7994
VAR092	19.8462	4.7754	.5150	.8231
VAR093	19.8846	4.4262	.7773	.7769

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8329

UJI RELIABILITAS TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS**Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 1(Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	19.8846	16.5862	.7841	.8911
VAR002	19.7692	16.4246	.8375	.8853
VAR003	19.8846	17.9462	.7275	.8985
VAR004	19.9615	16.9985	.8018	.8899
VAR005	19.7692	16.6646	.8570	.8840
VAR006	19.8846	16.5062	.7478	.8954
VAR007	19.7692	18.5846	.4269	.9322

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 7

Alpha = .9106

Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 2(Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	61.0000	125.6000	.8189	.9672
VAR010	61.0000	126.0800	.8952	.9662
VAR011	60.8077	126.9615	.8380	.9669
VAR012	60.6923	128.2215	.7865	.9675
VAR013	60.7692	130.1846	.7068	.9685
VAR014	61.0000	131.2800	.6403	.9692
VAR015	60.7692	127.9446	.8445	.9669
VAR016	60.8077	133.0415	.6355	.9692
VAR017	61.0385	128.5985	.8125	.9673
VAR018	61.0385	128.5985	.8125	.9673
VAR019	61.1538	129.5754	.7311	.9682
VAR020	61.1923	130.0015	.7211	.9683
VAR021	61.1154	128.5062	.7814	.9676
VAR022	61.1538	127.7354	.7861	.9675
VAR023	61.0385	127.7985	.8625	.9667
VAR024	61.1154	125.9462	.9360	.9657
VAR025	61.2308	126.5846	.8317	.9670
VAR026	60.8077	128.8815	.6823	.9689
VAR027	61.1923	129.2015	.6713	.9690

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 19

Alpha = .9693

Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	23.0000	10.8000	.7426	.8779
VAR002	22.9615	11.3985	.7116	.8827
VAR003	23.1154	11.3062	.7883	.8762
VAR004	23.1923	11.2815	.5812	.8971
VAR005	23.0000	10.4000	.8469	.8656
VAR006	23.0769	10.4738	.7653	.8750
VAR007	23.1923	10.8815	.5620	.9036

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8978

Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	67.1923	68.9615	.6495	.9323
VAR010	67.0769	70.7938	.5274	.9344
VAR011	67.0385	68.7585	.7067	.9314
VAR012	67.0000	67.6800	.7715	.9301
VAR013	67.0385	67.2385	.7779	.9298
VAR014	67.1154	67.0662	.7344	.9305
VAR015	67.0000	69.5200	.6637	.9323
VAR016	67.2308	68.2646	.5723	.9338
VAR017	67.1923	66.0815	.7838	.9293
VAR018	67.2308	69.7046	.6342	.9327
VAR019	67.3462	67.3554	.5788	.9340
VAR020	67.3846	66.9662	.6059	.9334
VAR021	67.4231	68.5738	.5615	.9339
VAR022	67.3846	69.9262	.4440	.9363
VAR023	67.3462	69.7554	.5825	.9334
VAR024	67.2692	66.6846	.7654	.9298
VAR025	67.5385	66.3385	.6139	.9335
VAR026	67.1538	67.8154	.6424	.9323
VAR027	67.3462	66.9554	.6592	.9320

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 19
Alpha = .9357

UJI RELIABILITAS PENDEKATAN KINERJA**Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 1 (Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	24.1923	16.0015	.7518	.9263
VAR002	24.4231	18.2538	.5733	.9363
VAR003	23.8462	17.6554	.7663	.9233
VAR004	23.8462	17.4154	.8173	.9199
VAR005	23.8846	17.2262	.7581	.9234
VAR006	24.0769	17.0338	.7882	.9212
VAR007	24.1154	16.3462	.8526	.9160
VAR008	24.1154	16.7462	.8530	.9164

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 8
Alpha = .9319

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR010	14.5385	8.2585	.8404	.8947
VAR011	14.6154	8.4862	.7727	.9094
VAR012	14.4231	8.1738	.9005	.8819
VAR013	14.4231	8.7338	.8946	.8864
VAR014	14.7692	9.9446	.5951	.9394

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .9214

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR016	14.2692	7.4846	.9599	.8436
VAR017	14.4615	8.2585	.8299	.8748
VAR018	14.3846	7.6062	.8907	.8603
VAR019	14.4231	8.3338	.8831	.8649
VAR020	14.6154	11.1262	.3111	.9642

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .9084

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 4 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR022	9.7692	3.3046	.6958	.8366
VAR023	9.4231	3.9338	.4738	.9104
VAR024	9.5769	2.6538	.8557	.7652
VAR025	9.5385	2.5785	.8721	.7572

