**ARTIKEL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REALISASI ANGGARAN, REINVENTING GOVERNMENT, DAN PENGENDALIAN INTERNAL PEMERRINTAH TERHADAP KINERJA OPERASIONAL DENGAN MENGGUNAKAN VALUE FOR MONEY SEBAGAI ALAT UKUR SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KEUANGAN DAERAH PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) DI KOTA METROPOLITAN SE-BANDUNG RAYA**

**INDRA FIRMANSYAH**

**NPM: 139010021**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

**ABSTRAK**

Kepemimpinan di sektor publik berpengaruh besar atas kemajuan Indonesia. Anggaran sektor publik menjadi instrumen kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut terutama tercermin pada komposisi dan besarnya anggaran yang secara langsung merefleksikan arah dan tujuan pelayanan masyarakat yang diharapkan. *Reinventing government* (transformasi birokrasi pemerintah) dapat menciptakan kembali birokrasi dengan mendasarkan pada sistem wirausaha. Sistem pengendalian pimpinan instansi pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah terhadap kinerja operasional dengan menggunakan *value for money* sebagai alat ukur serta implikasinya kinerja keuangan daerah. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data yang diberikan kepada 250 responden yang tersebar di 4 daerah yakni Bappeda Kota Bandung, Kabupaten Bandung, dan Kota Cimahi di Propinsi Jawa Barat. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini antara lain bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah terhadap kinerja operasional dengan menggunakan *value for money* sebagai alat ukur serta implikasinya kinerja keuangan daerah (studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) sebesar 64,4% dan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kinerja operasional terhadap kinerja keuangan (studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) sebesar 72,6%.

**Kata kunci :** Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, *Reinventing Government*, Pengendalian Internal Pemerrintah, Kinerja Operasional, *Value For Money*, Kinerja Keuangan Daerah

***ABSTRACT***

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

*This study uses a questionnaire as a method of collecting data given to 250 respondents spread across 4 regions, namely Bandung Bappeda, Bandung Regency, and Cimahi City in West Java Province.*

*The results obtained from this study include that there are significant and positive effects of leadership, budget realization, reinventing government, and government internal control over operational performance by using value for money as a measure and the implications of regional financial performance (studies on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) and there are significant that is 64,4% and positive effects of operational performance on financial performance (studies on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya) that is 72,6%.*

***Keywords :*** *Leadership, Budget Realization, Reinventing Government, Government Internal Control, Operational Performance, Value For Money, Regional Financial Performance*

1. **PENDAHULUAN**

Pada saat ini, kinerja instansi pemerintahan Indonesia tengah menjadi sorotan dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik. Masyarakat sering menilai organisasi sektor publik sebagai sarang inefisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana dan institusi yang selalu merugi. Hal ini dikuatkan dengan banyaknya kasus penyelewengan dan kasus penggelembungan baik dana APBN maupun APBD yang dilakukan oleh organisasi sektor publik. Oleh karena itu, masyarakat yang saat ini semakin cerdas dan kritis juga menuntut dilakukannya transparansi dan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga sektor publik. Tuntutan masyarakat ini sesuai dengan UU No. 22 Tahun 1999 yang telah diubah menjadi UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 yang telah diubah menjadi UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah yang digunakan sebagai dasar bagi serangkaian reformasi kelembagaan dalam menciptakan good governance, yaitu pemerintah yang bersih, ekonomis, efektif, transparan, responsi dan akuntabel. Undang-Undang tersebut tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih, dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme menjelaskan bahwa “Penyelenggara negara mempunyai peranan penyelenggaraan negara untuk mencapai cita-cita perjuangan bangsa mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945”.

Seiring berkembangnya era globalisasi maupun reformasi, terdapat tuntutan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik agar lebih berorientasi pada terwujudnya kepemimimpinan yang baik. Kepemimpinan disektor publik berpengaruh besar atas kemajuan Indonesia. Kepemimpinan yang professional dapat dilihat dari kinerja yang dilakukan karyawan/bawahan dalam menjalankan perintah atasan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik dipengaruhi oleh tata kelola pemerintahan yang baik (3G). Terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa, profesional dan bertanggung jawab yang diwujudkan dengan sosok dan perilaku birokrasi yang efisien dan efektif serta dapat memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh masyarakat. Kepemimpinan yang baik dipengaruhi oleh tata kelola pemerintahan yang baik (3G). Terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa, profesional dan bertanggung jawab yang diwujudkan dengan sosok dan perilaku birokrasi yang efisien dan efektif serta dapat memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh masyarakat.

Kepemimpinan yang baik yaitu melalui pengembangan kepemimpinan, yang terdapat pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No.36 tahun 2014 tentang orientasi kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah pasal 1 point 1 menyatakan bahwa “Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan Kabupaten/Kota oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”.

**Batasan Masalah**

Mengingat luasnya faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Keuangan, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi kajian pada aspek Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Pengendalian Intern Pemerintah merupakan faktor yang dianggap dominan mempengaruhi Value for Money dan diharapkan pada akhirnya dapat berdampak pada Kinerja Keuangan di Kota Metropolitan se- Bandung Raya. Pengaruh yang terjadi disini merupakan pengaruh tidak langsung karena Kinerja Keuangan dilihat dari Pengendalian Intern yang dihasilkan jadi apabila Pengendalian Intern Pemerintah nya baik maka efek kepada Kinerja Keuangan (3G) juga baik. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur, dengan menggunakan teknik Sampling Cluster Stratified Sampling Method.

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan pembatasan masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1.Bagaimana kondisi Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Pengendalian Intern Pemerintah di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

2.Bagaimana kondisi Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

3.Bagaimana kondisi Kinerja Keuangan pada Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

4.Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur di Dinas Bappeda Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya secara parsial dan simultan.

5.Seberapa besar pengaruh Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur terhadap Kinerja Keuangan di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

**Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan sejalan dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui mengkaji dan menganalisis sebagai berikut:

1.Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

2.Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur di Dinas Bappeda Di Kota Metropolitan Se- Bandung Raya.

3.Kinerja Keuangan di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se- Bandung Raya.

4.Pengaruh Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya secara parsial dan simultan.

5.Pengaruh Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur terhadap Kinerja Keuangan di Dinas BAPPEDA Di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya.

**Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

**Manfaat Bagi Pengembangan Keilmuan**

a) Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen SDM, yaitu teori-teori Kinerja Keuangan, Pengendalian Internal Pemerintah, Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Value for Money.

b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan aspek perilaku, Pengendalian Internal Pemerintah, Kepemimpinan, Penganggaran, Reinventing Government, dan Value for Money dalam pencapaian Kinerja Keuangan dengan mempertimbangkan variabel lain yang relevan.

c) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia.

**Manfaat Praktis**

a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada pihak pemerintah daerah di Propinsi Jawa Barat, khususnya Dinas BAPPEDA dalam upaya meningkatkan kinerja organisasinya guna meningkatkan Kinerja Keuangan yang efektif dan efisien.

b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam membuat kebijakan bagi manajemen Dinas BAPPEDA dalam melakukan prioritas pembinaan sumber daya manusianya.

1. **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

**Tinjauan Pustaka**

Manajemen mempunyai pengertian yang sangat luas, karena manajemen dalam menjalankan fungsinya melalui beberapa tahapan atau proses mulai dari merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoodinir, dan mengendalikan. Hal ini sesuai dengan pendapat G. R. Terry (2011) “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing” pengelolaan, sedang pelaksananya disebut manager atau pengelola”.

Organisasi menurut Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2012:4) adalah “Colections of people who work together and coordinate their actions to achieve a wide variety of goals, or desire future outcomens”. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerjasama dan mengkordinasikan tindakan-tindakan, atau hasil masa depan yang diinginkan.

Menurut Sartono (2010:2), manajemen keuangan selalu berkaitan erat dengan berbagai disiplin ilmu yang lain seperti akuntansi, ilmu sosial ekonomi mikro dan makro, manajemen pemasaran, manajemen produksi, metode kuantitatif, dan manajemen sumber daya manusia. Menurut Sujarweni (2017:9), manajemen keuangan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan usaha-usaha untuk memperoleh dana dengan biaya-biaya yang diatur seminimal mungkin dan mengelola dana tersebut secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuwan dan peneliti.Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain, yaitu keberhasilan seseorang tergantung pada situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin (Rivai dan Mulyadi. 2009:23).

Menurut Mohamman Mahsun (2013:145) anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Menurut M Nafarin (2009:12) menyatakan bahwa: “anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam acuan yang untuk jagka waktu tertentu”.

*Reinventing is the fundamental transformation of public systems and organizations to create dramatic increases in their effectiveness, efficiency, adaptability, and capacity to innovate. This transformation is accomplished by changing their purpose, incentives, accountability, power structure, and culture (*transformasi fundamental pada sistem danorganisasi publik untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan berinovasi. Transformasi ini dilakukan dengan mengubah tujuan, akuntabilitas, struktur kekuasaan, dan budaya pada sistem dan organisasi tersebu*t.* (David Osborne dan Peter Plastrik, 2009).

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

Pemerintahan bersih umumnya berlangsung di negara yang masyarakatnya menghormati hukum. Pemerintahan yang seperti ini disebut sebagai pemerintahan yang baik (3G)). Pemerintahan yang baik hanya bisa dibangun melalui pemerintahan yang bersih (clean government) dengan aparatur birokrasinya yang terbebas dari KKN. (Abdul Halim, Yanuar E. Restianto, I Wayan Karman, 2010: 30).

**Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran juga merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang ditelaah dari faktor-faktor observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu menurut teori, kerangka pemikiran adalah dalil atau konsep yang akan dijadikan dasar penelitian dan uraian dalam kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel. Disamping itu, kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari peneliti (argumentasi peneliti) yang dilandasi dengan konsep-konsep dan teori-teori yang relevan guna memecahkan masalah penelitian, sehingga kerangka pemikiran akan melahirkan asumsi-asumsi yang dapat digunakan dalam membangun hipotesis.

Sardjito & Bambang, (2007); Agus (1999); Sidik Priadana (2005); Veitzal Rivai (2009);

Manajemen dan Organisasi

Grand

Theory

Middle

Range

Theory

Manajemen Keuangan

MSDM

Perilaku Organsiasi/ SDM

Substance

Theory

Kepemimpinan, Penganggaran, *Reinventing Government*, Pengendalian Intern Pemerintah,*Value for Money* dan Kinerja Keuangan (3G)

Kepemimpinan

*Reinventing Government*

Sartono (2010); Kasmir (2017): Sujarweni (2017);

Carter F. Good (1993); August W Smith (1992); bernadin and Russel (1998); W.H. Lucio and Mc. Neil (1999); Griffin and Moorhead (1986); Jackson (1999); Wahid Sumijo (2001); Daryanto (1998); Zaiunun (1989); Anoraga (2001); mangkunegara (2009); Davis Osborne (1997)

Penelitian Terdahulu

* Nufraisal (2003)
* Stephan Gerhard Huber (2004)
* Geijsel, Femke & Peter Sleengers (2002)
* Dede Ramdan (2009)
* Venni Avoinita (2012)
* Aftab Harneed Memon & Ismail Abdul Rahman (2013)
* Marc Robinson (2009)
* Endang Kuswoyo (2014)
* Tri Siwi Nugrahani (2007)
* Putu Riana Primayani dkk (2014)
* Zawawi, dkk (2006)
* Muchammad Nuh (2013)
* Titik Djumiarti (2010)
* Diana Sari (2013)
* KC Roy & C.A Tisdell (2006)
* Abdoel Wahid Oesman (2010)

Halim (2007),Bastian (2007), Halim dan Nasir (2007), Suyana (2007), Mardiasmo (2011), Pusdiklatwas, BPKP (2007), Mulyana (2007)

*Value For Money*

Kinerja keuangan(3G)

Penganggaran

Keterangan:

Alur landasan teori dalam cakupan penelitian

Alur balik melengkapi dan memprekarsai teori

**Gambar 2.4 Landasan Teori**

Keuangan Daerah

**Hipotesis**

Dari kajian tersebut diatas, maka penulis mempunyai dugaan bahwa:

1)Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, Reinventing Government, Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Opreasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur baik secara parsial maupun simultan.

2)Terdapat pengaruh Kinerja Opreasional dengan Menggunakan Value for Money sebagai Alat Ukur terhadap Kinerja Keuangan (3G) baik secara parsial maupun simultan.

