

## PENGARUH *PUBLIC GOVERNANCE* TERHADAP KUALITAS KINERJA

NUNUNG NURUL HIDAYAH  
STIE Trisakti

Public accountability, transparency, and the effectiveness of human resources management should be enhance to reform public sector institutions. This study examined the difference between the degree of importance and implementation of public governance and performance quality. This study also investigated public governance variables, which are predicted to have effects on performance quality. Variables in this research are accountability, transparency, and the effectiveness of human resources management.

The result concluded the differences between the degree of importance and implementation of public governance and performance quality. The implementation of public governance and performance quality are lower than the degree of importance. The result also showed that only the effectiveness of human resources management which had effect on performance quality.

**Keywords** : Public governance, Accountability, Transparency, The effectiveness of human resources management, Performance quality

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Meningkatnya pengetahuan masyarakat dan pengaruh globalisasi, mengharuskan pemerintah meningkatkan kinerja sektor publik seiring dengan kinerja sektor swasta, agar lebih berorientasi pada terciptanya *good public and corporate governance*. Proses penyelenggaraan kekuasaan negara untuk menyediakan *public goods and services* disebut *governance*, sedang praktek terbaiknya, atau lebih dikenal dengan pemerintahan yang baik disebut *good governance*.

*World Bank* mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab, sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, pencegahan korupsi secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran, serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Mardiasmo (2002), dalam kerangka reformasi sektor publik menyatakan organisasi sektor publik yang melaksanakan *good public and corporate governance* dalam mengelola *public money*, dengan menerapkan konsep akuntabilitas publik, transparansi dan *value of money* (ekonomi, efisiensi dan efektivitas), dan didukung oleh reformasi di bidang anggaran, manajemen, akuntansi, audit dan lembaga, akan mampu mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

IMF (1987) menerjemahkan *good governance* dalam konsep akuntabilitas dan transparansi pemerintahan, efektivitas manajemen sumber daya manusia, stabilitas ekonomi dan pengaturan aktivitas sektor swasta. Kristiadi (2000) menyatakan bahwa pasar dapat mengalami kegagalan (*market failure*), bahkan untuk isu-isu yang telah menjadi bagian hidup sehari-hari, seperti masalah kerusakan lingkungan, perhatian terhadap masyarakat miskin, serta produksi dan distribusi barang dan jasa-jasa publik. Untuk mengkompensasi kegagalan pasar diperlukan peranan pemerintah atau peranan publik. Sama seperti pasar, manajemen publik juga dapat menjadi mekanisme koordinasi yang efektif. Tetapi sama seperti pasar, administrasi publik juga dapat mengalami ketidakefisienan seperti dikeluhkan banyak negara berkembang. Oleh sebab itulah selalu akan muncul kebutuhan di satu segi mengoptimalkan peranan mekanisme pasar dan di lain segi mengoptimalkan peranan administrasi publik. Dengan kata lain kebutuhan *good governance* dalam manajemen publik adalah sama pentingnya dengan kebutuhan efisiensi mekanisme pasar.

Williamson (1975, 1980, 1992), Dietrich (1984), serta Barney dan Oucki (1986), dalam Kristiadi (2000), menyatakan bahwa *good governance* dapat dicapai melalui pengaturan yang tepat fungsi pasar dengan fungsi organisasi termasuk organisasi publik sehingga dicapai transaksi-transaksi dengan biaya transaksi paling rendah. Pilihan yang tepat melalui transaksi-transaksi baik melalui pasar, organisasi atau campuran (*mixed mode*) akan memungkinkan terjadinya transaksi yang berbiaya rendah.

Kaufmann, Kraay, dan Zoido-Lobaton (2000), menunjukkan adanya hubungan sebab akibat yang kuat antara *good governance* dan *development outcomes*, yang ditunjukkan dengan pendapatan per kapita yang lebih tinggi, menurunnya tingkat kematian balita, dan semakin banyak orang yang bisa membaca dan menulis.