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 4
Alpha = .8654

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	27.4615	11.1385	.4175	.8869
VAR002	28.0000	11.6800	.3857	.8851
VAR003	27.3846	10.9662	.7890	.8491
VAR004	27.3846	10.9662	.7890	.8491
VAR005	27.3462	10.7154	.8025	.8459
VAR006	27.5000	10.1000	.6329	.8619
VAR007	27.4231	10.2538	.7248	.8497
VAR008	27.1923	10.0015	.7480	.8467

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 8
Alpha = .8752

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR010	15.8846	5.2262	.8342	.9020
VAR011	16.0000	5.8400	.6786	.9329
VAR012	15.8077	5.6015	.8727	.8928
VAR013	15.8077	6.0015	.8234	.9044
VAR014	15.8846	5.9462	.8462	.9004

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .9239

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR016	15.4615	5.7785	.9339	.8257
VAR017	15.6538	6.2354	.7753	.8632
VAR018	15.5385	5.6985	.8856	.8359
VAR019	15.4615	6.2585	.8539	.8476
VAR020	15.7308	7.8846	.3169	.9553

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .8943

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 4 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR022	10.3462	3.6754	.7660	.7987
VAR023	9.8077	5.5215	.3863	.9262
VAR024	10.1923	3.4415	.8614	.7537
VAR025	10.1538	3.4154	.8602	.7541

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 4
Alpha = .8614

UJI REALIBILITAS PROFESIONALISME KERJA**Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 1 (Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	18.0385	10.3585	.6347	.8559
VAR002	18.0769	10.7938	.5739	.8659
VAR003	18.0385	10.7585	.8054	.8333
VAR004	18.5000	10.5800	.5957	.8627
VAR005	18.6538	10.0754	.6834	.8471
VAR006	18.3077	9.9815	.7887	.8285

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8710

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR008	17.8462	11.2554	.5287	.9032
VAR009	18.0000	9.7600	.8192	.8595
VAR010	17.8462	9.8954	.8524	.8555
VAR011	18.0385	9.3985	.8327	.8565
VAR012	18.3462	9.6754	.7307	.8749
VAR013	18.1923	11.6015	.5572	.8981

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8945

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR015	22.5385	14.0185	.8537	.9045
VAR016	22.6538	14.6354	.7842	.9118
VAR017	22.6154	14.3262	.8879	.9031
VAR018	22.5385	13.4585	.8955	.8993
VAR019	22.4615	14.1785	.9070	.9010
VAR020	22.6538	13.4354	.8850	.9003
VAR021	23.5385	15.6185	.3436	.9655

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9246

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	19.1923	5.9215	.4160	.7749
VAR002	19.3077	6.2215	.3165	.7962
VAR003	19.3077	5.5015	.6814	.7187
VAR004	19.6538	4.7954	.7207	.6954
VAR005	19.8077	5.0415	.5262	.7545
VAR006	19.6538	5.5954	.5762	.7389

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .7816

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR008	19.4231	5.7738	.1972	.7554
VAR009	19.4231	5.2138	.4509	.6831
VAR010	19.4231	5.6138	.4592	.6879
VAR011	19.7308	4.0446	.6681	.6029
VAR012	19.8846	4.1862	.5700	.6431
VAR013	19.6154	5.5262	.4567	.6862

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .7203

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR015	23.5385	8.0985	.5391	.7856
VAR016	23.7308	7.7246	.5158	.7877
VAR017	23.6154	7.3662	.7832	.7474
VAR018	23.6154	6.8862	.8445	.7298
VAR019	23.5000	7.6200	.6772	.7637
VAR020	23.6154	7.0462	.6955	.7541
VAR021	24.5385	8.6585	.1006	.8900

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8081

UJI REALIBILITAS VALUE FOR MONEY**Reliability Indikator Value For Money 1 (Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	22.4615	13.7785	.4543	.8908
VAR002	21.6923	13.4215	.7548	.8556
VAR003	21.7308	12.6846	.8081	.8462
VAR004	22.0385	12.3585	.7517	.8512
VAR005	22.2692	13.3246	.4518	.8964
VAR006	21.7308	12.6846	.8081	.8462
VAR007	21.7692	12.4246	.7678	.8493

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8801

Reliability Indikator Value For Money 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	22.0385	16.7585	.8115	.9357
VAR010	22.1538	17.1754	.8139	.9358
VAR011	22.1154	15.8662	.9324	.9246
VAR012	22.1923	15.4415	.9158	.9261
VAR013	22.1923	16.4015	.8082	.9363
VAR014	22.1538	16.7754	.8909	.9295
VAR015	22.4615	18.8185	.5370	.9569