1. **METODOLOGI PENELITIAN**

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

Mengingat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode explanatory survey. Descriptive survey adalah metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang Pengaruh Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, Reinventing Government, dan Pengendalian Internal Pemerrintah terhadap Kinerja Operasional dengan Menggunakan Value For Money sebagai Alat Ukur serta Implikasinya pada Kinerja Keuangan Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Metode explanatory survey adalah metode penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada pegawai kantor Bappeda di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah causalitas yaitu hubungan antara variabel di mana perubahan satu variabel menyebabkan perubahan variabel lainnya tanpa adanya kemungkinanan akibat kebalikannya. (Rully Indrawan, 2014:51). Unit analisis adalah pegawai kantor Bappeda di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Penelitian ini termasuk pada katagori crossectional, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti yaitu Kinerja, Kinerja Operasional, Kepemimpinan, Realisasi Anggaran, Reinventing Government, dan Pengendalian Internal Pemerintah.

Bidang penelitian ini adalah manajemen Keuangan, khususnya keuangan dalam konteks instansi pemerintahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei penjelasan (*explanatory survey method*), yaitu survei yang mencoba menghubung-hubungkan variabel dan menguji variabel-variabel yang diteliti. Penerapan metode penelitian survei dalam operasional, diperlukan suatu desain penelitian yang sesuai kondisi kedalaman penelitian yang akan dilakukan.

1. **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Uji Korelasi**

|  |
| --- |
| **Correlations** |
|  | Kinerja Operasional | Kepemimpinan | Realisasi anggaran | Reinventing | PIP |
| Pearson Correlation | Kinerja Operasional | 1.000 | 4.56 | .355 | .424 | .441 |
| Kepemimpinan | .456 | 1.000 | .254 | .400 | .359 |
| Realisasi anggaran | .355 | .354 | 1.000 | .498 | .362 |
| Reinventing | .424 | .469 | .398 | 1.000 | .343 |
| PIP | .441 | .459 | .462 | .343 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Operasional | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Kepemimpinan | .000 | . | .000 | .000 | .000 |
| Realisasi anggaran | .000 | .000 | . | .000 | .000 |
| Reinventing | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| PIP | .000 | .000 | .000 | .000 | . |
| N | Kinerja Operasional | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Kepemimpinan | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Realisasi anggaran | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Reinventing | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| PIP | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |

Hubungan antar variabel yang memperoleh skor paling rendah adalah hubungan antara variabel kepemimpinan (X1) dengan realisasi anggaran (X2) dengan skor 0.254 yang diinterprestasikan sebagai hubungan yang rendah. Hubungan antar variabel yang memperoleh skor tertinggi adalah hubungan antara variabel realisasi anggaran (X2) dengan variabel *reinventing government* dengan skor 0.498 yang diinterprestasikan sebagai hubungan yang sedang.

**Nilai Koefisien Regresi Berganda**

|  |
| --- |
| **Coefficientsa** |
| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations |
| B | Std. Error | Beta | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 25.674 | 2.534 |  | 10.132 | .000 |  |  |  |
| Kepemimpinan | .138 | .047 | .251 | 2.956 | .003 | .756 | .186 | .113 |
| Realisasi anggaran | .208 | .100 | .188 | 2.094 | .037 | .755 | .133 | .080 |
| Reinventing | .126 | .034 | .247 | 3.748 | .000 | .724 | .233 | .143 |
| PIP | .065 | .031 | .180 | 2.116 | .035 | .741 | .134 | .081 |
|  |

Tabel diatas merupakan kolom *standardized Coefficients* sub kolom *Beta* baris:

1. Kepemimpinan (X1) menjelaskan nilai koefisien jalur kepemimpinan (X1) sebesar 0.251
2. Realisasi Anggaran (X2) menjelaskan nilai koefisien jalur realisasi anggaran (X2) sebesar 0.188
3. *Reinventing Government* (X3) menjelaskan nilai koefisien jalur *reinventing government* (X3) sebesar 0.247
4. Pengendalian Internal Pemerintah (PIP) (X4) menjelaskan nilai koefisien jalur pengendalian internal pemerintah sebesar 0.180
5. Struktur hubungan seluruh variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4), kinerja operasional (Y) dan kinerja keuangan (Z) dapat dilihat pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1 Model Analisis Jalur Penelitian**

**KoefisienJalur**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh****Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | **Total** |
| **X1** | **X2** | **X3** | **X4** |
| Kepemimpinan(X1) | 0,251 | 6,3% |  | 4.03% | 4.77% | 3.88% | 18.98% |
| Realisasi Anggaran(X2) | 0,188 | 3,5% | 4.03% |  | 3.71% | 2.92% | 14.16% |
| ReinventingGovernment(X3) | 0,247 | 6,1% | 4.77% | 3.71% |  | 3.3% | 17.88% |
| PIP(X4) | 0,180 | 3,2% | 3.88% | 2.92% | 3.3% |  | 13.3% |
| **Total** | **19,1%** | **12.68%** | **10.66%** | **11.78%** | **10.1%** | **64.4%** |

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2018)

Hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai R2 untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,644. Ini menggambarkan kinerja operasional (Y) dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4). Nilai ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja operasional (Y) diluar faktor kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4) yang ditujukkan oleh *error* varian, sebesar 0,239.Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima.Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja operasional (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4), baik secara simultan maupun parsial. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.8 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4) pemasaran terhadap kinerja operasional (Y).

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja operasional (Y) sebesar 6,3% (0,2512), pengaruh langsung variabel realisasi anggaran (X2) terhadap kinerja operasional (Y) sebesar 3,5% (0,1882), pengaruh langsung variabel *reinventing government* (X3) terhadap kinerja operasional (Y) sebesar 6,1% (0,2472) dan pengaruh langsung variabel pengendalian internal pemerintah (X4) terhadap kinerja operasional (Y) sebesar 3,2% (0,1802). Secara simultan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4) terhadap kinerja operasional (Y) adalah sebesar 64,4%. Selain kedua variabel diatas masih banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional (Y)karena berdasarkan pada pengaruh diluar model, yaitu sebesar 0,356, artinya bahwa kinerja operasional (Y) dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 35,6%. Faktor-faktor lain tersebut antara lainPeran Pendidikan, perbaikan ekonomi, Reformasi Birokrasi, kebijakan Politik, dan lain lain.