Berdasarkan berbagai temuan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji *public governance* pada institusi pemerintahan, serta pengaruhnya terhadap kinerja. Pengujian akan dilakukan pada Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG) dan Balai Penataran Guru (BPG) sebagai unit pelaksana teknis (UPT) Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional, yang mempunyai fungsi yang sangat penting, yaitu sebagai *quality control* pendidikan. Kualitas *public governance* pada institusi ini akan sangat berpengaruh terhadap kualitas pengendalian mutu pendidikan, karena lembaga ini yang bertanggungjawab memberikan pendidikan dan pelatihan lebih lanjut bagi guru, guna meningkatkan mutu proses belajar mengajar di sekolah.

Pada tahun 2000 Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), telah mengeluarkan modul

*Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, dengan tujuan terwujudnya *good governance*. Akan tetapi penerapannya pada lembaga pemerintahan masih dipertanyakan, sosialisasinya kepada karyawan belum menyeluruh, serta belum semua instansi pemerintahan melaporkan akuntabilitas kerjanya.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan belum menyeluruhnya sosialisasi dan penerapan pelaporan akuntabilitas kinerja dan *public governance*, maka timbul pertanyaan yang perlu diteliti. Masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat perbedaan persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi *Public Governance*.
2. Apakah terdapat pengaruh *Public Governance* terhadap Kualitas Kinerja.

### Motivasi dan Manfaat Penelitian

Motivasi dilakukannya penelitian ini adalah untuk menjelaskan persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi *public governance*, serta pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan *public governance* dan kinerja pada institusi pemerintahan pada umumnya, dan khususnya PPPG, BPG, dan Departemen Pendidikan Nasional. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberi kontribusi bagi pengembangan akuntansi sektor publik dalam melaksanakan reformasi di sektor publik. Selain itu penelitian ini juga diharapkan akan memberi kontribusi bagi Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dalam meningkatkan sosialisasi dan implementasi sistem akuntabilitas kinerja pemerintah, serta sebagai bahan evaluasi implementasi pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

## TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Good Governance*

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) melalui programnya yang bertajuk *Public Management Programme* (PUMA), membantu pemerintah di berbagai negara untuk membangun dan menguatkan struktur pemerintahan yang transparan, efektif, efisien dan efisien. PUMA bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada semua warga negara untuk menikmati hidup yang produktif dan terpenuhi kebutuhannya, dengan memastikan keseimbangan pertumbuhan ekonomi, kepaduan sosial (*social cohesion*) dan *good governance*. *Good governance* sangat penting untuk menguatkan demokrasi, meningkatkan kesejahteraan ekonomi, kepaduan sosial

(*social cohesion*), kemampuan menjaga lingkungan, dan menjaga kepercayaan terhadap institusi publik. Berbagai permasalahan yang diangkat oleh PUMA adalah sebagai berikut:

