

***GOOD GOVERNANCE, KOMPETENSI KPPN DAN PERSEPSI
KEBERHASILAN PELAKSANAAN PENGANGGARAN BERBASIS
KINERJA SATUAN KERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA***

SRIHARIOTO

RATNA WARDHANI

Program Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Abstract

Good governance and the implementation of Performance-Based Budgeting in public sector are believed to be able to in mitigate agency problem and asymmetric information between Ministry of Finance and Line Ministries. The objectives of the research are to provide empirical evidence related to the effects of good governance implementation to the successfulness perceptions of Performance-Based Budgeting implemented in the institutions under Line Ministries. The research use primary data collected from the institutions under Line Ministries as working partner of 10 KPPN located in six provinces. The final samples are 448 respondents (institutions) from 52 Line Ministries. The results of this research, by using Structural Equation Modeling, indicate that good governance principles of The rule of Law and Regulation Quality and Information Technology affected significantly the successfulness perceptions of Performance-Based Budgeting Implementation, and so does KPPN competency. Furthermore, KPPN competency strengthen effect of good governance implementation of information technology to the successfulness perceptions of Performance-Based Budgeting Implementation significantly. However, KPPN competency weaken effect of good governance implementation of accountability, transparency and participation to the successfulness perceptions of Performance-Based Budgeting Implementation in institutions under Line Ministries. On the other hand, the good governance principles of accountability, transparency, and participation; technical and managerial competence of civil servants; and organizational capacity influence insignificantly to the successfulness perceptions of Performance-Based Budgeting Implementation. Moreover, the KPPN competency can not strengthen effect of the rule of law and regulation quality, technical and managerial competence of civil servants, and organizational capacity to the successfulness perceptions of Performance-Based Budgeting Implementation in work-units of Line Ministries.

Keywords : good governance principles, the state treasury office (KPPN), and performance-based budgeting.

1. Pendahuluan

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) memiliki peranan yang sangat penting tidak hanya sebagai instrumen dalam pengambilan kebijakan pemerintah diberbagai bidang tetapi juga alat untuk mewujudkan tujuan bernegara. Untuk mengoptimalkan fungsi APBN maka diperlukan sistem anggaran yang lebih komprehensif dengan melakukan penatausahaan atas penerimaan dan pengeluaran negara secara cermat dan sistematis.

Sistem pengelolaan anggaran negara telah mengalami banyak perubahan. Sebelumnya Indonesia menggunakan sistem penganggaran tradisional (*line item budgeting*) yang berpedoman pada peraturan peninggalan kolonial Belanda. Dalam *line item budgeting* anggaran dipisahkan atas belanja rutin dan pembangunan yang memfokuskan pada *input*, peningkatan pagu anggaran kurang menekankan pada *output* dan kurang mempertimbangkan prioritas kebijakan nasional.

Proses pelaksanaan penganggaran tradisional dapat menimbulkan duplikasi belanja, penumpukan, dan penyimpangan anggaran (Hatomi, 2003). Selain itu, pelaksanaan anggaran tradisional tidak memiliki tolok ukur yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja dan diyakini kurang transparan dan akuntabel. Seiring semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap transparansi tata kelola penganggaran sektor publik, maka dibuat dan disahkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1 / 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No.15/ 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Ketiga undang-undang tersebut merupakan paket undang-undang reformasi manajemen keuangan sektor publik, yang menunjukkan komitmen pemerintah Indonesia untuk melaksanakan praktik-praktik penganggaran berbasis kinerja (PBK) dan *good governance* yang berlaku secara internasional.

Penerapan PBK dan prinsip-prinsip *good governance* dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan agensi dan asimetri informasi. Leruth dan Paul (2007) mengungkapkan korupsi dan buruknya pengelolaan pengeluaran pemerintah karena adanya asimetri informasi dan perbedaan kepentingan antara pihak yang melaksanakan tugas (*agents*) dan pemangku kepentingan yang memiliki tugas untuk dikerjakan (*principles*). Leruth dan Paul (2007) memodelkan kementerian keuangan bertindak sebagai *principles* yang menyediakan dana kepada Kementerian/Lembaga (K/L) untuk melakukan serangkaian kegiatan. Hubungan antara kementerian keuangan (MoF) dan K/L sebagai permasalahan agensi terkait asimetri informasi, tidak hanya terhadap parameter-parameter eksternal tetapi juga terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Permasalahan utama bagi *principles* adalah bagaimana mendesain kontrak yang paling efisien untuk memacu kinerja K/L sebagaimana yang diharapkan.

Pemerintah Indonesia mulai menerapkan PBK di sektor publik efektif pada APBN 2005. Dengan diterapkan PBK, peran K/L mengalami perubahan yang mendasar, seluruh satuan kerja (satker) K/L diwajibkan mengganti model penyusunan anggaran dari sistem *dual budget* ke sistem *unified budget*. Dalam *unified budget* jenis belanja diklasifikasi dalam belanja pegawai, barang, modal, pembayaran bunga utang, subsidi, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.

Pada awalnya, pengadopsian PBK kinerja di level perencanaan pada satker K/L mengalami banyak kesulitan karena harus merubah baik pola kerja dan pola pikir (*mindset*) yang sudah lama diterapkan. Sehingga diperlukan proses penyesuaian penyusunan PBK sesuai dengan peraturan yang baru. Perubahan lain yang mendasar adalah beralihnya kewenangan *ordonansering* kepada pengguna anggaran (K/L). Pengguna anggaran diberikan wewenang untuk memerintahkan pembayaran, fungsi ini sebelumnya ada pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dengan menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM).

Penelitian terkait dengan *good governance* dan pelaksanaan PBK di Indonesia umumnya membahas secara deskriptif kualitatif, seperti yang telah diteliti oleh: Widiyanto (2010), Akadira (2009), dan Setyo (2007). Namun, Indra (2008) menguji secara empiris (kuantitatif) terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan implementasi PBK dengan memfokuskan pada pengaruh faktor rasional/teknokrat dan politikus/kultural. Alasan penelitian ini dilakukan karena minimnya penelitian yang menguji secara empiris, khususnya di Indonesia, pengaruh *good governance* dan kompetensi KPPN terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK pada satker K/L.

Penyerapan anggaran yang lambat telah menjadi permasalahan sebagian besar satker K/L setiap tahun anggaran, sehingga keberhasilan pelaksanaan PBK masih menjadi isu yang dipertanyakan oleh berbagai kalangan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris terkait dampak penerapan prinsip-prinsip *good governance* terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK di satker K/L, yaitu: untuk menganalisa dampak penerapan prinsip-prinsip *good governance* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisa peran KPPN dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan PBK tersebut dan kemampuan KPPN dalam mendukung satker K/L untuk menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam upaya meningkatkan keberhasilan pelaksanaan PBK. Oleh karena itu, tujuan berikutnya dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi KPPN terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK pada satker K/L dan bagaimana Kompetensi KPPN dapat memperkuat pengaruh penerapan *good governance* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L.

2. Kajian Literatur dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Teori Agensi Dalam Sistem Manajemen Pengeluaran Pemerintah

Kementerian/Lembaga dapat dinyatakan sebagai agen dari *Ministry of Finance* (*principles*) karena K/L dibutuhkan untuk menghasilkan suatu *output* bagi masyarakat luas pada tingkatan tertentu, yang mencakup kualitas dari *output* tersebut, sebagai dasar ketepatan anggaran K/L (Leruth dan Paul, 2007). Ketepatan pengeluaran anggaran dapat diinterpretasikan sebagai dua komponen kontrak antara *MoF* dan K/L (New South Wales Treasury, 2000 dalam Leruth dan Paul, 2007). Tujuan *MoF* adalah untuk memudahkan K/L dalam mengimplementasikan program pengeluaran mereka, sedangkan K/L mengejar tujuan mereka sendiri. Hubungan tersebut menimbulkan baik *hidden actions* (upaya produktif dari pegawai pemerintah, kemungkinan konsumsi yang berlebihan, atau korupsi) dan *hidden information* (produktivitas sektor ekonomi tertentu diluar K/L), dengan demikian agen memiliki informasi yang lebih baik jika dibandingkan *principal*. *Hidden information* juga dapat dikaitkan dengan buruknya perencanaan program, yang akan mengakibatkan ketidakefisienan akibat lemahnya sistem manajemen pengeluaran pemerintah.