 Untuk menguji hipotesis tersebut maka dilakukan perhitungan dengan mempergunakan rumus sebagai berikut:





F (0.05; 4,245) = 2.641

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 656,584, dimana kriteria penolakan H0 jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel atau Fhitung> Ftabel, dengan derajat bebas v1 = 4 dan v2 = 250 – 4 – 1 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0,05,4,245 = 2,641. Dikarenakan 656,584 lebih besar dari 2,641, maka H0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan (X1), realisasi anggaran (X2), *reinventing government* (X3), pengendalian internal pemerintah (X4) terhadap kinerja operasional (Y).

**Nilai F Hitung**

|  |
| --- |
| **ANOVAa** |
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 129629.750 | 1 | 129629.750 | 656.584 | .000b |
| Residual | 48962.802 | 248 | 197.431 |  |  |
| Total | 178592.553 | 249 |  |  |  |
| a. Dependent Variable: Kinerja |
| b. Predictors: (Constant), Value |

Sumber : Kuesioner (2018)

**Hasil Uji Parsial**

**Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Operasional (Y)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| β1 | 0,251 | 2,201 | 1,97 | **H0 ditolak**,Terdapat pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja operasional (Y) |

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2018)

Untuk koefisien jalur pasar kepemimpinan (X1) terhadap kinerja operasional (Y) sebesar 0,251, diperoleh nilai thitung sebesar 2,201 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai t tabel atau t0,05,245 = 1,97, sehingga dikarenakan thitung = 2,201 lebih besar dari ttabel = 1,97, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Terdapat pengaruh kepemimpinan (X1)terhadap kinerja operasional (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,154 sehingga setiap kenaikan kepemimpinan (X1) maka akan meningkatkan kinerja operasional (Y) sebesar 0,251.

**Hasil Uji Parsial**

**Realisasi anggaran (X2) Terhadap Kinerja Operasional (Y)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| β2 | 0,188 | 2,110 | 1,97 | **H0 ditolak**,Terdapat pengaruh realisasi anggaran (X2) terhadap kinerja operasional (Y) |

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2018)

Untuk koefisien jalur realisasi anggaran (X2) terhadap kinerja operasional (Y)sebesar 0,188, diperoleh nilai thitung sebesar 2,110 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai t tabel atau t0,05,245 = 1,97, sehingga dikarenakan thitung = 2,110 lebih besar dari ttabel = 1,97, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Terdapat pengaruh realisasi anggaran (X2) terhadap kinerja operasional (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,334 sehingga setiap kenaikan realisasi anggaran (X2)maka akan meningkatkan kinerja operasional (Y) sebesar 0,188.

**Hasil Uji Parsial**

***Reinventing Government* (X3) Terhadap Kinerja Operasional (Y)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| β3 | 0,247 | 4,469 | 1,97 | **H0 ditolak**,Terdapat pengaruh *reinventing government* (X3) terhadap kinerja operasional (Y) |

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2018)

Untuk koefisien jalur *reinventing government* (X3)terhadap kinerja operasional (Y)sebesar 0,247, diperoleh nilai thitung sebesar 4,469 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai t tabel atau t0,05,245 = 1,97, sehingga dikarenakan thitung = 4,469 lebih besar dari ttabel = 1,97, maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh *reinventing government* (X3) terhadap kinerja operasional (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,247 sehingga setiap kenaikan *reinventing government* (X3)maka akan meningkatkan kinerja operasional (Y) sebesar 0,247.

**Hasil Uji Parsial Pengendalian Internal Pemerintah (X4) Terhadap Kinerja Operasional (Y)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| β4 | 0,180 | 2,098 | 1,97 | **H0 ditolak**,Terdapat pengaruh pengendalian internal pemerintah (X4) terhadap kinerja operasional (Y) |

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2018)

Untuk koefisien jalur pengendalian internal pemerintah (X4) terhadap kinerja operasional (Y) sebesar 0,180, diperoleh nilai thitung sebesar 2,098 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai t tabel atau t0,05,245 = 1,97, sehingga dikarenakan thitung = 2,098 lebih besar dari ttabel = 1,97, maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh pengendalian internal pemerintah (X4) terhadap kinerja operasional (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,180 sehingga setiap kenaikan pengendalian internal pemerintah (X4) maka akan meningkatkan kinerja operasional (Y) sebesar 0,180.

**Hasil Uji Parsial**

**Kinerja Operasional** **(Y) Terhadap Kinerja Keuangan (Z)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| βZY | 0,726 | 20,25 | 1,97 | **H0 ditolak**,Terdapat pengaruh kinerja operasional (Y) terhadap kinerja keuangan (Z) |

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2018)

Untuk koefisien jalur kinerja operasional (Y) terhadap kinerja keuangan (Z) sebesar 0,726, diperoleh nilai thitung sebesar 20,25 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai t tabel atau t0,05,245 = 1,97, sehingga dikarenakan thitung = 20,25 lebih besar dari ttabel = 1,97, maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh kinerja operasional (Y) terhadap kinerja keuangan (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,726 sehingga setiap kenaikan kinerja operasional (Y) maka akan meningkatkan kinerja keuangan (Z) sebesar 0,726.

**Resume Hasil Penelitian dan Pembahasan Keseluruhan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan para *expert* yang penulis pilih sesuai dengan kepakaran serta relevansi nya dengan kajian yang diteliti, selanjutnya penulis menyajikan resume hasil wawancara seperti terlihat pada tabel :

**Resume Hasil Penelitian dan Pembahasan Keseluruhan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel****Penelitian** | **Analisis****Deskriptif** | **Analisis****Verifikatif** | ***Expert******Judgement*** | ***Resume*** |
| **Kepemim-pinan** | Berada pada kriteria atau kategori baik | Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja operasional sebesar 6,3% | * **Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc.** (Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat)
* **Dr. Muhammad Solihin, M.Si.**

(Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat)* **Dr. Miman nurdiaman, M.Si**

(Dosen FISIP UNIGA) * **Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah. M.Si**

(Guru Besar Ilmu Adm. Publik Pascasarjana UNPAS)* **Prof. Dr. Benyamin H. M.Sic**