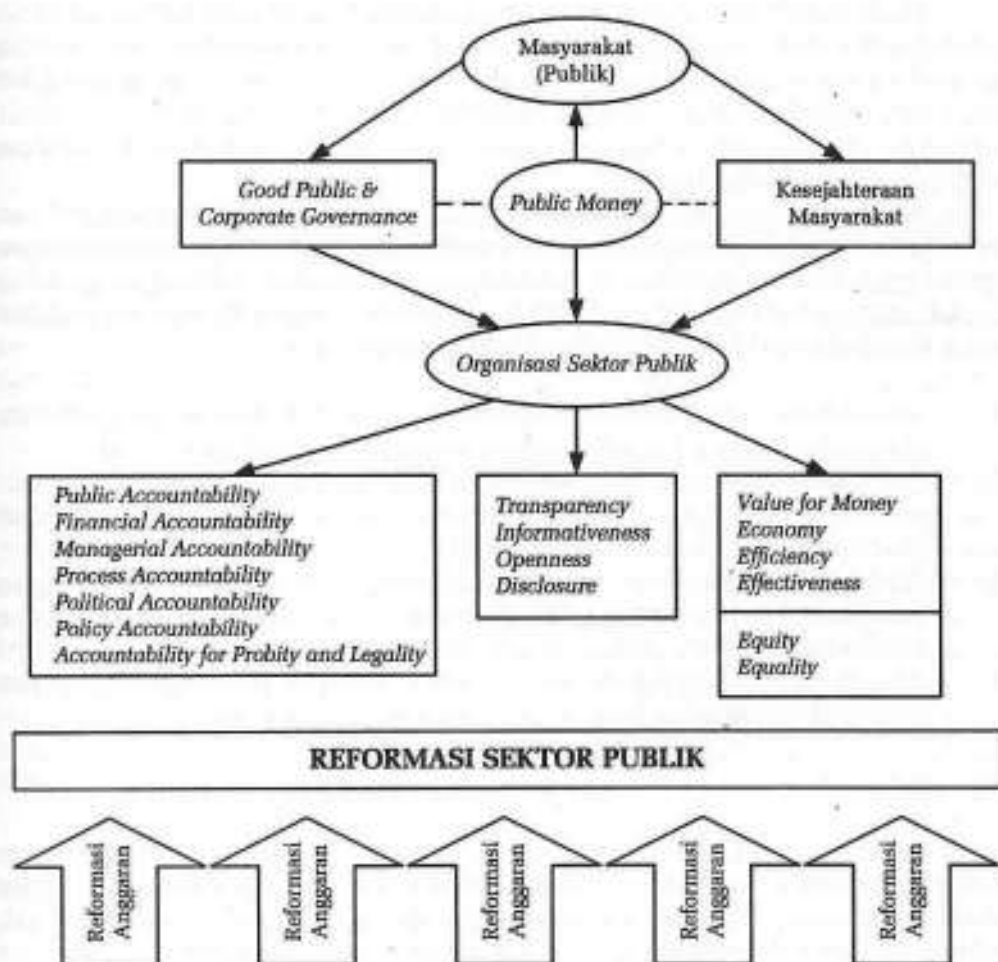
1. Manajemen kinerja strategis dan penganggaran, yang mencakup konsolidasi fiskal dalam hal pengurangan defisit anggaran dan tingkat hutang, kinerja sektor publik, serta perubahan struktural dalam hal pengeluaran pemerintah.
2. Pengaturan sumber daya manusia, mencakup strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, penanganan peningkatan tingkat tenaga kerja pada sektor publik.
3. Penanganan keterbatasan regulasi pemerintah, yang mencakup hubungan biaya fiskal dan regulasi, serta pentingnya pembentukan pandangan global mengenai biaya-biaya pemerintahan dan dampaknya.

United Nation Development Program (UNDP) memberikan beberapa karakteristik pelaksanaan *good governance* yang meliputi:

- a. *Participation*. Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara, serta berpartisipasi secara konstruktif.
- b. *Rule of Law*. Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
- c. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.
- d. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani *stakeholder*.
- e. *Consensus orientation*. Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
- f. *Equity*. Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
- g. *Efficiency and Effectiveness*. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
- h. *Accountability*. Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.
- i. *Strategic vision*. Penyelenggaraan pemerintah dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan.

Kaufmann, Kraay, and Zoido-Lobat'on (2000) mendefinisikan *governance* sebagai proses yang dipilih dan menjadi akuntabilitas pemerintah, dan kapasitas pemerintah untuk mengatur sumberdayanya, memformulasikan, mengimplementasikan dan menjalankan peraturan dan kebijakan yang tepat

Mardiasmo (2002), menyatakan dari delapan karakteristik *good governance* yang dipaparkan UNDP, paling tidak terdapat tiga hal yang dapat diperankan oleh organisasi sektor publik untuk mencapai *good public governance*, yaitu penciptaan transparansi, akuntabilitas publik, dan *value for money* (*economy, efficiency, dan effectiveness*). Mardiasmo (2002) menjabarkan dalam rerangka reformasi sektor publik yang terlihat pada bagan di bawah ini:



Huther dan Shah (1998) menyatakan desentralisasi memiliki korelasi positif dengan kualitas pemerintahan (*governance quality*). Kualitas pemerintah merupakan variabel gabungan dari partisipasi masyarakat, orientasi pemerintah, pembangunan sosial, dan manajemen ekonomi makro.

## Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. (Mardiasmo, 2002).

Shah (1997) menyimpulkan bahwa struktur fiskal yang terdesentralisasi lebih tepat untuk lingkungan institusional pada negara-negara berkembang, terutama yang sangat memperhatikan desain institusionalnya, yang antara lain mencakup aspek hukum, resolusi konflik, koordinasi, batasan yang efektif terhadap otoritas dan pengaruh pemerintah, akuntabilitas, serta evaluasi institusi secara menyeluruh.