Elemen penting dari *principal-agent model* adalah untuk menspesifikasi sesuatu yang dapat diamati (*observable*) yang akan menjadi elemen utama dari kontrak (Leruth dan Paul, 2007). Ketika agen (K/L) mengukur kinerja seharusnya berdasarkan pada berbagai indikator yang mencakup *output*, *outcome*, dan pengaruhnya. Seperti informasi yang biasanya sulit untuk didapatkan, dan pengukuran input yang tidak memuaskan. Dalam model penelitian Leruth dan Paul (2007), K/L harus mengajukan proposal terkait prioritas mereka, terhadap tujuan-tujuan yang akan dicapai, dan target-target yang dapat dikuantifikasikan. Pengajuan anggaran K/L

kemudian dinegosiasikan dengan *MoF*. Negosiasi tersebut mencakup : *Output* yang akan dihasilkan K/L dan besarnya pagu anggaran yang diperoleh.

Permasalahan agensi meningkat karena adanya perbedaan kepentingan antara *MoF* dan K/L. Kedua belah pihak bertindak untuk memenuhi keinginannya. Upaya-upaya agen merupakan komponen penting dari fungsi produksi, namun tidak memberikan beberapa manfaat. Agen terkadang menggunakan keunggulan informasi yang mereka miliki: apabila kondisi eksternal baik (menguntungkan), K/L dapat melakukan sedikit usaha dan menghasilkan output yang rendah, K/L berpendapat hasil output yang rendah dikarenakan kondisi eksternal yang tidak baik.

2.1. Teori Penganggaran: Tradisional versus Penganggaran Berbasis Kinerja

Anggaran negara adalah rangkain proses pengambilan keputusan berkaitan dengan tindakan pemerintah yang akan dilakukan, bagaimana sumberdaya dialokasikan, dihemat (*conserved*), dan digunakan untuk mencapai tujuan. Miller et al. (2001) dalam Vian (2010) menyatakan proses penganggaran berhubungan dengan penetapan kebijakan dan pelaksanaan program, dan digunakan untuk mempermudah pembuatan keputusan, memperkirakan ketersediaan sumber daya, menerapkan bagaimana komitmen sumber daya dapat diimplementasikan ke tingkat pelayanan, pengendalian pengeluaran terhadap pemborosan, pelanggaran dan penyimpangan.

Penganggaran tradisional memfokuskan pada *line-item budget*. Dalam *line-item budget*, anggaran dibuat tahunan dan estimasi peningkatan jumlah anggaran berdasarkan perbandingan pengeluaran tahun lalu (Melkers dan Willoughby, 2001). Umumnya negara berkembang menggunakan *line-item budget* dan *budget basics* yang didefenisikan berkaitan dengan *line-item control*, *cash control*, pelaporan keuangan, dan *compliance audits* (Andrews, 2006).

PBK menjadi perhatian utama dalam meningkatkan proses penganggaran dan efisiensi program, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas antara penggunaan *input* dan *output* yang dihasilkan (Jordan dan Hackbart, 2005). Broom dan McGuire (1995) menyatakan kinerja anggaran pada setiap level pemerintah dihubungkan dengan keinginan untuk meningkatkan akuntabilitas, pencapaian prioritas tujuan, dan pemahaman kegiatan-kegiatan yang lebih baik. Transparansi dan akuntabilitas organisasi publik dapat dilakukan dengan pengungkapan pelaporan keuangan berbasis akrual (Calabrese, 2011). Akuntansi berbasis akrual diyakini dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik (Hyndman dan Connolly, 2011).

Hal yang biasa terjadi pada setiap level pemerintahan ketika sistem baru diperkenalkan tidak didukung oleh sumber daya manusia dan keuangan yang memadai (Kong, 2005). Hambatan utama dalam mengembangkan dan mempertahankan sistem PBK yang efektif adalah kurangnya kapasitas yang memadai dalam menciptakan mekanisme yang berkualitas untuk mengikuti dan melaporkan *performance information* (Kopozynski dan Lombardo, 1999). Joyce dan Sieg (2000) menyatakan ada empat syarat yang akan mempengaruhi keberhasilan PBK: 1) entitas publik harus mengetahui apa yang ingin dicapai, 2) adanya ukuran kinerja yang *valid*, 3) mengembangkan pengukuran biaya yang akurat, dan 4) biaya dan *performance information* harus digunakan bersama-sama dalam pengambilan keputusan penganggaran.

2.2. Good Governance

Istilah *good governance* banyak dikaitkan dengan berbagai isu. World Bank tahun 1989 dalam Siddiquee dan Mohamed (2007) mendokumentasikan bahwa istilah *governance* telah banyak diadopsi berbagai pihak untuk dijadikan sumber ide dan kebijakan. *Governance*

merupakan tata cara bagaimana kekuasaan digunakan untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk pengembangan (World Bank, 1992 dalam Nanda, 2006). *Good governance* memiliki beberapa karakteristik yaitu : akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, prediktibilitas dan partisipasi (ADB, 1998).

Prinsip-prinsip *good governance* Secara ringkas dapat dikelompokkan sebagai berikut (OECD, 1995 dalam Liou, 2007) : 1) *The Rule of Law and Regulation Quality*; 2) *Accountability, Transparency and Participation*; 3) *Technical and Managerial Competence of Civil Servants*; 4) *Organizational Capacity (Organizational Structure and Managerial System)*; 5) *Information Technology*.

2.3.Pengembangan Hipotesis

2.3.1. *The Rule of Law and Regulation Quality*

Salah satu unsur utama dalam penerapan *good governance* adalah perubahan prinsip-prinsip dan fleksibilitas tata kelola pemerintahan (Liou,2007). Peters dan Pierre (1998) menjelaskan prinsip-prinsip tersebut berkaitan dengan penggunaan berbagai instrumen dalam mengembangkan dan melaksanakan kebijakan-kebijakan sektor publik. Salomon (2002) menganalisa berbagai sarana yang telah dikembangkan oleh lembaga pemerintah untuk mencapai tujuan, salah satu sarana tersebut adalah peraturan pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi. Peraturan pemerintah mengacu pada upaya-upaya pemerintah untuk mengendalikan perilaku masyarakat, perusahaan, atau sub-pemerintah (Meier, 1985 dalam Liou, 2007). Peraturan tersebut meliputi peraturan bidang ekonomi, sosial dan administratif (OECD, 1998). Reformasi peraturan bertujuan meningkatkan kualitas peraturan untuk meningkatkan kinerja, menurunkan biaya, atau mendapatkan sarana kebijakan alternatif.

Pada tahun 1990-an pemerintah Cina memulai memberikan insentif terhadap pegawai pemerintah. Awalnya kebijakan tersebut membebani perekonomian. Namun, akhirnya disambut baik karena menciptakan fungsi pelayanan publik, pembangunan yang berkelanjutan, dan landasan hukum pelayanan administratif (Burns dan Zhiren, 2010). William dan Seaman (2010) membuktikan bahwa pengaturan yang meningkat, tingginya rutinitas kesesuaian dan kinerja, secara positif mempengaruhi kapasitas kepedulian.

Hipotesis 1a : Terdapat pengaruh positif antara *The Rule of Law and Regulation Quality* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK.

Hipotesis 1b : Terdapat pengaruh positif antara *The Rule of Law and Regulation Quality* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK setelah dimoderasi oleh kompetensi KPPN.

2.3.2. Accountability, Transparency and Participation

Akuntabilitas sektor publik berkaitan dengan pentingnya dilaksanakan transparansi dan penyediaan informasi kepada seluruh masyarakat dalam rangka pemenuhan hak-hak publik (Mardiasmo, 2009). Bagi manajer sektor publik, akuntabilitas terdiri dari berbagai bentuk dengan sumber dan pengaruh yang berbeda, yang meliputi akuntabilitas hirarki dan legal demikian juga dengan akuntabilitas profesional dan politik (Romzek dan Dubnick, 1987). Akuntabilitas hirarki dan legal membutuhkan pengawasan yang tinggi, sedangkan akuntabilitas profesional dan politik melibatkan pengawasan langsung yang lebih rendah terhadap setiap individu (Rainey, 2003 dalam Liou, 2007).

Menurut World Bank peningkatan akuntabilitas negara dapat dilakukan dengan beberapa cara (Everet et al., 2007): 1) menerapkan sistem informasi manajemen keuangan yang terintegrasi dan efektif, 2) mengembangkan profesionalitas akuntan dan auditor, 3) mengadopsi

dan menerapkan standar akuntansi yang berlaku secara internasional, 4) kerangka aturan yang tegas untuk mendukung praktik akuntansi *modern*. Carnegie dan West (2005) menyatakan peningkatan akuntabilitas publik sebaiknya memperhitungkan penilaian sumber daya non-keuangan, penilaian yang hanya fokus pada aspek keuangan menyebabkan ketidakberhasilan dalam pemenuhan akuntabilitas sektor publik. Di sisi lain, partisipasi masyarakat luas yang efektif dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan legitimasi, oleh karena itu, penerapan *good governance* dalam program-program pengembangan memiliki pengaruh bagi masyarakat setempat (Sirker dan Cosic, 2007 dalam Uzzama, 2010).