(Guru Besar Ilmu Sosial dan Politik UNPAS)  | * Setiap pemimpin hendaknya melakukan pendekatan dengan cara parsial. Seorang pemimpin harus bisa membawa gerbongnya di bappeda karena berdasarkan UU No 23 tahun 2014 ada 32 bersama urusan penunjang tapi yang di dinas mungkin tidak lebih dari 2
* Harus bisa menjadi contoh yang baik untuk para bawahannya (panutan) dari sisi kedisiplinan dan juga perilaku.
* Setiap perkataan dan perbuatan harus sesuai.
* Bertanggungjawab untuk setiap kebijakan yang diambil.
* Konsep-konsep kepemimpinan harus dilakukan secara konsisten agar target-target yang hendak dicapai dapat terealisasi

Kepemimpinan harus dilakukan secara beriringan antara teori dengan praktiknya agar dapat terrealisasi dengan baikDalam melaksanakan kepemimpinan hendaknya sesuai dengan konsep dan aturan yang telah baku |
| **Realisasi Anggaran** | Berada pada kriteria atau kategori cukup baik | Realisasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja operasional sebesar 3,5% | * **Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc.** (Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat)
* **Dr. Muhammad Solihin, M.Si.**

(Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat)* **Dr. Miman nurdiaman, M.Si**

(Dosen FISIP UNIGA) | * Dalam perencanaan harus sesuai dengan ketentuan yang terdiri dari beberapa pendekatan, yang pertama pendekatan konservatif, teknografik, pendekatan politik (atas bawah atau bawah atas atau top down politik dan bottom up).
* Perecanaan yang baik akan menghasilkan realisasi yang baik, begitu pun sebaliknya.
* Harus memiliki target apa yang ingin dicapai setiap tahunnya melalui RPJPD RPJMD dan RKBD.
* Setiap penyerapan anggaran harus sesuai dengan program yang dibuat. Artinya tidak harus semua penyerapan anggaran itu habis dalam satu tahun.
* Anggaran harus dibuat secara konsisten baik pada saat penganggarannya hingga pada saat realisasinya.
 |
| ***Reinventing Government*** | Berada pada kriteria atau kategori baik | *Reinventing government* berpengaruh terhadap kinerja operasional sebesar 6,1% | * **Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc.** (Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat)
* **Dr. Muhammad Solihin, M.Si.**

(Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat)* **Dr. Miman nurdiaman, M.Si**

(Dosen FISIP UNIGA) | * Peningkatan kapasitas sumber daya manusia itu menjadi faktor penting dalam reinverting goverment di Bappeda. Bappeda diharapkan seperti tubuh, dimana PEMDA itu berperan sebagai kepala.
* Harus adanya seleksi terkait dengan pendidikan terakhir yang ditempuh untuk menerima pegawai.
* Harus adanya izin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan rekomendasi atau izin dari instansi atau lembaga pemerintah tersebut bukan atas dasar keinginan sendiri.
* Reinventing goverment yang baik dapat dicapai apabila sumber manusia yang ada dalam lingkup tersebut merupakan manusia-manusia yang unggul.
 |
| **Pengendalian Intern Pemerintah** | Berada pada kriteria atau kategori cukup baik | Pengendalian intern pemerintah berpengaruh terhadap kinerja operasional sebesar 3,2% | * **Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc.** (Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat)
* **Dr. Muhammad Solihin, M.Si.**

(Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat)* **Dr. Miman nurdiaman, M.Si**

(Dosen FISIP UNIGA)* **Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah. M.Si**

(Guru Besar Ilmu Adm. Publik Pascasarjana UNPAS)* **Prof. Dr. Benyamin H. M.Sic**

(Guru Besar Ilmu Sosial dan Politik UNPAS) | * Pengendalian itu diperlukan untuk memantau, mengevaluasi pelaksanaan apakah sesuai dengan perencanaan dengan baik, apabila dia tidak sesuai maka ada evaluasi untuk dilakukannya penyesuaian.
* Pengendalian internal sejauh ini sudah cukup optimal meskipun ada beberapa aspek yang masih rendah terutama pada cara sinergisitas antara bagian pimpinan yang bertindak harus tegas kepada otorisasi dan kejadian yang penting dan menetapkan ukuran-ukuran untuk melakukan review atas indikator dan ukuran kinerja yang telah di kerjakan terutama bicara prosedural
* Harus adanya komitmen birokrasi kepemimpinan, realisasi anggaran, reinventing goverment, dan pengendalian.
* Pengendalian Internal meliputi struktur organisasi dari pemerintahan itu sendiri, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi sektor publik, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan pemerintah.
* Pengendalian internal pemerintah merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian sasaran dalam keefektifan dan keefisienan operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku
 |
| **Kinerja Operasional** | Berada pada kriteria atau kategori cukup baik | Kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja keuangan sebesar 72,6% | * **Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc.** (Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat)
* **Dr. Muhammad Solihin, M.Si.**

(Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat)* **Dr. Miman nurdiaman, M.Si**

(Dosen FISIP UNIGA)* **Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah. M.Si**

(Guru Besar Ilmu Adm. Publik Pascasarjana UNPAS)* **Prof. Dr. Benyamin H. M.Sic**

(Guru Besar Ilmu Sosial dan Politik UNPAS) | * Setiap instansi, harus menterjemahkan rencana pembangunan jangka panjang daerah, yang merupakan penurunan dari visi misinya kepala daerah, dimana masing-masing perangkat daerah menyusun apa yang direncanakan daerah
* Program yang dilaksanakan masih belum sesuai dengan visi dan misi atau bahkan seolah-olah masih lebih mengarah pada pencitraan.
* Perlu adanya penekanan aspek sejauh mana hal ini berkaitan dengan kepemimpinan, realisasi anggaran, maupun *reinventing goverment* dan juga pengendalian internal memiliki komitmen birokrasi, ini bisa terjadi kalau tidak ditanamkan terciptanya komitmen birokrasi, diharapkan adanya kesamaan tindakan dan arah untuk mencapai seberapa besar pengaruh variabel X kepada Z kinerja keuangan
* Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment system.
* Pengukuran kinerja merupakan penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.
 |
| **Kinerja Keuangan** | Berada pada kriteria atau kategori cukup baik | Kinerja keuangan dipengaruhi kinerja operasional sebesar 85,2%  | * **Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc.** (Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat)
* **Dr. Muhammad Solihin, M.Si.**

(Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat)* **Dr. Miman nurdiaman, M.Si**

(Dosen FISIP UNIGA)* **Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah. M.Si**

(Guru Besar Ilmu Adm. Publik Pascasarjana UNPAS)* **Prof. Dr. Benyamin H. M.Sic**