Akuntabilitas publik terdiri dari 2 macam, yaitu akuntabilitas vertikal, yang merupakan pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, dan akuntabilitas horizontal yang merupakan pertanggungjawaban kepada masyarakat luas. Ellwood (1993) menjelaskan empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, yaitu:

1. *Akuntabilitas kejujuran dan hukum*, yang terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan dan jaminan adanya kepatuhan hukum.
2. *Akuntabilitas proses*, yang terkait dengan kecukupan kualitas prosedur pelaksanaan tugas, sistem informasi manajemen, sistem informasi akuntansi, dan prosedur administrasi.
3. *Akuntabilitas program*, yang terkait dengan pertimbangan mengenai tercapai tidaknya tujuan yang ditetapkan, dan alternatif program yang memberikan hasil optimal dengan biaya minimal.
4. *Akuntabilitas kebijakan*, yang terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil.

## Transparansi

Transparansi diartikan sebagai keterbukaan lembaga-lembaga sektor publik atau pemerintah dalam memberikan informasi dan *disclosure* kepada masyarakat mengenai kinerja pemerintahan. Informasi dan *disclosure* yang diberikan harus dapat dipahami dan dimonitor oleh masyarakat

Asian Intelligence (1999), melakukan survei terhadap para pebisnis di Asia, hasilnya 10 dari 11 negara di Asia masih rendah tingkat transparansinya, terutama Indonesia jika dikaitkan dengan transparansi informasi dan keandalan data ekonomi

## Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya yang tersedia bagi lembaga-lembaga sektor publik harus digunakan sebaik mungkin. Sumber daya manusia adalah salah satu sumber

daya yang melimpah bagi lembaga-lembaga sektor publik. Melimpahnya sumber daya manusia tidak dibarengi dengan kualitas yang memadai. Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif, sebagaimana OECD melalui PUMA mengangkat permasalahan pengaturan sumber daya manusia, untuk mencapai *good public governance*.

IMF (1997) menyatakan peran IMF untuk memberikan saran dan bantuan teknis untuk mewujudkan *public governance* dengan melakukan dua hal terpenting, yaitu meningkatkan efektifitas sumber daya publik termasuk sumberdaya manusia, dan meningkatkan stabilitas ekonomi dan transparansi sektor publik.

### Kualitas Kinerja

Kinerja instansi pemerintah menjadi suatu hal yang sangat penting untuk melihat pencapaian pemerintah berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Selama ini kinerja instansi pemerintahan lebih dilihat dari kemampuannya menyerap anggaran. Pada instansi pemerintah perlu dikaji kembali, sudahkah setiap instansi pemerintah mempunyai indikator, standar, dan target kinerja. Selain itu apakah terdapat pengukuran kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja, yang menjadi tolok ukur kualitas kinerja.

OECD (1997) melakukan survei mengenai manajemen publik pada berbagai negara antara tahun 1996-1997, kemudian merekomendasikan berberbagai hal untuk meningkatkan kepercayaan publik dan manajemen publik, antara lain dengan memeriksa kembali peran pemerintah dalam proses pengambilan keputusan, penentuan anggaran, reformasi berbagai peraturan yang ada berdasarkan fungsinya, serta memeriksa kembali efesiensi administratif dan alat-alat manajemen. Selain itu juga direkomendasikan untuk memperjelas akuntabilitas dan meningkatkan fleksibilitas manajemen publik. Akuntabilitas bisa diperjelas dengan meningkatkan kualitas dan kemudahan memperoleh informasi, meningkatkan jasa yang diberikan serta adanya indikator kinerja dan pengukuran kinerja

Bartel dan Harrison (1998) membandingkan kinerja perusahaan manufaktur yang dimiliki sektor publik (BUMN) dan sektor swasta, selama tahun 1981-1995. Mereka menganalisa bahwa ketidakefisienan sektor publik disebabkan oleh masalah *agency-type* ("kepemilikan) dan lingkungan di mana perusahaan publik beroperasi, yang diukur dengan *soft budget constraint* yang menjadi penghalang untuk berkompetisi.

### Perbedaan Persepsi Karyawan

Persepsi diartikan sebagai hasil pemrosesan informasi secara individual atau konsekuensi dari perhatian secara individual yang selektif, pemahaman selektif, dan penilaian atau *judgment* (Lord, 1985; Waller, Huber, & Glick, 1995).