Vigoda-Gadot dan Yuval (2003) mendokumentasikan transparansi dan akuntabilitas secara positif berhubungan dengan tanggung jawab. Akuntabilitas dipandang sebagai tindakan dan pengukuran dari manfaat dan kontribusi tindakan tersebut, atau jaminan bahwa sesuatu hal dikelola dengan baik dan *ouput* dihasilkan secara efektif dan efisien (Kurunmaki dan Miller, 2006 dalam Everett dan Friesen, 2010). Mccall dan Dunn (2012) menyatakan akuntabilitas dapat dinyatakan dalam formalitas prosedur dan pengawasan masyarakat sipil; pengendalian korupsi dan pertanggungjawaban pada tingkat yang lebih rendah.

Hipotesis 2a : Terdapat pengaruh positif antara *Accountability, Transparency and Participation* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK.

Hipotesis 2b : Terdapat pengaruh positif antara *Accountability, Transparency and Participation* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK setelah dimoderasi oleh kompetensi KPPN.

2.3.3. *Technical and Managerial Competence of Civil Servants*

Terdapat tiga aspek utama yang sangat menentukan kemampuan organisasi untuk menerapkan PBK yaitu: kemampuan pengevaluasian kinerja, personel dan teknis (Andrews,

2004). Kemampuan mengukur kinerja mempengaruhi semua tahapan pelaksanaan PBK (Foltin, 1999). Apabila pemerintah kurang memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja, diyakini PBK akan mengalami kegagalan (Andrews, 2004).

Penerapan PBK juga membutuhkan kemampuan teknis tertentu. Persyaratan keahlian teknis tertentu berkaitan dengan kebutuhan untuk mengumpulkan informasi dan menyediakan ketersediaan *database* yang bersifat umum, dengan demikian *performance information* telah tersedia, dalam format yang tepat, untuk berbagai pengguna (Andrews, 2004). Jordan dan Hackbart (1999) mengungkapkan kapasitas pegawai merupakan faktor penting penggunaan dana pemerintah. Grizzle dan Pettijohn (2002) menyatakan kemajuan pelaksanaan kinerja membutuhkan konsensus antara pengambil dan pengguna keputusan berkaitan mendapatkan data dan informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hipotesis 3a : Terdapat pengaruh positif antara *Technical and Managerial Competence of Civil Servants* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK.

Hipotesis 3b : Terdapat pengaruh positif antara *Technical and Managerial Competence of Civil Servants* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK setelah dimoderasi oleh kompetensi KPPN.

2.3.4. *Organizational Capacity (Organizational Structure and Managerial System)*

Tujuan reformasi manajemen sektor publik untuk menciptakan, memperbaiki struktur dan prosedur pemerintahan yang efektif dengan memformulasikan dan melaksanakan program-program dan kebijakan yang telah dikembangkan (Liou, 2007). Brignal dan Modell (2000) menyarankan dibutuhkan peran aktif manajer untuk menentukan indikator-indikator kinerja sebagai legitimasi organisasi publik, yang dipenuhi berbagai kepentingan berbeda. Di sektor publik dukungan perubahan sering muncul dari pimpinan, pemimpin seharusnya memiliki visi

yang jelas terhadap sistem baru dengan membuat petunjuk yang terdokumentasi dengan baik (Kong, 2005).

Vigoda-Gadot dan Yuval (2003) mengungkapkan kualitas manajerial mempengaruhi kinerja administratif dan akhirnya meningkatkan kepercayaan kepada pemerintah. Jordan dan Hackbart (2005) menyatakan pelatihan dukungan manajerial dan atasan memiliki peranan penting dalam meningkatkan komitmen bawahan. Fernandez et al. (2010) menyatakan kepemimpinan yang terintegrasi berhubungan positif dengan kinerja di negara federal yang diukur dengan nilai dari *Program Assessment Rating Tool (PART)*.

Hipotesis 4a : Terdapat pengaruh positif antara *Organizational Capacity (Organizational Structure and Managerial System)* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK.

Hipotesis 4b : Terdapat pengaruh positif antara *Organizational Capacity (Organizational Structure and Managerial System)* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK setelah dimoderasi oleh kompetensi KPPN.

2.3.5. Information Technology

Kemampuan mengembangkan teknologi informasi bagi perusahaan telah menjadi hal yang amat penting karena teknologi informasi (TI) memberikan keuntungan kompetitif (Tippin dan Sohi, 2003). Informasi telah menjadi suatu aset yang tak berwujud, ketika dikelola dengan tepat, dapat meningkatkan penggunaan sumber daya lainnya (Sampler, 1998). Oleh karena itu, banyak organisasi telah memulai mengembangkan strategi-strategi yang fokus pada TI sebagai sumber daya untuk memudahkan pengumpulan dan penggunaan informasi (Bharadwaj, 2000).

Banyak perusahaan telah berhasil mengembangkan TI yang mereka lakukan. Namun, banyak juga yang belum berhasil (Lucas, 1999). Kwon dan Zmud (1987) menyatakan faktor

utama yang mempengaruhi keberhasilan penerapan adalah isu teknologi. Isu tersebut meliputi kesesuaian sistem baru dengan sistem yang sudah ada, kompleksitas sistem, dan pengembangan sistem terhadap sistem yang ada seperti akurasi dan ketepatan waktu (Cavalluzzo dan Ittner, 2004). Krumwiede (1998) menyatakan organisasi dengan kualitas sistem informasi lebih tinggi, dapat menerapkan sistem pengukuran baru lebih mudah dibandingkan dengan organisasi dengan sistem informasi yang kurang baik. Coates (1988) dalam Igbaria dan Tan (1997) menyatakan komputerisasi mempengaruhi produktivitas kerja dan meningkatkan kualitas kinerja pekerja. Edward (2007) mengungkapkan penggunaan TI secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja, kepuasan pelanggan, dan produktivitas karyawan. Luo et al. (2012) mendokumentasikan bahwa IT dapat meningkatkan kemampuan organisasi pada level yang lebih tinggi.

Hipotesis 5a : Terdapat pengaruh positif antara *Information Technology* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK.

Hipotesis 5b : Terdapat pengaruh positif antara *Information Technology* terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK setelah dimoderasi oleh kompetensi KPPN.

2.3.6. Kompetensi KPPN

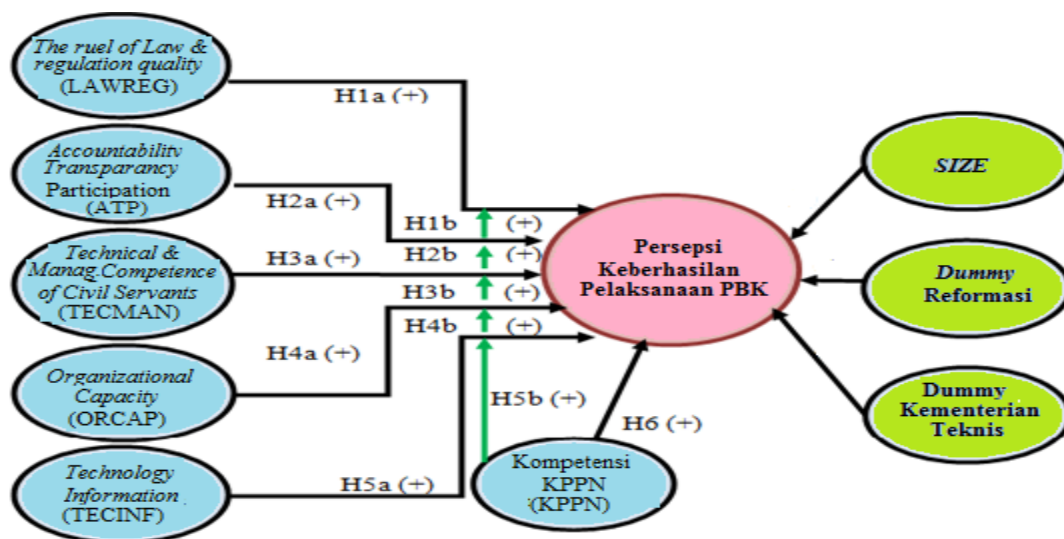
KPPN, satker setingkat eselon III, merupakan instansi vertikal dibawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI. KPPN memiliki peranan yang penting dalam keberhasilan pelaksanaan PBK. KPPN memiliki fungsi dan tugas pokok melakukan pelayanan pencairan dana APBN dan pengadministrasian penerimaan negara. Satker K/L berdasarkan dokumen pelaksanaan anggaran mengajukan permintaan pencairan dana ke KPPN.