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9442

Reliability Indikator Value For Money 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR017	16.6538	12.3954	.9057	.9104
VAR018	16.8846	12.9862	.8397	.9193
VAR019	16.8846	13.5462	.7266	.9330
VAR020	16.5385	13.0585	.7504	.9307
VAR021	16.6538	12.7154	.9073	.9111
VAR022	16.1923	13.1215	.7314	.9333

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .9352

Reliability Indikator Value For Money 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	23.5000	8.9000	.4370	.8202
VAR002	22.7308	9.4846	.6712	.7821
VAR003	22.6923	9.3415	.6685	.7802
VAR004	23.1154	8.2662	.6092	.7839
VAR005	23.2692	9.0846	.3737	.8352
VAR006	22.6154	8.7262	.7854	.7591
VAR007	22.6923	9.5015	.6165	.7873

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8168

Reliability Indikator Value For Money 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	24.1154	9.0662	.7034	.8410
VAR010	24.2308	10.0246	.6061	.8541
VAR011	24.1538	10.2954	.7379	.8432
VAR012	24.2308	9.1446	.7673	.8314
VAR013	24.2692	9.2446	.7785	.8304
VAR014	24.1923	9.6015	.6866	.8433
VAR015	24.4231	10.9738	.3085	.8947

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8681

Reliability Indikator Value For Money 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR017	18.5385	7.6985	.7714	.8079
VAR018	19.0000	7.3600	.7704	.8063
VAR019	18.9615	7.8785	.5280	.8621
VAR020	18.5000	9.0600	.5534	.8482
VAR021	18.6923	7.5815	.8003	.8020
VAR022	18.2308	9.1446	.4982	.8559

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8560

LAMPIRAN 3. HASIL UJI RELIABILITAS PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA

UJI RELIABILITAS KEPENTINGAN PUBLIK

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 1 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	33.5000	37.2200	.6127	.9012
VAR002	33.1154	37.0662	.6940	.8950
VAR003	33.2692	37.4046	.6033	.9017
VAR004	33.1154	37.9462	.6472	.8980
VAR005	33.6154	40.3262	.4637	.9086
VAR006	33.0000	38.4800	.7289	.8939
VAR007	33.1154	37.8662	.6939	.8951
VAR008	33.3462	39.1954	.6385	.8987
VAR009	33.2308	36.6646	.8283	.8870
VAR010	33.0000	36.8800	.7984	.8888

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 10

Alpha = .9063

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR012	49.3077	61.9815	.5652	.9017
VAR013	49.2692	61.8046	.6553	.8991
VAR014	49.5000	61.5400	.5613	.9019
VAR015	49.6154	63.7662	.4623	.9050
VAR016	49.6538	61.7554	.7681	.8968
VAR017	49.9231	61.5138	.5269	.9033
VAR018	49.9231	60.5538	.6828	.8977
VAR019	49.9615	60.1985	.7202	.8965
VAR020	49.6923	61.9015	.6703	.8988
VAR021	49.8846	60.8262	.6123	.9001
VAR022	49.7308	61.8046	.6182	.9001
VAR023	50.1154	62.3462	.3942	.9097
VAR024	49.8846	60.3462	.5230	.9044
VAR025	49.9615	60.1985	.6321	.8993
VAR026	49.8846	56.8262	.7339	.8952

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 15

Alpha = .9067

UJI RELIABILITAS TATA KELOLA YANG BAIK

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	36.5000	27.3000	.5672	.8569
VAR002	36.4231	27.6138	.6890	.8459
VAR003	36.7692	24.4246	.7640	.8377
VAR004	36.4231	29.9338	.5361	.8585
VAR005	36.9615	27.3985	.4916	.8664
VAR006	36.6154	26.6462	.6459	.8492
VAR007	36.4231	29.3738	.6156	.8534
VAR008	36.5385	30.1785	.5676	.8574
VAR009	36.4615	30.0185	.5426	.8583
VAR010	36.4231	30.5738	.5726	.8582

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 10
Alpha = .8671

Reliabilitas Indikator Kepentingan Publik 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR012	54.0000	58.6400	.5898	.9082
VAR013	54.0000	62.7200	.4581	.9124
VAR014	54.1538	58.2154	.8127	.9027
VAR015	54.2308	58.8246	.7215	.9049
VAR016	54.2692	59.0846	.6536	.9066
VAR017	54.7692	55.7046	.6999	.9044
VAR018	54.7308	55.7246	.7880	.9012
VAR019	54.5000	56.5800	.7334	.9032
VAR020	54.5000	57.8600	.7259	.9041
VAR021	54.6154	56.4062	.7084	.9040
VAR022	54.4615	56.5785	.8084	.9012
VAR023	54.9615	57.5585	.4838	.9143
VAR024	54.5769	61.8538	.2484	.9217
VAR025	54.4231	59.8538	.4861	.9116
VAR026	54.6538	58.3954	.5402	.9102