(Guru Besar Ilmu Sosial dan Politik UNPAS) | * Bappeda merupakan institusi yang penting dalam proses perencanaan, dimana harus memberikan kualitas yang terbaik, sehingga menghasilkan kinerja terbaik untuk dijadikan contoh bagi institusi yang lain.
* Program yang dilaksanakan kinerja Bappeda itu sendiri mulai dari kepemimpinan, realisasi anggaran memiliki pengaruh yang besar terhadap tidak hanya satu variabel saja. Jika kepemimpinannya baik tapi realisasi anggarannya tidak mendukung hal tersebut tidak dapat berkinerja atau sebaliknya. Maka harus berkorelasi dan bersinergi supaya menghasilkan kinerja yang baik.
* Perlu adanya penekanan aspek sejauh mana hal ini berkaitan dengan kepemimpinan, realisasi anggaran, maupun *reinventing goverment* dan juga pengendalian internal memiliki komitmen birokrasi, ini bisa terjadi kalau tidak ditanamkan terciptanya komitmen birokrasi, diharapkan adanya kesamaan tindakan dan arah untuk mencapai seberapa besar pengaruh variabel X kepada Z kierja keuangan.
* Pemerintahan yang baik hanya bisa dibangun melalui pemerintahan yang bersih (clean government) dengan aparatur birokrasinya yang terbebas dari KKN.
* Tata kepemerintahan yang baik merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh tiga komponen, yakni pemerintahan (government), rakyat (citizen) atau civil society, dan usahawan (business) yang berada di sektor swasta
 |

Sumber : Data Diolah (2018)

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kondisi kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerintah di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik sampai dengan Baik, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerintah di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya sudah cukup optimal. Hal tersebut sejalan dengan *expert judgement*  dari Kepala BAPPEDA Dr.Mohammad Taufiq B Santoso, M.Soc.,Sc dan Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah. M.Si. yang menyatakan bahwa variabel yang diteliti baik kepemimpinan, realisasi anggaran, *reinventing goverment*, dan pengendalian internal pemerintah sudah cukup optimal karena tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki guna meningkatkan kinerja keuangan BAPPEDA.
2. Kondisi Kinerja Operasional dengan Menggunakan *value for Money* sebagai Alat Ukurdi Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik dengan rata-rata persepsi dari responden sebesar 1.7182 yang terletak pada rentang rata-rata 1.609 s.d 2.667; hal ini mengindikasikan bahwa *kinerja operasional* di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya sudah cukup optimal. Hal ini sejalan dengan *expert judgment* dari Dr. Muhammad Solihin, M.Si.sebagai Kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat dan Prof. Dr. Benyamin sebagai Guru Besar Ilmu Sosial dan Politik Unpas bahwasannya kinerja operasional pada sektor pemerintahan berada pada kondisi yang cukup baik dengan penggunaan *value for money* sebagai alat ukur. Adapun dua aspek tertingginya adalah program kerja harus bisa dinilai dan di evaluasi sebagai bentuk pengendalian kinerja program dan biaya yang dikeluarkan tidak boleh melebihi anggaran yang telah ditetapkan, sedang dua aspek yang terlemahnya terdiri dari: kegiatan dari program yang telah dilaksanakan harus sesuai dengan visimisi yang telah ditentukan sebelumnya dan pembuatan skala prioritas biaya yang akan digunakan untuk kebutuhan daerah harus sesuai dengan APBD.
3. Kondisi kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya berada pada kategori Cukup Baik dengan rata-rata persepsi dari responden sebesar 1.71776 yang terletak pada rentang rata-rata 1.609 s.d 2.667; hal ini mengindikasikan bahwa kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya sudah cukup optimal. Adapun dua aspek tertingginya adalah pegawai Bappeda perlu bersikap terbuka dan ramah dalam setiap keluhan yang disampaikan dan membuat program sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang fleksibel namun tetap mengacu pada peraturan, sedang dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : perlakuan hukum yang sama kepada setiap pegawai dan forum dialog dilaksanakan secara berkala oleh BAPPEDA.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kepemimpinan, reaiisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah secara bersama-sama terhadap kinerja operasional dengan menggunakan *kinerja operasional* sebagai alat ukurdi Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Dimana besaran pengaruh kepemimpinan, reaiisasi anggaran, *reinventing government*, dan pengendalian internal pemerrintah secara bersama-sama terhadap *kinerja operasional* di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Rayadengan total pengaruh sebesar 64,4 persen.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari Kinerja Operasional dengan Menggunakan *Kinerja operasional* sebagai Alat Ukurterhadap kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Raya. Dimana besaran pengaruh *kinerja operasional* terhadap kinerja keuangan di Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di Kota Metropolitan Se-Bandung Rayadengan total pengaruh sebesar 72,6 persen.