Sebagai bendahara umum negara, KPPN melakukan verifikasi atas SPM yang diajukan satker K/L. Jika SPM yang diajukan tidak memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan yang

berlaku, maka KPPN berhak untuk menolak dan mengembalikan SPM tersebut ke satker dengan penjelasan lengkap. Dengan demikian, kualitas pelayanan yang diberikan KPPN akan sangat mempengaruhi keberhasilan PBK satker K/L.

Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh positif antara kompetensi KPPN terhadap persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK.

Rerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1. Rerangka Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari survei ke pegawai satker K/L dan data sekunder merupakan pagu anggaran satker K/L tahun fiskal 2011 dari database 10 KPPN yang berlokasi di 6 propinsi di Indonesia.

3.2. Prosedur Penentuan Sampel

Pemilihan sampel penelitian ini menggunakan metode *nonprobability* dengan *convenience sampling*, yaitu kuesioner diberikan langsung kepada responden yang datang untuk

mengajukan SPM ke KPPN. Jumlah sampel penelitian yang memenuhi syarat sebanyak 448 dari 492 responden yang mengembalikan kuesioner (rincian lengkap disajikan pada lampiran 2).

3.3. Metode Analisis Data

Pemodelan yang digunakan untuk menguji 11 hipotesis yang diajukan dengan menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan program LISREL versi 8.80. Alasan peneliti menggunakan SEM karena penggunaan variabel-variabel laten pada regresi berganda menyebabkan kesalahan-kesalahan pengukuran (*measurement error*) yang berpengaruh pada estimasi parameter dari sisi *biased-unbiased* dan besar kecilnya *variance* (Gujarati dan Porter, 2010). Masalah pengukuran tersebut dipecahkan oleh SEM melalui persamaan-persamaan yang terdapat pada model pengukuran.

3.4. Pengukuran Variabel

3.4.1. Persepsi Keberhasilan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja

Variabel ini diukur dengan 10 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Dibuat dan dikembangkan berdasarkan pengalaman di lapangan dengan merujuk dimensi *performance-based plan exists, performance-informed budget exists, evidence of performance monitoring and reporting, and evidence that performance information is used* yang digunakan dalam penelitian Vian (2010). Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran IA.

3.4.2. The Rule of Law and Regulation Quality

Variabel ini diukur dengan 3 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Pernyataan tersebut dibuat dan dikembangkan berdasarkan pengalaman di

lapangan dengan mengacu pada dimensi *resource*, *procedural*, dan *incentives* yang digunakan dalam penelitian Vian (2010). Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran IB.

3.4.3. *Accountability, Tranparancy, and Participation*

Variabel ini diukur dengan 6 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Pernyataan tersebut dibuat dan dikembangkan berdasarkan pengalaman di lapangan dengan mengacu pada partisipasi/kritik *public* dan saran perbaikan yang digunakan dalam penelitian Vigoda-Gadot dan Yuval (2003). Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran IC.

3.4.4. *Technical and Managerial Competence of Civil Servants*

Variabel ini diukur dengan 6 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Pernyataan tersebut dibuat dan dikembangkan berdasarkan pengalaman di lapangan dengan mengacu pada dimensi *articulate and communicate vision and direction*, *motivate staff to take action*, yang digunakan dalam penelitian Vian (2010). Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran ID.

3.4.5. *Organizational Capacity/Organizational Structure and Managerial Systems*

Variabel ini diukur dengan 5 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Pernyataan tersebut dibuat dan dikembangkan berdasarkan pengalaman di lapangan dengan mengacu pada dimensi *motivate staff to take action*, *create expectations*, *assign responsibility* dan *intellectually challenging staff* yang digunakan dalam penelitian Vian (2010). Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran IE.

3.4.6. Information Technology

Variabel ini diukur dengan 4 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dibuat dan dikembangkan berdasarkan pengalaman di lapangan dengan mengacu penelitian Vigoda-Gadot dan Yuval (2003). Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran IF.

3.4.7. Kompetensi KPPN

Variabel ini diukur dengan 6 pernyataan dengan skala likert 6 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Pernyataan dibuat berdasarkan tupoksi KPPN. Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Variabel ini dapat dilihat pada Lampiran IG.

3.4.8. Control Variable

1. Size = pagu anggaran yang dimiliki Satker K/L tahun anggaran 2011 (natural logaritma).
2. Dummy Reformasi = Saker K/L yang sudah reformasi birokrasi diberi angka 1, dan 0 lainnya.
3. Dummy Teknis = Satker K/L teknis diberi angka 1, dan 0 lainnya.

4. Analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Deskripsi Responden

Responden umumnya laki laki (78%), dan usia yang relatif muda (20 – 40 tahun, 74%). Deskripsi responden menunjukkan bahwa kuesioner diisi oleh pegawai yang menangani pelaksanaan anggaran. Sebanyak 69% responden berpendidikan diploma dan sarjana dengan masa kerja ≥ 6 tahun sebanyak 65%. Pendidikan dan Pengalaman kerja memperlihatkan bahwa responden dapat memahami arti dan maksud dari kuesioner (deskripsi lengkap disajikan pada Lampiran 3). Jumlah responden yang berasal dari satker K/L teknis dan non teknis masing-masing 36 (8%) dan 412 (92%). Responden dari satker K/L yang sudah melakukan reformasi

birokrasi sebanyak 145 (32%) sedangkan yang belum berjumlah 303 (68%) (deskripsi lengkap disajikan pada Lampiran 4).

4.2. Analisis Data

Hipotesis-hipotesis secara empiris diuji dengan SEM, menggunakan aplikasi LISREL 8.8 dengan estimasi *maximum likelihood* (ML). Model pengukuran diestimasi dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk menguji reliabilitas dan validitas, dan menganalisa model struktural untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang dikemukakan. Dari hasil analisis CFA terdapat 3 (tiga) indikator yang memiliki muatan faktor $< 0,5$. Sehingga dikeluarkan dari pengujian (hasil perhitungan disajikan pada Lampiran 5). Nilai rata-rata *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) untuk setiap konstruk juga menunjukkan reliabilitas dan validitas yang baik dengan $CR \geq 0,70$ dan $VR \geq 0,50$ (hasil perhitungan lengkap di sajikan pada Lampiran 6). Model pengukuran secara keseluruhan diuji dengan menggunakan lima kriteria pengukuran yang umum digunakan (Lin, 2008) yaitu: *chi-square/degree of freedom* ($X^2/d.f.$), GFI, NNFI, CFI dan RMSEA. Semua nilai indek lebih besar/kecil dari nilai yang umumnya dapat diterima (hasil perhitungan disajikan di Tabel 4.1). Hal ini menunjukkan pengukuran model memiliki kesesuaian yang baik dengan data.

Tabel.4.1. Indek Kesesuaian Model Pengukuran dan Struktural

Indek	Model Pengukuran	Model Struktural	Nilai Yang Direkomendasikan	Referensi
$X^2/d.f$	2,8	2,5	$\leq 3,00$	Bagozzi & Yi (1988)
GFI	0,80	0,83	$\geq 0,80$	Amolo & Farhoomad (1996)
NNFI	0,98	0,98	$\geq 0,90$	Bentler (1988) dalam Lin (2008)
CFI	0,98	0,99	$\geq 0,90$	Bentler (1988) dalam Lin (2008)
RMSEA	0,070	0,059	$\leq 0,08$	Joreskog & Sorbom (1996) dalam Lin (2008)

GFI: *goodness-of-fit index*; NNFI: *non normalized fit index*; CFI: *comperative fit index*;

RMSEA: *root mean square error of approximation*

4.3. Analisis Hasil Penelitian Model Struktural

Lima kriteria pengukuran indeks yang sama digunakan untuk menguji model struktural (*goodness-of-fit*). Untuk model struktural rasio X^2 terhadap *degree-of-freedom* adalah 2,5, lebih rendah dari nilai yang direkomendasikan ≤ 3 . Perbandingan nilai indeks dengan nilai yang direkomendasikan memberikan bukti kesesuaian yang baik. Sehingga, penelitian ini dapat dilanjutkan untuk koefisien (estimasi) diagram lintasan dari model. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Hasil Uji Signifikan Model Struktural