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 15
Alpha = .9132

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 1 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	29.7308	16.8446	.4931	.7983
VAR002	29.5769	16.1738	.7143	.7701
VAR003	29.7308	16.2846	.6202	.7808
VAR004	29.6154	17.1262	.6524	.7811
VAR005	29.8462	18.6154	.2435	.8308
VAR006	29.6154	16.7262	.6078	.7833
VAR007	29.4615	15.8585	.5768	.7872
VAR008	29.3462	17.1154	.6558	.7807
VAR009	29.2308	20.4246	.1001	.8330

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .8139

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR011	17.7308	11.3246	.4691	.8759
VAR012	17.5000	10.1000	.6889	.8404
VAR013	17.4615	9.9385	.8028	.8224
VAR014	17.5385	9.3785	.7373	.8313
VAR015	17.5769	9.7738	.6495	.8488
VAR016	17.7692	10.5046	.6637	.8454

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8673

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR018	18.0769	8.1538	.6052	.8024
VAR019	17.9615	8.1185	.7217	.7826
VAR020	18.0000	7.7600	.7876	.7677
VAR021	18.4615	8.4185	.5173	.8201
VAR022	18.6923	7.3415	.7132	.7780
VAR023	18.8077	8.8015	.3486	.8591

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8304

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 4 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR025	22.2308	9.3046	.7782	.8294
VAR026	22.5385	11.6185	.4110	.8816
VAR027	21.9231	12.1538	.5509	.8622
VAR028	22.0769	10.5538	.7855	.8313
VAR029	22.1154	10.5862	.7586	.8343
VAR030	22.0000	11.1200	.6050	.8540
VAR031	21.9615	10.3585	.6788	.8441

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8679

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 5 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR033	18.7308	6.2846	.5205	.7644
VAR034	18.6538	5.9954	.6181	.7435
VAR035	18.8846	5.3062	.6296	.7357
VAR036	18.9231	5.3538	.6668	.7256
VAR037	18.9615	5.9585	.5146	.7649
VAR038	18.9231	6.5538	.3308	.8063

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .7904

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 6 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR040	21.6154	17.2862	.8459	.9029
VAR041	21.2692	19.8846	.7072	.9167
VAR042	21.3462	19.0354	.6765	.9208
VAR043	21.3462	17.6754	.8739	.8993
VAR044	21.2308	18.1846	.8755	.8997
VAR045	21.3462	20.6354	.6256	.9238
VAR046	21.6154	20.0062	.7375	.9145

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9233

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 7 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR048	13.0769	7.1138	.3231	.8714
VAR049	12.6923	5.4215	.7683	.7439
VAR050	12.6923	5.9815	.7215	.7634
VAR051	12.6538	5.8354	.6879	.7705
VAR052	12.8846	6.1062	.6416	.7847

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .8253

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 8 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR054	12.6923	5.3415	.4030	.6613
VAR055	12.6154	5.8462	.4292	.6505
VAR056	12.6538	5.8354	.4384	.6475
VAR057	13.0769	4.8738	.4366	.6524
VAR058	13.1154	4.9862	.5561	.5916

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .6910

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 9 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR060	21.6154	16.0062	.7082	.9313
VAR061	21.7308	15.2446	.8037	.9226
VAR062	21.6538	15.2754	.8289	.9202
VAR063	21.6923	14.9415	.8763	.9156
VAR064	21.8462	15.0154	.8210	.9209
VAR065	22.1154	16.0262	.7207	.9301
VAR066	21.8846	15.7062	.7513	.9274

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9343

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 10 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR068	26.9615	25.3185	.7491	.9529
VAR069	26.9231	24.9538	.8554	.9473
VAR070	26.6923	26.0615	.8031	.9502
VAR071	26.8077	25.5215	.8125	.9495
VAR072	26.8846	25.0662	.8259	.9488
VAR073	26.9615	24.6785	.8416	.9480
VAR074	26.8462	24.3754	.9210	.9438
VAR075	26.8462	25.5754	.8115	.9495
VAR076	26.9231	25.7538	.7349	.9533

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .9547

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 11 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR078	17.3462	10.7154	.7785	.9325
VAR079	16.9231	10.4738	.8020	.9298
VAR080	16.9231	10.1538	.8096	.9295
VAR081	16.9231	10.7138	.8200	.9276
VAR082	17.1538	10.6954	.8447	.9249
VAR083	17.2308	10.4246	.8618	.9224