**Saran-saran**

* 1. **Saran untuk BAPPEDA Se-Metropolitan Bandung Raya**
		+ 1. Upaya untuk bisa mempertahankan dua aspek tertingginya adalah pemimpin menyampaikan keputusannya kepada anggota secara jelas dan koordinasi yang dilakukan melibatkan seluruh anggota BAPPEDA, dan meningkatkan dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : pemimpin melibatkan seluruh anggota secara langsung dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan keorganisasian dan pemimpin BAPPEDA konsisten dalam pembuatan jadwal kerja dalam pelaksanaan atas dasar koordinasi dan kesepekatan bersama.
			2. Upaya untuk mempertahankan dua aspek tertingginya adalah adanya kemudahan bantuan dari pemerintah dalam memperoleh anggaran untuk BAPPEDA dan adanya komitmen dari pimpinan BAPPEDA terhadap penggunaan anggaran dengan fungsi BAPPEDA, dan meningkatkan lebih baik dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : pemenuhan anggaran yang diajukan oleh BAPPEDA sesuai dengan realitas anggaran dan adanya kesediaan secara responsif dari pihak BAPPEDA dalam membantu pemerintah untuk merevisi anggarannya yang disesuaikan dengan kegiatan BAPPEDA
			3. Upaya untuk mempertahankan dua aspek tertingginya adalah pegawai perlu diberikan kesempatan melanjutkan tugas belajar untuk meningkatkan kompetensinya dan mengurangi perjalanan dinas untuk menghemat biaya anggaran, dan meningkatkan lebih baik lagi empat aspek yang terlemahnya terdiri dari : mengutamakan kepentingan pegawai dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai BAPPEDA, pemecahan masalah sebaiknya dilakukan dengan kesepakatan bersama, memperkecil kebutuhan pengeluaran birokrasi diperlukan untuk menghemat APBD BAPPEDA dan setiap keputusan dalam pemacahan masalah di BAPPEDA diambil dengan kesepakatan bersama.
			4. Upaya mempertahankan dua aspek tertingginya adalah pimpinan melakukan transaksi secara intensif dengan pejabat sampai tingkatan yang lebih rendah dan BAPPEDA dan instansi pemerintah telah bersinergi dengan baik, dan meningkatkan lebih baik lagi dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : pimpinan BAPPEDA bertindak tegas dalam otorisasi atas kejadian yang penting dan menetapkan ukuran dan melakukan review atas indikator dan ukuran kinerja yang telah dikerjakan.
			5. Upaya mempertahankan dua aspek tertingginya adalah program kerja harus bisa dinilai dan di evaluasi sebagai bentuk pengendalian kinerja program dan biaya yang dikeluarkan tidak boleh melebihi anggaran yang telah ditetapkan, dan meningkatkan lebih baik lagi dua aspek yang terlemahnya terdiri dari : kegiatan dari program yang telah dilaksanakan harus sesuai dengan visi misi yang telah ditentukan sebelumnya dan pembuatan skala prioritas biaya yang akan digunakan untuk kebutuhan daerah harus sesuai dengan APBD.
	2. **Saran untuk Peneliti Selanjutnya**
		1. Untuk bisa mengembangkan penelitian ini dengan mengkaji dan menelaah untuk factor factor yang tidak langsung nya karena memberikan kontribusi koefisien yang cukup signifikan juga dalam penelitian ini
		2. Mengembangkan metode penelitian dengan alat analisisnya model SEM supaya lebih bisa mendalami setiap dimensi dari indicator yang terindentifikasi
		3. Bisa memperbesar Area penelitian ke lingkup yang lebih luas lagi bisa ketiap provinsi yang ada di Indonesia
	3. **Rekomendasi *Expertis Judgment* :**
1. Dr. Mohammad Taufiq B. Santosa, M.Soc., Sc. sebagai Kepala BAPPEDA Provinsi Jawa Barat merekomendasikan Bappeda merupakan institusi yang penting dalam proses perencanaan, dimana harus memberikan kualitas yang terbaik, sehingga menghasilkan kinerja terbaik untuk dijadikan contoh bagi institusi yang lain.
2. Dr. Muhammad Solihin, M.Si. sebagai kepala Bidang SDM Provinsi Jawa Barat merekomendasikan program yang dilaksanakan atau kinerja Bappeda itu sendiri harus dimulai dari kepemimpinan, realisasi anggaran memiliki pengaruh yang besar terhadap tidak hanya satu variabel saja. Jika kepemimpinannya baik tapi realisasi anggarannya tidak mendukung hal tersebut tidak dapat berkinerja atau sebaliknya. Maka harus berkorelasi dan bersinergi supaya menghasilkan kinerja yang baik.
3. Dr. Miman nurdiaman, M.Si sebagai Dosen FISIP UNIGA merekomendasikan perlu adanya penekanan aspek sejauh mana hal ini berkaitan dengan kepemimpinan, realisasi anggaran, maupun reinventing goverment dan juga pengendalian internal memiliki komitmen birokrasi, ini bisa terjadi kalau tidak ditanamkan terciptanya komitmen birokrasi, diharapkan adanya kesamaan tindakan dan arah untuk mencapai seberapa besar pengaruh variabel X kepada Z kierja keuangan.
4. Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah. M.Si sebagai guru besar Ilmu Adm. Publik Pascasarjana UNPAS merekomendasikan pemerintahan yang baik hanya bisa dibangun melalui pemerintahan yang bersih (clean government) dengan aparatur birokrasinya yang terbebas dari KKN.
5. Prof. Dr. Benyamin H. M.Sic sebagai guru besar Ilmu Sosial dan Politik UNPAS merekomendasikan tata kepemerintahan yang baik merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh tiga komponen, yakni pemerintahan (*government*), rakyat (*citizen*) atau *civil society*, dan usahawan (*business*) yang berada di sektor swasta.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Halim dkk. 2010. *Akuntansi Daerah Sektor Publik* : Jakarta: Salemba 4.

Abdul Halim. 2010. *Analisis Investasi (Belanja Modal) Sektor Publik-Pemeritah Daerah*. Jakarta: UPP STIM YKPN

Adisaputro dan Asri. 2013. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

Ali, Eko Maulana. 2012. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Birokrasi Pemerintahan*. PT Multicerdas Publishing.

Ambar Teguh Sulastiyani. 2011. *Memahami Good Governance : dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.

Arens dan Loebbecke. 2013. *Auditing & Assurance Service*. 15th Edition. USA: Prentice Hall.

Arens, Alvin A., Elder, dan Beasley. 2008. *Auditing dan Jasa Assurance Pendekatan Terintegrasi Jilid 1*. Edisi 12. Jakarta: Erlangga.

Bastian, Indra. 2010. Akunt*ansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.

Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Penerbit Alfabeta.

Carter, William K dan Usry, Mitton F. 2009. *Akuntansi Biaya II*. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.

Davis, Keith, & Jhon W Newstrom. 2002. *Perilaku Dalam Organisasi.* Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.

E. Mulyasa. 2009. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Faridl. Miftah. 1995. *Masjid*. Bandung: Pustaka.

Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

George, Jennifer M, dan Gareth R. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior.* Six Edition. Pearson

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri . 2013.*Anggaran PerusahaanEdisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.

Halim, Abdul dan Syam Kususfi. 2013. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.

Halim, Abdul, 2012, *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.

Harahap, Sofyan Safri, 2003. *Teori Akuntansi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raspindo.

Harbani, Pasolong. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV.Alfabeta.

Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, dan George Foster. 2006. *Cost Accounting*: A Managerial Emphasis. 12th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Ihyaul Ulum, MD. 2008. *Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.

Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kasim. 2003. *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta: LP FEUI.

Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal. 2004. *Standar Profesional Audit Internal*. Jilid 1. Jakarta: Yayasan Pendidikan Internal Audit.