Model Struktural					
Hipotesis	Path	Prediksi Tanda	Estimasi / Koefisien	Nilai - t	Kesimpulan
H1a	LAWREG → KPPBK	+	0,18	2,14**	Signifikan
H1b	LRKPPN → KPPBK	+	0,56	1,10	Tidak Signifikan
H2a	ATP → KPPBK	+	-0,14	-1,02	Tidak Signifikan
H2b	ATKPPN → KPPBK	+	-0,21	-1,85**	Signifikan
H3a	TECMAN → KPPBK	+	0,24	0,87	Tidak Signifikan
H3b	TEMKPPN → KPPBK	+	0,04	0,16	Tidak Signifikan
H4a	ORCAP → KPPBK	+	-0,058	-0,25	Tidak Signifikan
H4b	OCKPPN → KPPBK	+	-0,11	-0,60	Tidak Signifikan
H5a	TECINF → KPPBK	+	0,17	1,68**	Signifikan
H5b	TIKPPN → KPPBK	+	0,18	2,26**	Signifikan
H6	KPPN → KPPBK	+	0,58	4,68***	Signifikan
	TEKNIS → KPPBK	?	0,0002	-0,002	Tidak Signifikan
	REFORM → KPPBK	?	0,002	0,034	Tidak Signifikan
	SIZE → KPPBK	?	0,022	1,47**	Signifikan

***Signifikan pada $\alpha = 0,01$ (*one tail*); ** Signifikan pada $\alpha = 0,05$ (*one tail*); N = 448; KPPBK = keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja; LAWREG = *The rule of law & regulation quality*; LRKPPN = *The rule of law & regulation quality* dimoderasikan dengan komitmen KPPN; ATP = *accountability, transparency & participation*; ATKPPN = *Accountability, transparency & participation* dimoderasikan dengan komitmen KPPN; TECMAN = *technical & managerial competence of civil servants*; TEMKPPN = *technical & managerial competence of civil servants* dimoderasikan dengan komitmen KPPN; ORCAP = *organizational capacity*; OCKPPN = *organizational capacity* dimoderasikan dengan komitmen KPPN; TECINF = *technology information*; TIKPPN = *information technology* dimoderasikan dengan komitmen KPPN; KPPN = Komitmen KPPN; TEKNIS = dummy kementerian teknis; REFORM = dummy Kementerian/Lembaga yang telah melakukan reformasi birokrasi; SIZE = besarnya pagu dana yang dimiliki satker K/L tahun anggaran 2011

Berdasarkan koefisien/estimasi Tabel 4.2. menunjukkan bahwa 4 (empat) hipotesis terbukti (H1a, H5a, H5b, dan H6). Di sisi lain, terdapat 1 hipotesis terbukti signifikan (H2b), namun memiliki tanda berlawanan dengan yang diprediksikan. Sedangkan, dari 3 variabel kontrol yang dimasukkan hanya satu yang signifikan yaitu *SIZE*.

4.4.Diskusi Hasil Pengujian

Saat ini penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan PBK di sektor publik telah menjadi perhatian utama untuk meningkatkan tata kelola keuangan pemerintah yang transparan, akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengabaian penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan PBK dapat meningkatkan permasalahan agensi antara *MoF* (*principle*) dan K/L (*agent*) yang akan mengakibatkan buruknya pengelolaan keuangan negara (rendahnya kualitas pelayanan publik, pemborosan, dan korupsi).

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penerapan prinsip *good governance* aturan dan kualitas peraturan (*the rule of law and regulation quality*) memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Ketika peraturan dibuat dengan jelas, tegas, mudah dipahami dan diimplementasikan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pelaksanaan PBK dan efisiensi biaya terhadap penggunaan dana pemerintah. Temuan empiris ini mendukung teori keagenan dan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengaturan yang meningkat, tingginya rutinitas dan kesesuaian kinerja, secara positif mempengaruhi kapasitas kepedulian (William dan Seaman, 2010).

Penelitian ini juga memberikan bukti empiris bahwa penerapan prinsip *good governance* teknologi informasi (*technology information*) berdampak signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Hal ini berarti, penggunaan sistem informasi baru yang baik akan

meningkatkan performa satker K/L dalam pengelolaan PBK. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa penggunaan TI secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja, kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan (Lou et al., 2012). Selanjutnya, dari tiga variabel kontrol yang digunakan hanya SIZE (besarnya pagu dana satker K/L) yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan PBK. Artinya, besarnya dana yang dimiliki didukung dengan perencanaan dan pelaksanaan PBK, sehingga dapat dilakukan dengan baik dan lancar.

Dari sisi Kompetensi KPPN, penelitian ini mengidentifikasi bahwa upaya-upaya yang dilakukan KPPN untuk memberikan dukungan teknis dan pelayanan yang terbaik kepada mitra kerja berkontribusi penting terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Keterlibatan aktif KPPN dalam memberikan bimbingan teknis penggunaan teknologi informasi (penggunaan aplikasi anggaran) memperkuat pengaruh penerapan prinsip *good governance* berupa penggunaan teknologi informasi terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi, integritas dan komitmen KPPN untuk memberikan pelayanan prima suatu keharusan untuk meningkatkan keberhasilan pelaksanaan PBK yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik.

Namun, kompetensi KPPN terbukti secara empiris memperlemah penerapan prinsip *good governance* akuntabilitas, transparansi dan partisipasi (*accountability, transparency and participation*) terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK pada satker K/L. Hal ini disebabkan: 1) pemeriksaan atas tagihan dana APBN yang dilakukan KPPN hanya bersifat normatif dan administratif, penggunaan dana oleh satker K/L bukan menjadi wewenang KPPN untuk memeriksa lebih jauh; 2) pelaporan perencanaan kas bulanan oleh satker K/L belum berjalan dengan baik; 3) pengawasan dari pihak internal dan eksternal belum optimal dilakukan.

Di sisi lain, hasil penelitian ini tidak berhasil membuktikan pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance* seperti: 1) akuntabilitas, transparansi dan partisipasi (*accountability, transparency and participation*), 2) kompetensi teknis dan manajerial pegawai (*technical and managerial competence of civil servants*), 3) kapasitas organisasi (*organizational capacity*) terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK pada satker K/L. Temuan empiris ini tidak mendukung teori keagenan dan penelitian-penelitian terdahulu. Hasil yang sama juga membuktikan bahwa Kompetensi KPPN tidak terbukti memperkuat pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance*: aturan dan kualitas peraturan (*the rule of law and regulation quality*); Kompetensi teknis dan manajerial pegawai (*technical and managerial competence of civil servants*); dan kapasitas organisasi (*organizational capacity*) terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Alasan penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis-hipotesis tersebut karena: 1) sosialisasi peraturan baru terlambat dilakukan dan hukuman atas keterlambatan rekonsiliasi penyerapan anggaran tidak tegas. Akibatnya pelaksanaan PBK tidak optimal. 2) minimnya kompetensi teknis pegawai, pemberian insentif dan komitmen pimpinan mengakibatkan rendahnya produktifitas pegawai sehingga mempengaruhi pelaksanaan PBK. 3) Kurangnya dukungan organisasi dan manajerial untuk memberikan kesempatan pegawai mengembangkan kemampuan sehingga menurunkan rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diemban.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa penerapan prinsip *good governance* (aturan dan kualitas peraturan serta teknologi informasi) dan kompetensi KPPN dapat meningkatkan

keberhasilan pelaksanaan PBK satker K/L. Lebih jauh, kompetensi KPPN dapat memperkuat pengaruh penerapan *good governance* (teknologi informasi) di satker K/L terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK pada satker K/L. Di sisi lain, penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi KPPN memperlemah pengaruh penerapan prinsip *good governance* akuntabilitas, transparansi dan partisipasi terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK pada satker K/L.

Hasil penelitian ini tidak berhasil membuktikan pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance* (akuntabilitas, transparansi dan partisipasi; kompetensi teknis dan manajerial pegawai; dan kapasitas organisasi) pada satker K/L terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK. Penelitian ini juga tidak berhasil membuktikan kompetensi KPPN memperkuat pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance* (aturan dan kualitas peraturan; kompetensi teknis dan manajerial pegawai; dan kapasitas organisasi) pada satker K/L terhadap keberhasilan pelaksanaan PBK.

5.2. Implikasi Penelitian

Temuan empiris penelitian ini memberikan implikasi praktik dan teoritik. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada satker K/L dapat meningkatkan tata kelola keuangan negara, produktivitas kinerja, penghematan biaya dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Baiknya penerapan prinsip-prinsip *good governance* oleh satker K/L dapat dijadikan prediksi bahwa satker K/L yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam mengelola dana APBN dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan kepercayaan publik. Lebih jauh, pelaksanaan PBK dapat berjalan dengan baik dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Implikasi teoritik, permasalahan keagenan tidak hanya terjadi pada sektor swasta tetapi juga pemerintahan. Khususnya pada saat penyusunan dan pelaksanaan anggaran, ketika terjadi

asimetri informasi, K/L dapat melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pemerintah dan masyarakat (perencanaan program yang buruk, konsumsi berlebihan, nepotisme, dan korupsi). Selain itu, penelitian ini bermanfaat bagi pengetahuan bidang ilmu akuntansi khususnya sektor publik (*public budgeting*) dan mendorong riset akuntansi sektor publik lebih lanjut terutama yang berhubungan dengan *good governance* dan pengelolaan PBK di sektor publik.