Bontempo, Bottom, dan Weber (1996) menguji perbedaan persepsi mengenai resiko keuangan secara lintas budaya. Responden yang dilibatkan

adalah mahasiswa dari berbagai universitas di Hong Kong, Taiwan, Belanda, and Amerika Serikat, dan juga analis sekuritas dari Taiwan. Hasilnya menunjukkan adanya perbedaan persepsi mengenai resiko keuangan, setelah diuji dengan model Conjoint Expected Risk (CER) yang menggunakan jumlah tertimbang berbagai komponen aspek-aspek prospek yang beresiko untuk memprediksi keseluruhan resiko yang dirasa akan muncul.

Boselie, Hesselink, Paauwe and Wiele (2001) menunjukkan adanya perbedaan persepsi karyawan terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia (*human resource manajemen*), dan perbedaan persepsi mengenai komitmen terhadap sistem manajemen sumber daya manusianya (*human resource system*).

Boselie dan Wiele (2001) menguji perbedaan persepsi karyawan terhadap keefektifan manajemen sumber daya manusia (*human resource manajemen* (HRM)), dan *total quality management* (TQM), serta hubungannya dengan kepuasan karyawan dan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasilnya menunjukkan terdapat perbedaan persepsi karyawan terhadap keefektifan HRM dan TQM. Karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap keefektifan HRM dan TQM mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi dan tidak mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasi. Akan tetapi bagi karyawan yang mempunyai persepsi negatif tingkat kepuasannya rendah dan mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Waller, Conte, Gibson, dan Carpenter (2001), menguji perbedaan persepsi mengenai *deadline* diantara anggota tim, dan pengaruhnya terhadap kinerja tim. Hasilnya menunjukkan perbedaan persepsi individu mengenai *deadline* yang diproposisikan dalam bentuk *time urgency* dan *time perspective*, dan perilaku anggota-anggota tim mempengaruhi kemampuan tim memenuhi *deadline*.

Ngeow, Soo, dan Crismore (2003) menguji persepsi dan sikap karyawan sektor publik dan swasta di Malaysia terhadap penggunaan dan penerimaan bahasa Inggris di Malaysia. Hasilnya menunjukkan terdapat perbedaan persepsi dan sikap mengenai pengakuan pentingnya bahasa Inggris dan praktik penggunaannya dalam interaksi dengan orang asing maupun dalam masyarakat Malaysia sendiri. Perbedaan persepsi dan sikap ini terlihat baik dalam sektor publik maupun swasta.

### Pengaruh *Public Governance* terhadap Kualitas Kinerja

Mitchell dan Hsin (1994) menyelidiki penentu perilaku investasi dan pendanaan dana pensiun *sector public*, dan menyimpulkan bahwa kinerjanya berhubungan dengan karakteristik kewenangan dan struktur *governance* sistem dana pensiunnya

Kaufmann, Kraay, and Zoido-Lobaton (2000) menyimpulkan *governance* akan menentukan kualitas kinerjanya atau pelaksanaan wewenangnya, serta menunjukkan adanya hubungan sebab akibat yang kuat antara *good governance*

dan *develop*  
yang lebih t  
orang yang b  
Frensc.  
lic governan  
menuju reg  
kualitas kine  
produk deng  
Berdas  
dikembangka

H<sub>1</sub> : Tida  
men  
(efel  
tran:  
H<sub>2</sub> : Tida  
men  
H<sub>3</sub> : *Publ*  
akun

### Pemilihan Sa

Popula  
Pengembang  
donesia. Peng  
pada Pusat Pe  
wilayah Jakar  
(PPPG) dan s  
pegawai yang  
dilakukan der  
instansi. Kuesi  
persetujuan ke  
menyebarkan kue  
Kuesione  
sebanyak 20 e  
sebanyak 60 el

### Pengukuran V

Variabel i  
dioperasionalk  
publik, yaitu A  
Daya Manusia.



dan *development outcomes*, yang ditunjukkan dengan pendapatan per kapita yang lebih tinggi, menurunnya tingkat kematian balita, dan semakin banyak orang yang bisa membaca dan menulis.