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .9391

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	32.3846	12.5662	.5120	.8166
VAR002	32.2692	12.6046	.6724	.7998
VAR003	32.4615	11.3785	.7233	.7887
VAR004	32.1923	13.2815	.6047	.8094
VAR005	32.3462	12.4754	.5559	.8110
VAR006	32.2308	13.2246	.5603	.8121
VAR007	32.1538	11.4154	.6585	.7978
VAR008	32.2308	12.6646	.6186	.8047
VAR009	32.1923	15.2815	.0223	.8650

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .8305

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR012	19.6154	10.4062	.5040	.8719
VAR013	19.7692	8.9846	.6731	.8455
VAR014	19.4615	10.0985	.6663	.8543
VAR015	19.6154	8.7262	.6764	.8449
VAR016	19.8846	7.6262	.7779	.8271
VAR017	20.1154	7.7862	.7829	.8249

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8688

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR020	19.8462	3.1754	.4919	.4348
VAR021	19.7308	3.4046	.3755	.4824
VAR022	19.7308	3.1646	.5328	.4242
VAR023	20.2308	2.8246	.3017	.5106
VAR024	20.3077	2.7015	.5166	.3858
VAR025	20.3462	4.1554	-.1395	.7173

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .5515

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 4 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR028	23.7308	10.5246	.5756	.8922
VAR029	23.9615	11.2385	.5131	.8959
VAR030	23.5000	10.9800	.7762	.8652
VAR031	23.5385	10.6585	.8136	.8598
VAR032	23.6154	10.4062	.7967	.8601
VAR033	23.3846	11.0462	.6503	.8778
VAR034	23.5000	10.6600	.7678	.8642

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8898

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 5 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR037	20.2308	6.1846	.5043	.8209
VAR038	20.1538	6.3754	.7488	.7819
VAR039	20.1538	6.1354	.5406	.8124
VAR040	20.3077	5.9015	.6637	.7860
VAR041	20.5385	5.9385	.6077	.7979
VAR042	20.3462	5.9954	.5895	.8019

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8277

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 6 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR045	23.3462	13.8354	.8168	.9346
VAR046	23.2692	15.7246	.7658	.9369
VAR047	23.4231	14.1738	.8903	.9253
VAR048	23.3077	15.1015	.7830	.9352
VAR049	23.2692	14.6046	.9197	.9233
VAR050	23.3462	16.0754	.7036	.9417
VAR051	23.4231	15.2938	.8124	.9329

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9420

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 7 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR054	14.9615	7.5585	.4042	.8896
VAR055	14.3462	6.7154	.7553	.7924
VAR056	14.3846	6.4862	.8787	.7622
VAR057	14.4615	7.1385	.6398	.8224
VAR058	14.6154	6.6462	.6841	.8105

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .8486

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 8 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR061	13.8077	5.0415	.3694	.6551
VAR062	13.4231	6.1738	.4447	.6333
VAR063	13.7308	5.6446	.3706	.6447
VAR064	14.5769	4.8138	.4960	.5872
VAR065	14.3077	4.7015	.5140	.5777

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .6725

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 9 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR068	24.5769	9.7738	.6578	.9237
VAR069	24.5000	9.6200	.8348	.9054
VAR070	24.5000	9.6200	.8348	.9054
VAR071	24.5385	9.6985	.8451	.9049
VAR072	24.6154	10.2462	.7546	.9142
VAR073	24.8846	8.9862	.7940	.9101
VAR074	24.7692	9.7846	.6715	.9219

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9239

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 10 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR077	29.6923	22.8615	.4831	.9398
VAR078	29.7692	21.1446	.7820	.9210
VAR079	29.6923	21.1015	.9107	.9142
VAR080	29.6538	21.5954	.8458	.9182
VAR081	29.6538	21.9154	.7052	.9257
VAR082	29.8846	20.1862	.8448	.9168
VAR083	29.8077	21.2015	.8350	.9180
VAR084	29.7692	21.6246	.7743	.9217
VAR085	29.7692	21.8646	.6093	.9325

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 9
Alpha = .9313

Reliability Indikator Tata Kelola Yang Baik 11 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR088	19.9615	4.5185	.3321	.8921
VAR089	19.7308	4.4446	.7666	.7788
VAR090	19.7308	4.2846	.8607	.7612
VAR091	19.8846	4.4262	.6370	.7994
VAR092	19.8462	4.7754	.5150	.8231
VAR093	19.8846	4.4262	.7773	.7769

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8329

UJI RELIABILITAS TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS**Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 1(Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	19.8846	16.5862	.7841	.8911
VAR002	19.7692	16.4246	.8375	.8853
VAR003	19.8846	17.9462	.7275	.8985
VAR004	19.9615	16.9985	.8018	.8899
VAR005	19.7692	16.6646	.8570	.8840
VAR006	19.8846	16.5062	.7478	.8954
VAR007	19.7692	18.5846	.4269	.9322