Kooiman. 2009. *Modern Governance*. Amazon: SAGE.

Kurniawan, A. 2015. *Fraud di Sektor Publik dan Integritas Nasional, 1st ed*. Yogyakarta : BPFE.

Kurniawan, Ardeno. 2015. *Audit Internal : Nilai Tambah bagi Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.

Lubis, S. B. Hari., dan Martani, Huseini., 2009, *Pengantar Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.

Mahsun, Muhamman. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.

Makmur. 2009. *Teori Manajemen Stratejik.* Bandung: PT. Reflika Aditama.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi, Edisi ke-3, Cetakan ke-5*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2016.  *Sistem Akuntansi*. Edisi Keempat. Salemba Empat: Jakarta.

Mulyasa. 2013. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum2013*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mustafa, Delly. 2013. *Birokrasi Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.

Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan Edisi keempat*. Jakarta : Salemba Empat.

Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana

Northouse, G. 2007. *Leadership Theory and Practice (3rd ed.)* Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.

Osborne, David dan Plastrik, Peter, 2009.*Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju pemerintahan wirausaha (terjemahan).* Jakarta: PPM.

Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government : How The Entrepreneur Spirit is Transforming The Public Service,* terjemahan : *Mewirausahakan Birokrasi Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik.* Alih Bahasa Abdul Rosyid dan Ramelan. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. ([www.cilacapkab.go.id/v2/index.php?pilih=hal&id=83](http://www.cilacapkab.go.id/v2/index.php?pilih=hal&id=83))

Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta.

Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000

Q,S.AS-SAFF ayat 2

Q.S Al-Ahqaf ayat 35

Q.S Anuur 24:55

Rernawan, Erni. 2011. *Organization culture, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis.* Alfabeta.

Reynolds, Tom D., dan Paul A. Richards. 1996. *Unit Operations and Processes in Environmental Engineering.* Edisi kedua. Boston: PWS Publishing Company,.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Romney, Marshal B dan Paul John Steinbart. 2014. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi ketigabelas. Diterjemahkan oleh : Kikin Sakinah, Nur Safira dan Novita Puspasari, Jakarta: Salemba Empat.

Rosidi, Abidarin dan Anggraeni, R. Fajriani. 2013. *Reinventing Government: Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Andi.

Santoso, Pandji. 2009. *Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sardjito, Bambang dan Muthaher Osmad. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Volume 2 Nomor 1, Halaman 37-49.

Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2012. *Good Governance Kepemerintahan Yang Baik & Good Corporate Governance Tata kelola Perusahan Yang Baik*. Bagian Kedua Edisi Revisi.Bandung : Mandar Maju.

Setiawan,Guntur. 2004. *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.

Siagian, Sondang P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan.* Jakarta Timur: Rineka Cipta.

Sinambela, et. al., 2011. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi.*Bumi Aksara : Jakarta.

Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Stephen P, Robbinsm & Timothy A Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior.* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.

T. Hani Handoko.2009. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Teguh, Ambar. 2011. *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Gava Media.

Terry, George R. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Thoha, Miftah. 2014. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Timpe, A Dale. 2009. *Seri Manajemen Sumberdaya Manusia, Produktivitas.* Jakarta: Elex Media Komputindo.

Tjiptono. 2008. *ServiceManagement, Mewujudkan Layanan Prima.* Yogyakarta: Andi.

Uha Nawawi Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja : Proses Terbentuk,Tumbuh kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup.

Widjaja, Amin. 2013. *Corporate Fraud dan Internal Control*. Edisi Keempat. Jakarta: Harvarindo.

Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wijoyo , Suparto & Rijadi, Prasetyo. 2015. *Administrative Reform Pakde Karwo : Birokras Itu Melayani*. Jakarta : Prenadamedia.

Wijoyo, Suparto. 2015. *Perlindungan masyarakat dalam sengketa lingkungan hidup*. Fakultas Hukum Univ. Trisakti.

**Jurnal**

Abdoel Wahid Oesman. 2010. *Mewujudkan Good Governance Direktorat Jenderal Pajak Dengan Reinventing Government.* JURNAL EKSIS. Vol. 6, No. 2, Agustus 2010: 1440 – 1605.

Ahmad Faisol, dkk. 2018. *The Effect of Good University Governance, Effectiveness of Internal Conrolling System, and Obedience of Accounting Regulation on the Tendency of Fraud in PTKIN-BLU. Lampung University*

Diana Sari. *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan, Penyelesaian Temuan Audit Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. (Penelitian pada Pemerintah Daerah di Provinsi Jawa Barat dan Banten)*. IJEB *(Indonesian Journal of Economies And Business)*.

Endang Kusmoyo. 2014. *Analisis Value For Money dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik pada Kosi Provinsi Bengkulu (Studi Kasus Pada Program Upaya Pembinaan Atlet)*. Jurnal Akuntansi

Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng. 2006. *Pengantar Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Marco Cangiano. 2009. *IMF Working Paper. Fiscal Affairs Department. Accrual Budgeting and Fiscal Policy.* International Monetary Fund (2009).

N A W A Zawawi, A R Abdul-Aziz, M F Khamidi, I Othman, A Idrus, A A. Umar. 2013. *Private Finance 2 (PF2): Re-inventing the Wheel?*. International Conference on Energy and Environment 2013 (ICEE 2013).

Putu Riana Primayani, Nyoman Trisna Herawati, dan Nyoman Ari Surya Darmawan. 2014. *Pengaruh Pengendalian Internal, Value For Money, Penyajian Laporan Keuangan dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan (Studi Empiris Pada SKPD di Pemerintahan Daerah Kabupaten Klungkung)*. Jurnal Akuntansi Program S1. Vol. 2, No. 1 (2014).

Sivabalan et.al. 2007. *Budget Participation and Budget Emphasis in Low Uncertainty Conditions-Considering Alternative Reasons to Budget*. University of Technology Sydney Journal.

Stephan Gerhard Huber. *School leadership and leadership development. Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school*.

Osama Mohamed, dkk. 2016. *The Internal Contol Practive of Jumhoria and Sahara Banks in Libya : The Top Management Perspectives Based on COSO Framework*. Universitas of Brawijaya

Tri Siwi Nugrahani. 2007. *Analisis Penerapan Konsep Value For Money Pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta*. AKMENIKA UPY. Vol. 1, 2007.

Venni Avionita. *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja* Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintah Daerah.