Frensch, Richard (2003) menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas public governance, dari penggunaan kebijakan *centrally planned economy* (CPE) menuju *regulated mixed market economy* (RMME), berpengaruh terhadap kualitas kinerja, yang ditunjukkan dengan peningkatan varietas dan kualitas produk dengan *cost* yang lebih rendah.

Berdasarkan kerangka teoretis yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dikembangkan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi *Public Governance* (efektivitas manajemen sumber daya manusia, akuntabilitas dan transparansi).
- H<sub>2</sub> : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi Kualitas Kinerja
- H<sub>3</sub> : *Public Governance* (efektivitas manajemen sumber daya manusia, akuntabilitas dan transparansi) berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja

## METODE PENELITIAN

### Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G) dan Balai Penataran Guru (BPG) di Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* pada Pusat Pengembangan dan Penataran Guru, serta Balai Penataran Guru di wilayah Jakarta, yang terdiri dari tiga Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G) dan satu Balai Penataran Guru (BPG). Sampel yang diambil adalah pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan minimal S1. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar di masing-masing instansi. Kuesioner diserahkan langsung kepada responden, setelah mendapat persetujuan kepala instansi. Kuesioner tidak dikirim lewat surat karena untuk menyebar kuesioner harus melewati birokrasi di masing-masing instansi.

Kuesioner yang disebar sebanyak 80 eksemplar, masing-masing instansi sebanyak 20 eksemplar. Kuesioner yang dikembalikan dan dapat digunakan sebanyak 60 eksemplar.

### Pengukuran Variabel

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Public Governance*, yang dioperasionalkan melalui tiga variabel berdasarkan kerangka reformasi sektor publik, yaitu Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kualitas Kinerja.

Variabel Akuntabilitas dan Transparansi diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan berdasarkan rerangka reformasi sektor publik. Variabel Akuntabilitas diukur menggunakan instrumen yang terdiri dari 12 item pertanyaan dengan 5 point skala Linkert. Variabel Transparansi diukur menggunakan instrumen yang terdiri dari 5 item pertanyaan dengan 5 point skala Linkert. Sedangkan variabel Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Susilo (2002) dalam melaksanakan audit SDM. Instrumen variabel Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari 17 item pertanyaan dengan 5 point skala Linkert.

Variabel Kualitas Kinerja, yang merupakan variabel dependen, diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan berdasarkan modul evaluasi dan pengukuran kinerja yang disusun LAN dan BPKP. Instrumen ini terdiri dari 19 item pertanyaan dengan 5 point skala Linkert.

### Metode Analisis

Pada penelitian ini terdapat beberapa tahap analisis data, yaitu: Tahap pertama, melakukan uji kualitas data, melalui pengujian validitas dan reliabilitas data. Pengujian validitas menggunakan teknik korelasi Pearson, yang mengkorelasi skor setiap item dengan total skornya. Pengujian validitas dilakukan untuk melihat sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, dan nilai  $r$  positif maka butir pertanyaan dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel atau handal jika mempunyai nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$ . (Nunnally, 1969).

Tahap kedua, melakukan uji beda persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia) dan Kualitas Kinerja. Tahap ketiga, dilakukan uji asumsi klasik (normalitas, heterokedastisitas, multikolinearitas, autokorelasi), sebelum dilakukan regresi.

Tahap keempat dalam analisis data adalah menguji pengaruh implementasi *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia) terhadap Kualitas Kinerja, dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{TOTKIN}_i = a_0 + b_1 \text{TOTAKUNB}_i + b_2 \text{TOTRANSB}_i + b_3 \text{TOTESDMB}_i + e_i$$

Keterangan :

TOTKIN	=	Kualitas Kinerja
TOTAKUNB	=	Akuntabilitas
TOTRANSB	=	Transparansi
TOTESDMB	=	Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### Gambaran Umum Responden

Kuesioner yang disebar sejumlah 80 lembar, yang dikembalikan dan dapat diolah sebanyak 60 lembar, dengan tingkat respon sebesar 75%. Kuesioner tidak dikirimkan akan tetapi disampaikan sendiri oleh peneliti kepada pimpinan masing-masing PPPG dan BPG, untuk kemudian disebarakan kepada seluruh pegawai. Hal ini dilakukan karena peneliti harus mengikuti prosedur birokrasi yang ada. Data responden penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran pada Tabel 1.