5.3. Keterbatasan dan Peluang Penelitian Mendatang

Penelitian ini memfokuskan pada penerapan prinsip-prinsip *good governance*, kompetensi KPPN dan persepsi keberhasilan pelaksanaan PBK yang hanya melibatkan 448 responden/satker dari 52 K/L yang dilayani 10 KPPN di 6 propinsi di Indonesia. Sehingga hasil penelitian ini belum bisa digeneralisasi untuk semua satker K/L di seluruh Indonesia. Selain itu, penelitian ini menggunakan data primer melalui survey, sehingga pilihan responden belum benar-benar mencerminkan jawaban sebenarnya.

Diharapkan penelitian mendatang melibatkan lebih banyak responden dari satker K/L dilingkup yang lebih luas, sehingga hasil penelitian yang dihasilkan lebih komprehensif. Selanjutnya, penelitian mendatang tidak hanya dilakukan dengan survey (kuesioner) tetapi juga wawancara kepada responden. Dengan demikian, dapat mengetahui alasan responden memilih jawaban terhadap kuesioner yang diberikan, sehingga jawaban yang diberikan mencerminkan jawaban responden yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akadira, Tora., 2009. faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Andrews, Matthew., 2004. Authority, acceptance, ability and performance-based budgeting reforms. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.17, No.4; 332-344.
- Andrews, Matthew., 2006. Beyond ‘Best Practice’ And ‘Basic First’ in Adopting Performance Budgeting Reform. *Public Administration and Development*. Vol.26: 147-161.
- Asian Development Bank (ADB)., 1998. *Annual Report*, Manila: Asian Development Bank.
- Asmadewa, Indra., 2008. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Kementerian/Lembaga Pemerintah Pusat. Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Gajah Madah.
- Bagozzi, Richard. P., dan Yi, Youzae. 1988. On the evaluation of structural equation model. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.16, No.1: 74-94
- Bharadwaj, A.S., Bharadwaj, S.G. dan Konsynski, B.T., 1999. Information Technology Effect on Firm Performance Measured by Tobin’s Q’. *Management Science*, Vol.45, No.7: 1008-1024
- Brignal, Stan., dan Modell, Sven., 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’. *Management Accounting Research*, Vol.11: 281-306
- Broom, Cheryle A., dan Lynne A. McGuire., 1995. Performance- Based Government Models: Building a Track Record. *Public Budgeting and Finance*. Vol.15, No.4: 3-17.
- Burns, Jhon.P., dan Zhiren, Z., 2010. Performance Management in the Government of the People’s Republic of China : Accountability and Control in the Implementation of Public Policy. *OECD Journal on Budgeting*. Vol.2: 7-34

- Calabrese, Thad. D., 2011. Public mandates, market monitoring, and nonprofit financial disclosure. *J. Account. Public Policy*. Vol.30: 71-88
- Carnegie Garry ,D., dan West Brian, P., 2005. Making accounting accountable in the public sector. *Critical Perspective on Accounting*. Vol.16: 905-928
- Edward, L. J., 2007. The role of information technology in quality management implementation and its impact on organizational performance: An analysis of united states telecommunications organizations. Capella University). *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Etezadi-Amoli, A., dan Farhoomand, A.F. 1996. A structural model of end user computing satisfaction and user performance. *Information and Management*, Vol.30, No.2: 65-73
- Everett, J., Neu, D., dan Rahaman, A.S., 2007. Accounting and the global fight against corruption. *Accounting, Organization and Society*. Vol.32: 513-542
- Everett, J., dan Friesen, Constance. 2010. Humanitarian accountability and performance in the Théâtre de l'Absurde. *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 21: 468–485
- Fernandez, S., Cho, Y.J., dan Perry, J.L., 2010. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quaterly*. Vol.21: 308-323
- Foltin, C., 1999. State and local government performance: it's time to measure up. *The Government Accountants Journal*. Vol. 48 No.1: 40-60
- Grizzle. Gloria. A., dan Pettijohn. D. D., 2002. Implementing Performance-Based Program Budgeting : A System-Dynamics Perspective. *Public Administration Review*. Vol.61, No.1: 51-62
- Gujarati , Damodar, N., dan Potter, Dawn, C., 2010. *Basic Econometrics*. 5th Edition. McGraw Hill. New York.
- Hall, J. L., 2007. Implications of success and persistence for public sector performance. *Public Organization Review*, Vol.7, No.3: 281-297

- Hatomi., 2003. Pengelolaan Keuangan, Anggaran dan Perbendaharaan Negara/Daerah Menurut UU Nomor 17/2003 Tentang Keuangan Negara. *Anggaran Majalah Keuangan Sektor Publik*. Edisi 84 Tahun 2003: 51-54
- Hausman, A.V., dan Seikpe, J. Sam., 2009. The effect of web interface features on consumer online purchase intentions. *Journal of Public Business Research*, Vol.62: 5-13.
- Hill, H., dan Andrews, M., 2005. Reforming budget ritual and budget practice: The case of performance management implementation in virginia. *International Journal of Public Administratio*. Vol.28, No.3: 255-272
- Hoque, Z., dan Moll, J., 2001. Public sector reform: Implications for accounting, accountability and performance of state-owned entities - an australian perspective. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol.14, No4: 304-326.
- Hyndman, N., dan Connolly, C., 2011. Accrual Accounting in the public sector : A road not always taken, *Management Accounting Research*, Vol.22: 35-45
- Igbaria, M., dan Tan, M. 1997. The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance. *Information and Management*. Vol.32: 113-121
- Jones, S., Hackney, R., dan Irani. Z., 2007. Towards e-governement transformation: conceptualizing “citizen engagement” A research note. *Transforming Government People, Proccess and Policy*. Vol.1, No.2: 145-152
- Jordan dan Hackbart., 2005. The Goal and Implementation Success of State Performance-Based Budgeting. *J. of Budgeting, Accounting & Financial Management*. Vol17. No.4: 471-487
- Joyce, Philip G., dan Susan Sieg., 2000. Using Performance Information for Budgeting: Clarifying the Framework and Investigation Recent State Experience. *Working paper*, diunduh tanggal 30-01-2012 dari <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan000526.pdf>
- Cavalluzzo. Kan.S., dan Ittner, Christopher, D., 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organization and Society*. Vol.29: 243-267

- Kong, D. 2005., Performance-based budgeting: The U.S. experience. *Public Organization Review*. Vol.5, No.2: 91-91
- Kopczynski, Mary., dan Michael, Lombardo., 1999. Comparative Performance Measurement : Insight and Lesson Learned from a Consortium Effort. *Public Administration Review*. Vol.59, No.2: 124-134
- Kristiansen, S., Dwiyanto, A., Pramusinto, A., dan Putranto, E. A., 2009. Public sector reforms and financial transparency: Experiences from Indonesian Districts1. *Contemporary Southeast Asia*. Vol.31, No.1: 64-87
- Krumwiede, K., 1998. The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organizational factors. *Journal of Management Accounting Research*. Vol.10: 239-277
- Lee, Janet., dan Fisher, Gregory., 2004. Infrastructure assets disclosure in Australia public sector annual report. *Accounting Forum*. Vol.28: 349-367
- Leruth, L., dan Paul, E., 2007. A Principial-Agent Theory Approach to Public Expenditure Management Systems in Developing Countries. *OECD Journal on Budgeting*. Vol.7, No.3: 1-29
- Lin, Hsiu-Fen., 2008. Determinant of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors. *Information & Management*. Vol.45: 522-527
- Liou. K.Tom., 2007. Applying Good Governance Concept to Promote Local Economic Development: Contribution and Challenge. *International Journal of Economic Developmen.*, Vol.9, No 1 & 2: 1-31
- Lou, Jifeng., Fan Ming., dan Zhang, Han., 2012. Information Technology and Organizational Capabilities: A longitudinal study of the apparel industry, *Decision Support System*. Vol.53: 186-194
- Mardiasmo., 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi Yogyakarta