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 7

Alpha = .9106

Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 2(Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	61.0000	125.6000	.8189	.9672
VAR010	61.0000	126.0800	.8952	.9662
VAR011	60.8077	126.9615	.8380	.9669
VAR012	60.6923	128.2215	.7865	.9675
VAR013	60.7692	130.1846	.7068	.9685
VAR014	61.0000	131.2800	.6403	.9692
VAR015	60.7692	127.9446	.8445	.9669
VAR016	60.8077	133.0415	.6355	.9692
VAR017	61.0385	128.5985	.8125	.9673
VAR018	61.0385	128.5985	.8125	.9673
VAR019	61.1538	129.5754	.7311	.9682
VAR020	61.1923	130.0015	.7211	.9683
VAR021	61.1154	128.5062	.7814	.9676
VAR022	61.1538	127.7354	.7861	.9675
VAR023	61.0385	127.7985	.8625	.9667
VAR024	61.1154	125.9462	.9360	.9657
VAR025	61.2308	126.5846	.8317	.9670
VAR026	60.8077	128.8815	.6823	.9689
VAR027	61.1923	129.2015	.6713	.9690

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 19

Alpha = .9693

Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	23.0000	10.8000	.7426	.8779
VAR002	22.9615	11.3985	.7116	.8827
VAR003	23.1154	11.3062	.7883	.8762
VAR004	23.1923	11.2815	.5812	.8971
VAR005	23.0000	10.4000	.8469	.8656
VAR006	23.0769	10.4738	.7653	.8750
VAR007	23.1923	10.8815	.5620	.9036

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8978

Reliability Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	67.1923	68.9615	.6495	.9323
VAR010	67.0769	70.7938	.5274	.9344
VAR011	67.0385	68.7585	.7067	.9314
VAR012	67.0000	67.6800	.7715	.9301
VAR013	67.0385	67.2385	.7779	.9298
VAR014	67.1154	67.0662	.7344	.9305
VAR015	67.0000	69.5200	.6637	.9323
VAR016	67.2308	68.2646	.5723	.9338
VAR017	67.1923	66.0815	.7838	.9293
VAR018	67.2308	69.7046	.6342	.9327
VAR019	67.3462	67.3554	.5788	.9340
VAR020	67.3846	66.9662	.6059	.9334
VAR021	67.4231	68.5738	.5615	.9339
VAR022	67.3846	69.9262	.4440	.9363
VAR023	67.3462	69.7554	.5825	.9334
VAR024	67.2692	66.6846	.7654	.9298
VAR025	67.5385	66.3385	.6139	.9335
VAR026	67.1538	67.8154	.6424	.9323
VAR027	67.3462	66.9554	.6592	.9320

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 19
Alpha = .9357

UJI RELIABILITAS PENDEKATAN KINERJA**Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 1 (Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	24.1923	16.0015	.7518	.9263
VAR002	24.4231	18.2538	.5733	.9363
VAR003	23.8462	17.6554	.7663	.9233
VAR004	23.8462	17.4154	.8173	.9199
VAR005	23.8846	17.2262	.7581	.9234
VAR006	24.0769	17.0338	.7882	.9212
VAR007	24.1154	16.3462	.8526	.9160
VAR008	24.1154	16.7462	.8530	.9164

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 8
Alpha = .9319

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR010	14.5385	8.2585	.8404	.8947
VAR011	14.6154	8.4862	.7727	.9094
VAR012	14.4231	8.1738	.9005	.8819
VAR013	14.4231	8.7338	.8946	.8864
VAR014	14.7692	9.9446	.5951	.9394

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .9214

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR016	14.2692	7.4846	.9599	.8436
VAR017	14.4615	8.2585	.8299	.8748
VAR018	14.3846	7.6062	.8907	.8603
VAR019	14.4231	8.3338	.8831	.8649
VAR020	14.6154	11.1262	.3111	.9642

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .9084

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 4 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR022	9.7692	3.3046	.6958	.8366
VAR023	9.4231	3.9338	.4738	.9104
VAR024	9.5769	2.6538	.8557	.7652
VAR025	9.5385	2.5785	.8721	.7572

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 4
Alpha = .8654

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	27.4615	11.1385	.4175	.8869
VAR002	28.0000	11.6800	.3857	.8851
VAR003	27.3846	10.9662	.7890	.8491
VAR004	27.3846	10.9662	.7890	.8491
VAR005	27.3462	10.7154	.8025	.8459
VAR006	27.5000	10.1000	.6329	.8619
VAR007	27.4231	10.2538	.7248	.8497
VAR008	27.1923	10.0015	.7480	.8467