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi masing-masing pernyataan terhadap skor total dengan teknik *Pearson Correlation*. Skor  $r$  tabel untuk  $n=60$ , dengan 4 buah konstruk/variabel, pada tingkat signifikansi 5% adalah 0,1704. Tabel 2 (dalam lampiran) menunjukkan  $r$  hitung yang lebih besar dari nilai  $r$  tabel, dan  $r$  hitung nilainya positif, yang berkisar antara 0,425 sampai dengan 0,830. Selain itu didukung dengan korelasi yang signifikan pada  $p$ -value 0,000 sampai dengan 0,001. Hasil yang diperoleh menunjukkan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini cukup memenuhi syarat validitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan pengujian *Cronbach Alpha*. Tabel 3 (dalam lampiran) menunjukkan skor *Cronbach Alpha* instrumen pengukur derajat kepentingan Akuntabilitas 0,9005, instrumen pengukur derajat kepentingan Transparansi mencapai skor 0,7295. Instrumen pengukur persepsi derajat kepentingan Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia memperlihatkan skor 0,9228, dan derajat kepentingan Kualitas Kinerja mencapai skor 0,6357.

Pengujian reliabilitas instrumen pengukur implementasi Akuntabilitas memperlihatkan skor *Cronbach Alpha* 0,9005, instrumen pengukur implementasi Transparansi mencapai skor 0,7295. Instrumen pengukur implementasi Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia memperlihatkan skor 0,9228, dan implementasi Kualitas Kinerja mencapai skor 0,6357. Dapat disimpulkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang memadai.

### Derajat Kepentingan dan Implementasi *Public Governance*

Variasi persepsi responden mengenai derajat kepentingan *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia) dapat dilihat pada Tabel 4 (dalam lampiran). Persepsi responden terhadap derajat kepentingan *Public Governance* dan Kualitas Kinerja terbukti berbeda-beda. 65% responden menganggap Kualitas Kinerja sangat penting, 73,90% responden menganggap Akuntabilitas sangat penting, 67% responden

menganggap Transparansi sangat penting, dan 66,60% responden menganggap Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting. Hal ini menunjukkan derajat kepentingan *Public Governance* dan Kualitas Kinerja dipersepsikan sangat penting oleh sebagian besar responden.

Variasi persepsi responden mengenai implementasi *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia) dan Kualitas Kinerja dapat dilihat pada Tabel 5 (dalam lampiran). Persepsi responden terhadap implementasi *Public Governance* dan Kualitas Kinerja terbukti berbeda-beda. 19% - 26% responden menganggap implementasi *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia) dan Kualitas Kinerja sangat buruk, 18,30% - 24,80% responden menganggapnya buruk, dan 32,16% - 37% responden ragu-ragu. 14% - 18,23% responden menganggap implementasi *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia) dan Kualitas Kinerja baik, dan 3% - 4,30% responden menganggapnya sangat baik. Prosentase terbesar responden yang ragu-ragu memberikan persepsinya, dan sebagian prosentase terbesar lainnya menganggap buruk dan sangat buruk implementasi *Public Governance* dan Kualitas Kinerja, menunjukkan implementasi *Public Governance* dan Kualitas Kinerja yang belum baik, atau bisa dikatakan buruk

### Pengujian Hipotesa 1

Pengujian hipotesa 1 dilakukan dengan uji beda (*t test*) persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi *Public Governance* (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia). Hasil uji beda terlihat pada Tabel 6 (dalam lampiran), yang menampakkan nilai *t* hitung antara 19,41 - 93,04, sedangkan nilai *t* statistik dalam tabel adalah 2,000 dengan pengujian dua sisi. Sedangkan probabilitas signifikansi atau *p-value* seluruhnya adalah 0,00. Nilai *t* hitung yang lebih besar dibandingkan *t* tabel, dan tingkat probabilitas signifikansi atau *p-value* yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan  $H_0$  ditolak. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi *Public Governance*. Terlihat dari perbedaan rata-rata persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan Akuntabilitas (*TOTAKUN*) sebesar 56,32 dan implementasinya (*TOTAKUNB*) sebesar 31,17. Rata-rata persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan Transparansi (*TOTRANS*) sebesar 22,87 dan implementasinya (*TOTRANSB*) sebesar 12,22. Sedangkan rata-rata persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (*TOTESD*) sebesar 78,03 dan implementasinya (*TOTESDMB*) sebesar 43,50. Hal ini menunjukkan implementasi *public governance* lebih rendah dibandingkan derajat kepentingan *public governance* bagi karyawan.