- McCall, Michael K., dan Dunn, Christine E., 2012. Geo-information tools for participatory spatial planning: Fulfilling the criteria for ‘good’ governance?. *Geoforum*. Vol.43: 81–94
- Melkers, Julia E., dan Willoughby, Katherine G., 2001. Budgeters' Views of State Performance-Budgeting Systems: Distinctions across Branches. *Public Administration Review*., Vol. 61, No. 1 (Jan. - Feb., 2001): 54-64
- Morikawa, M., 2004. Information technology and the performance of Japanese SMEs. *Small Business Economics*. Vol.23, No.3: 171-177
- Nanda, V.P., 2006. The “good Governance” Concept Revisited. *Annal of the American Academy of Political and Social Science*. Vol.603, Law, Society, and Democracy: Comperative Perspectives: 269-283
- Media Indonesia. Surplus VS Penyerapan Anggaran Pemerintah Dinilai Lemah Kelola Anggaran Negara., 16-07-2010: 1
- Peters, Katharine., 2001. When reform comes into play : budgeting as negotiations between administrations. *Accounting, Organization and Society*. Vol.26: 521-539
- Peters, B. G., dan Pierre, J., 1998. Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol.8, No.2: 223-243
- Pounder, J. S., 2002. Public accountability in Hong Kong higher education: Human resource management implications of assessing organizational effectiveness. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol.15, No.6: 458-474.
- Rahayu, Sri, Lestari., 2011. Outlook Penyerapan Belanja K/L 2011. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN Badan Kebijakan Fiskal Kepmenkeu-RI*. www.bkf.go.id diunduh tanggal 5-3-2012
- Reck, Jacqueline L., 2001. The Usefulness of Financial and Non-Financial Performance Information in Resource Allocation Decisions. *Journal of Accounting and Public Policy*. Vol.20: 45-71

- Romzek, B.S., & Dubnick, M. J., 1987. Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*. Vol.47: 227-239.
- Sampller, J.L., 1998. Redefining industry structure for the information age. *Strategic Management Journal*, Special Issue Vol.19: 343-355
- Sancoko, Bambang, A.S., Tjik, D, Majid., Noor, C, Sumini., dan Triatmoko, Heri. Kajian Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Indonesia, diunduh dari <http://www.bppk.depkeu.go.id> diunduh tanggal 08-10-2011
- Sekaran, Uma., 2003. *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*. 4th Edition. John Willey & Sons, Inc. New York.
- Siddiquee, Noore A., dan Mohamed, M, Zin. 2007. Paradox of Public Sector Reforms In Malaysia : A Good Governance Perspective. *PAQ FALL*: 284-312
- Setyo, Sunoto., 2007. Analisis pelaksanaan anggaran ditinjau dari prinsip-prinsip *Good Governance* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Tesis Program Pascasarjana Universitas Indoensia
- Sriharioto., 2011. Good Governance, Peran KPPN dan Persepsi Keberhasilan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Satuan Kinerja Kementerian/Lembaga Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta II. *Working paper*, tugas mata kuliah Metode Riset Akuntansi PIA-UI
- Thompson, John., 1995. Participatory approaches in government bureaucracies: Facilitating the process of institutional change. *World Development*. Vol.23 No.9: 1521-1554
- Tippin. Michael, J., dan Sohi, Ravipreet S., 2003. IT Competency and Firm Performance: is Organizational Learning A Missing Link?. *Strategic Management Journal*. Vol.24: 745-761
- Uzzaman, Wahed., 2010. Value of people's participation for good governance in developing countries. *Transforming Government: Transforming Government: People, Process and Policy*. Vol. 4, No. 4: 386-402

- Vian, T., 2010. *Good governance and performance-based budgeting: Factors affecting reform progress in lesotho hospitals*. Boston University. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Vigoda-Gadot, E., dan Yuval, F., 2003. Managerial quality, administrative performance and trust in governance revisited: A follow-up study of causality. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 16, No.7: 502-522.
- Widhianto, Wahyu, 2010. *Good Governance Dalam Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Pusat*. Tesis. Peogram Pascasarjana Universitas Indonesia
- William, John. J. dan Seaman, Alfred E., 2010. Corporate Governance And Mindfulness : The Impact of Management Accounting Systems Change. *The Journal of Applied Busniss Research*. Vol.5, No.26: 1- 17
- Wijanto, Setyo, Hari., 2008. *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Jakarta. Graha Ilmu
- Winata. Lanita., dan Mia, Lokman., 2005. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. *Hospitality Management*. Vol.24: 21–39
- Xavier, J.A., 1998. Budget reform in Malaysia and Australia compared. *Public Budgeting and Finance*. Vol.18, No.1: 99-118
- Young, Richard D., 2003. Performed Based Budget Systems. *USC Institute For Public Service And Policy Research*: 11-24
- http://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran_Pendapatan_dan_Belanja_Negara diunduh pada tanggal 24-05-2010
- [http://www.mediaindonesia.com/read/2011/2011/05/13/225674/284/1/-Penyerapan Anggaran-Rendah-Indikasi-Kinerja-Lemah](http://www.mediaindonesia.com/read/2011/2011/05/13/225674/284/1/-Penyerapan_Anggaran-Rendah-Indikasi-Kinerja-Lemah), diunduh tanggal 20-05-2011
- Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab
Keuangan Negara

Lampiran 1: Kuesioner

Kuesioner

No Responden:

Kepada:

Yth. Para responden

Dalam rangka melaksanakan tugas akhir (tesis) sebagai prasyarat kelulusan, saya mahasiswa Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi Universitas Indonesia melakukan penelitian mengenai ***Good Governance, Peran KPPN dan Persepsi Keberhasilan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga.***

Saya mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan benar dan saya akan menjaga kerahasiaan identitas Anda. Atas bantuan dan kerja sama yang Anda berikan saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya

Sriharioto

I. Identitas Responden

Nama	:	<input type="text"/>
Satuan Kerja	:	
Kode Satker	:	<input type="text"/>
Kementerian/Lembaga	:	
Jenis Kelamin	:	<input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
Usia	:	<input type="checkbox"/> 20-30 Thn <input type="checkbox"/> 31-40 Thn <input type="checkbox"/> 41-50 Thn <input type="checkbox"/> > 50 Thn
Pendidikan	:	<input type="checkbox"/> SLTA <input type="checkbox"/> D1/D3 <input type="checkbox"/> D4/S1 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S3
Jabatan	:	<input type="checkbox"/> KPA <input type="checkbox"/> PPK <input type="checkbox"/> Penandatanganan SPM <input type="checkbox"/> Bendahara <input type="checkbox"/> Pelaksana Anggaran
Pengalaman Kerja	:	<input type="checkbox"/> 1-5 Thn <input type="checkbox"/> 6-10 Thn <input type="checkbox"/> 11-15 Thn <input type="checkbox"/> >15 Thn

Lampiran 2: Demografi Hasil Pengumpulan Data

Tabel 1.
Demografi Hasil Pengumpulan Data

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner		
		Disebarkan	Kembali	Memenuhi Syarat
1	KPPN Jakarta I	60	35	29
2	KPPN Jakarta II	80	64	62
3	KPPN Jakarta III	80	43	41
4	KPPN Jakarta IV	60	40	37
5	KPPN Jakarta V	70	42	39
6	KPPN Jogjakarta	70	30	27
7	KPPN Pekanbaru	70	45	40
8	KPPN Tanjung Balai	70	44	42
9	KPPN Pontianak	80	65	50
10	KPPN Makasar II	90	84	81
Jumlah		730	492	448
Prosentase		100	67	61