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 8
Alpha = .8752

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR010	15.8846	5.2262	.8342	.9020
VAR011	16.0000	5.8400	.6786	.9329
VAR012	15.8077	5.6015	.8727	.8928
VAR013	15.8077	6.0015	.8234	.9044
VAR014	15.8846	5.9462	.8462	.9004

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 5
Alpha = .9239

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR016	15.4615	5.7785	.9339	.8257
VAR017	15.6538	6.2354	.7753	.8632
VAR018	15.5385	5.6985	.8856	.8359
VAR019	15.4615	6.2585	.8539	.8476
VAR020	15.7308	7.8846	.3169	.9553

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 5

Alpha = .8943

Reliability Indikator Pendekatan Kinerja 4 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR022	10.3462	3.6754	.7660	.7987
VAR023	9.8077	5.5215	.3863	.9262
VAR024	10.1923	3.4415	.8614	.7537
VAR025	10.1538	3.4154	.8602	.7541

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 4

Alpha = .8614

UJI REALIBILITAS PROFESIONALISME KERJA**Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 1 (Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	18.0385	10.3585	.6347	.8559
VAR002	18.0769	10.7938	.5739	.8659
VAR003	18.0385	10.7585	.8054	.8333
VAR004	18.5000	10.5800	.5957	.8627
VAR005	18.6538	10.0754	.6834	.8471
VAR006	18.3077	9.9815	.7887	.8285

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 6

Alpha = .8710

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR008	17.8462	11.2554	.5287	.9032
VAR009	18.0000	9.7600	.8192	.8595
VAR010	17.8462	9.8954	.8524	.8555
VAR011	18.0385	9.3985	.8327	.8565
VAR012	18.3462	9.6754	.7307	.8749
VAR013	18.1923	11.6015	.5572	.8981

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 6

Alpha = .8945

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR015	22.5385	14.0185	.8537	.9045
VAR016	22.6538	14.6354	.7842	.9118
VAR017	22.6154	14.3262	.8879	.9031
VAR018	22.5385	13.4585	.8955	.8993
VAR019	22.4615	14.1785	.9070	.9010
VAR020	22.6538	13.4354	.8850	.9003
VAR021	23.5385	15.6185	.3436	.9655

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 7

Alpha = .9246

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	19.1923	5.9215	.4160	.7749
VAR002	19.3077	6.2215	.3165	.7962
VAR003	19.3077	5.5015	.6814	.7187
VAR004	19.6538	4.7954	.7207	.6954
VAR005	19.8077	5.0415	.5262	.7545
VAR006	19.6538	5.5954	.5762	.7389

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .7816

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR008	19.4231	5.7738	.1972	.7554
VAR009	19.4231	5.2138	.4509	.6831
VAR010	19.4231	5.6138	.4592	.6879
VAR011	19.7308	4.0446	.6681	.6029
VAR012	19.8846	4.1862	.5700	.6431
VAR013	19.6154	5.5262	.4567	.6862

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .7203

Reliability Indikator Profesionalisme Kerja 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR015	23.5385	8.0985	.5391	.7856
VAR016	23.7308	7.7246	.5158	.7877
VAR017	23.6154	7.3662	.7832	.7474
VAR018	23.6154	6.8862	.8445	.7298
VAR019	23.5000	7.6200	.6772	.7637
VAR020	23.6154	7.0462	.6955	.7541
VAR021	24.5385	8.6585	.1006	.8900

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8081

UJI REALIBILITAS VALUE FOR MONEY**Reliability Indikator *Value For Money* 1 (Sebelum Penerapan)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	22.4615	13.7785	.4543	.8908
VAR002	21.6923	13.4215	.7548	.8556
VAR003	21.7308	12.6846	.8081	.8462
VAR004	22.0385	12.3585	.7517	.8512
VAR005	22.2692	13.3246	.4518	.8964
VAR006	21.7308	12.6846	.8081	.8462
VAR007	21.7692	12.4246	.7678	.8493

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8801

Reliability Indikator *Value For Money* 2 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	22.0385	16.7585	.8115	.9357
VAR010	22.1538	17.1754	.8139	.9358
VAR011	22.1154	15.8662	.9324	.9246
VAR012	22.1923	15.4415	.9158	.9261
VAR013	22.1923	16.4015	.8082	.9363
VAR014	22.1538	16.7754	.8909	.9295
VAR015	22.4615	18.8185	.5370	.9569

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .9442

Reliability Indikator *Value For Money* 3 (Sebelum Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR017	16.6538	12.3954	.9057	.9104
VAR018	16.8846	12.9862	.8397	.9193
VAR019	16.8846	13.5462	.7266	.9330
VAR020	16.5385	13.0585	.7504	.9307
VAR021	16.6538	12.7154	.9073	.9111
VAR022	16.1923	13.1215	.7314	.9333

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .9352

Reliability Indikator Value For Money 1 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	23.5000	8.9000	.4370	.8202
VAR002	22.7308	9.4846	.6712	.7821
VAR003	22.6923	9.3415	.6685	.7802
VAR004	23.1154	8.2662	.6092	.7839
VAR005	23.2692	9.0846	.3737	.8352
VAR006	22.6154	8.7262	.7854	.7591
VAR007	22.6923	9.5015	.6165	.7873

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8168

Reliability Indikator Value For Money 2 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR009	24.1154	9.0662	.7034	.8410
VAR010	24.2308	10.0246	.6061	.8541
VAR011	24.1538	10.2954	.7379	.8432
VAR012	24.2308	9.1446	.7673	.8314
VAR013	24.2692	9.2446	.7785	.8304
VAR014	24.1923	9.6015	.6866	.8433
VAR015	24.4231	10.9738	.3085	.8947

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 7
Alpha = .8681

Reliability Indikator Value For Money 3 (Sesudah Penerapan)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR017	18.5385	7.6985	.7714	.8079
VAR018	19.0000	7.3600	.7704	.8063
VAR019	18.9615	7.8785	.5280	.8621
VAR020	18.5000	9.0600	.5534	.8482
VAR021	18.6923	7.5815	.8003	.8020
VAR022	18.2308	9.1446	.4982	.8559

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0 N of Items = 6
Alpha = .8560

LAMPIRAN 4. HASIL Uji Validitas DENGAN CFA

PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP IMPLEMENTASI PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA

Uji Validitas Kepentingan Publik

Factor Analysis Indikator kepentingan publik 1 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.680
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	186.472
	df	45
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator kepentingan publik 2 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	286.662
	df	105
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator kepentingan publik 1 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.730
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	135.075
	df	45
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator kepentingan publik 2 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.665
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	291.999
	df	105
	Sig.	.000

Uji Validitas Tata Kelola yang Baik

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 1 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	105.584
	df	36
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 2 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.623
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	93.076
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 3 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	111.723
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 4 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	95.582
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 5 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.632
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46.040
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 6 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	139.895
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 7 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	60.762
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 8 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.599
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31.530
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 9 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	157.707
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 10 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	225.862
	df	36
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 11 (Sebelum Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	163.393
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 1 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.655
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	95.709
	df	36
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 2 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	69.113
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 3 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.564
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	65.307
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 4 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	109.264
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 5 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	57.047
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 6 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.740
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	182.302
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 7 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	69.038
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 8 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.568
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	36.820
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 9 (Sesudah Penerapan)

Correlation Matrix^a

a. This matrix is not positive definite.

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 10 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	200.230
	df	36
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Tata Kelola Yang Baik 11 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	96.794
	df	15
	Sig.	.000

Uji Validitas Transparansi dan Akuntabilitas

Factor Analysis Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 1 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.636
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	202.055
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 2 (Sebelum Penerapan)

Correlation Matrix^a

a. This matrix is not positive definite.

Factor Analysis Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 1 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	128.746
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Transparansi dan Akuntabilitas 2 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.412
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	574.519
	df	171
	Sig.	.000

Uji Validitas Pendekatan Kinerja

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 1 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	188.927
	df	28
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 2 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	131.427
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 3 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.787
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	130.618
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 4 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.680
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	83.755
	df	6
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 1 (Sesudah Penerapan)

Correlation Matrix^a

a. This matrix is not positive definite.

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 2 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	127.190
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 3 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	121.069
	df	10
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Pendekatan Kinerja 4 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	90.260
	df	6
	Sig.	.000

Uji Validitas Profesionalisme Kerja

Factor Analysis Indikator Profesionalisme Kerja 1 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	98.626
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Profesionalisme Kerja 2 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	97.252
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Profesionalisme Kerja 3 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	204.290
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Profesionalisme Kerja 1 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.627
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	71.310
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Profesionalisme Kerja 2 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.647
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52.436
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Profesionalisme Kerja 3 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	123.343
	df	21
	Sig.	.000

Uji Validitas Value For Money

Factor Analysis Indikator Value For Money 1 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.687
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	158.488
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Value For Money 2 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177.707
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Value For Money 3 (Sebelum Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	143.719
	df	15
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Value For Money 1 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.616
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	122.913
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator Value For Money 2 (Sesudah Penerapan)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.764
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	105.498
	df	21
	Sig.	.000

Factor Analysis Indikator *Value For Money* 3 (Sesudah Penerapan)**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	92.425
	df	15
	Sig.	.000