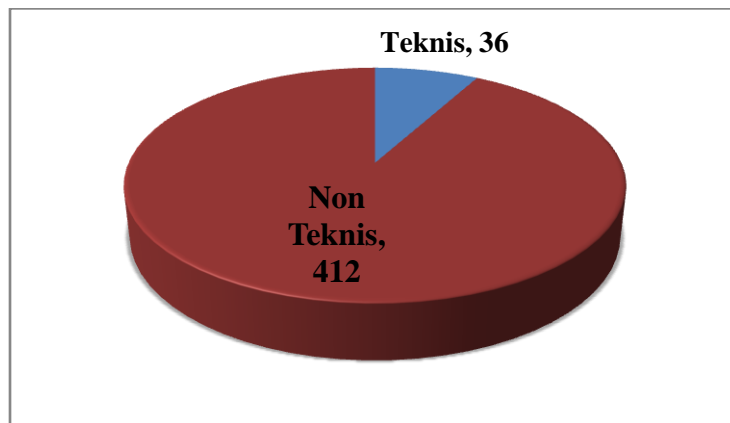
Sumber: Hasil pengolahan data primer

Lampiran 3: Data Demografi Responden

Tabel 2.
Data Demografi Responden

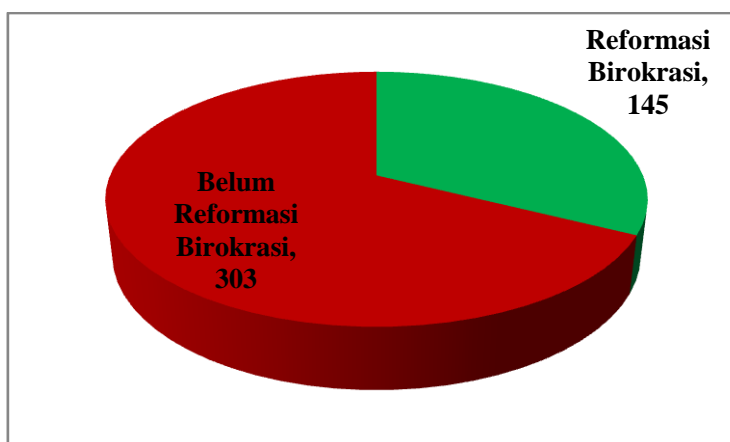
No.	Keterangan	Jumlah Responden	Prosentase
1	Jenis kelamin:		
	- Laki-laki	348	78
	- Perempuan	100	22
	Jumlah	448	100
2	Umur:		
	- 20 – 30 tahun	159	35
	- 31 – 40 tahun	173	39
	- 41 – 50 tahun	92	21
	- > 50 tahun	24	5
	Jumlah	448	100
3	Pendidikan:		
	- SLTA	140	31
	- D1/D3	77	17
	- D4/S1	197	48
	- S2/S3	34	8
	Jumlah	448	100
4	Jabatan:		
	- Kuasa Pengguna Anggaran	2	0.5
	- Pejabat Pembuat Komitmen	15	3.3
	- Penandatanganan SPM	15	3.3
	- Bendahara	132	29.5
	- Pelaksana Anggaran	284	63.4
	Jumlah	448	100
5	Masa Kerja:		
	- 1 – 5 tahun	155	35
	- 6 – 10 tahun	135	20
	- 11 – 15 tahun	52	12
	- > 15 tahun	107	24
	Jumlah	448	100

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Lampiran 4: Kementerian/Lembaga

Sumber : Hasil pengolahan data primer

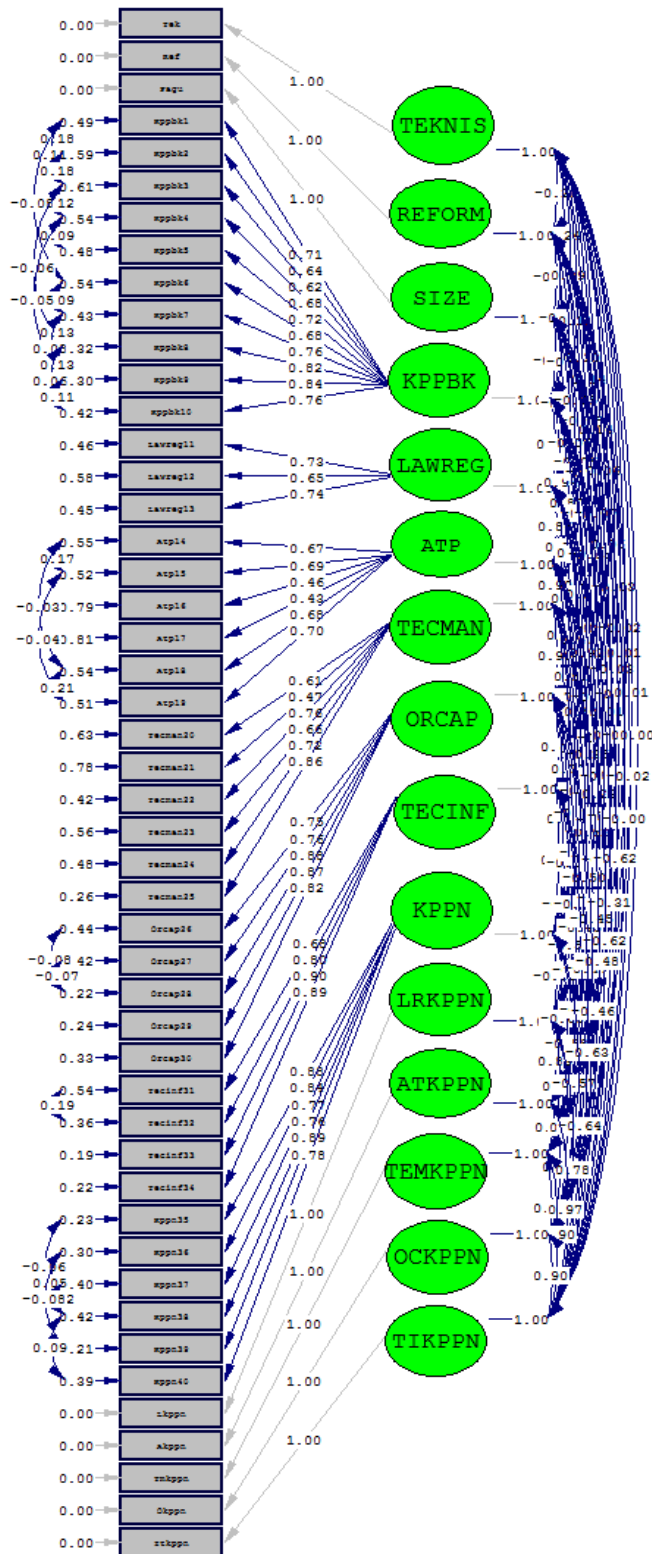
Gambar 1 Responden K/L Teknis dan Nonteknis



Sumber : Hasil pengolahan data primer

Gambar 2 Responden K/L Sudah Reformasi Birokrasi dan yang Belum

Lampiran 5: Path Diagram Model Struktural – Standardized Loading Factors



Chi-Square=2631.78, df=957, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

Lampiran 6: Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3. Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Variabel	Standardized Loading Factors (SLF) $\geq 0,50$	Errors	Reliabilitas		Keterangan
			CR $\geq 0,70$	VE $\geq 0,50$	
KPPBK			0,92	0,55	Reliabilitas Baik
Kppbk1	0,70	0,51			Validitas Baik
Kppbk2	0,63	0,60			Validitas Baik
Kppbk3	0,60	0,63			Validitas Baik
Kppbk4	0,67	0,55			Validitas Baik
Kppbk5	0,72	0,49			Validitas Baik
Kppbk6	0,68	0,54			Validitas Baik
Kppbk7	0,80	0,36			Validitas Baik
Kppbk8	0,87	0,24			Validitas Baik
Kppbk9	0,88	0,23			Validitas Baik
Kppbk10	0,79	0,37			Validitas Baik
LAWREG			0,75	0,50	Reliabilitas Baik
Lawreg11	0,74	0,46			Validitas Baik
Lawreg12	0,64	0,59			Validitas Baik
Lawreg13	0,74	0,45			Validitas Baik
ATP			0,80	0,50	Reliabilitas Baik
Atp14	0,67	0,55			Validitas Baik
Atp15	0,69	0,52			Validitas Baik
Atp18	0,71	0,49			Validitas Baik
Atp19	0,74	0,45			Validitas Baik
TECMAN			0,85	0,53	Reliabilitas Baik
Tecman20	0,61	0,63			Validitas Baik
Tecman22	0,76	0,42			Validitas Baik
Tecman23	0,66	0,57			Validitas Baik
Tecman24	0,72	0,48			Validitas Baik
Tecman25	0,86	0,26			Validitas Baik
ORCAP			0,91	0,66	Reliabilitas Baik
Orcap26	0,73	0,47			Validitas Baik
Orcap27	0,75	0,44			Validitas Baik
Orcap28	0,86	0,26			Validitas Baik
Orcap29	0,88	0,23			Validitas Baik
Orcap30	0,83	0,31			Validitas Baik

Lanjutan Lampiran 5

Variabel	Standardized Loading Factors (SLF) $\geq 0,50$	Errors	Reliabilitas		Keterangan
			CR $\geq 0,70$	VE $\geq 0,50$	
TECINF			0,90	0,69	Reliabilitas Baik
Tecinf31	0,72	0,48			Validitas Baik
Tecinf32	0,86	0,31			Validitas Baik
Tecinf33	0,88	0,22			Validitas Baik
Tecinf34	0,87	0,24			Validitas Baik
KPPN			0,93	0,68	Reliabilitas Baik
Kppn35	0,87	0,25			Validitas Baik
Kppn36	0,82	0,32			Validitas Baik
Kppn37	0,79	0,38			Validitas Baik
Kppn38	0,78	0,38			Validitas Baik
Kppn39	0,88	0,23			Validitas Baik
Kppn40	0,80	0,37			Validitas Baik