## Pengujian Hipotesa 2

Pengujian hipotesa 2 dilakukan dengan uji beda (*t test*) persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi Kualitas Kinerja. Tabel 6 (dalam lampiran) menunjukkan nilai *t* hitung 20,28 dan 22,13, sedangkan nilai *t* statistik dalam tabel adalah 2,000 dengan pengujian dua sisi. Sedangkan probabilitas signifikansi atau *p-value* seluruhnya adalah 0,00. Nilai *t* hitung yang lebih besar dibandingkan *t* tabel, dan tingkat probabilitas signifikansi atau *p-value* yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan  $H_0$  ditolak. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi Kualitas Kinerja. Terlihat dari perbedaan rata-rata persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan Kualitas Kinerja (*TOTKIN*) sebesar 88,02 dan implementasinya (*TOTKINRB*) sebesar 49,97. Hal ini menunjukkan dalam implementasinya kualitas kinerja masih lebih rendah dibandingkan derajat kepentingan kualitas kinerja bagi karyawan.

## Pengujian Asumsi Klasik

### 1. Normalitas Data

Berdasarkan asumsi *central limit theorem*, seperti yang dikemukakan oleh Madenhall dan Beaver (1992), Trisnawati (1999), bahwa apabila sampel yang digunakan cukup besar ( $n > 30$ ) maka distribusi sampling diperkirakan mendekati normal.

### 2. Pengujian Asumsi Multikolinearitas

Berdasarkan pengujian multikolinearitas, didapatkan hasil seperti yang terdapat dalam Tabel 7 (dalam lampiran). Persamaan regresi yang bebas dari multikolinearitas, atau adanya korelasi diantara variabel independen jika nilai VIF kurang dari 10, dan Tolerance lebih besar dari 0,10. Dengan hasil yang terlihat pada tabel diatas maka persamaan regresi tersebut bebas dari multikolinearitas.

### 3. Pengujian Asumsi Heterokedastisitas

Berdasarkan pengujian heterokedastisitas, didapatkan hasil seperti yang terdapat dalam *scatterplot* (dalam lampiran) menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas. Deteksi untuk melihat adanya heterokedastisitas adalah jika ada pola-pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit). Pada hasil pengujian ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dan tidak ada pola yang jelas, maka pada persamaan regresi tersebut tidak terjadi heterokedastisitas.

### 4. Pengujian Asumsi Autokorelasi

Pengujian asumsi autokorelasi adalah pengujian untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode *t* dengan kesalahan pengganggu pada periode *t-1* (sebelumnya).

Pada pengujian asumsi autokorelasi besaran D-W (Durbin Watson) bisa dijadikan panduan untuk mendeteksi adanya autokorelasi. Jika nilai D-W terletak di antara batas atas ( $d_i$ ) dan  $4 - d_u$ , maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi. Berdasarkan hasil pengujian dalam Tabel 7 (dalam lampiran), didapati besaran D-W 1,770 dan 1,883. Sedangkan nilai tabel menggunakan derajat kepercayaan 5%, jumlah sampel 60, dengan 3 variabel independen, didapati nilai tabel  $d_i = 1,48$  dan  $d_u = 1,69$ . Hasilnya terlihat bahwa nilai D-W terletak diantara 1,48 ( $d_i$ ) dan 2,31 ( $4 - d_u$ ), maka dapat disimpulkan pada persamaan regresi tidak terdapat autokorelasi.

### Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan hasil pengujian regresi berganda, yang ditunjukkan pada Tabel 8 (dalam lampiran), hanya variabel Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia saja yang berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja, dengan  $p$ -value 0,000. Sedangkan variabel Akuntabilitas dan Transparansi dengan  $p$ -value sebesar 0,141 dan 0,650, tidak berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja. Signifikansi ANOVA sebesar 0,000 dengan F Hitung sebesar 84,589 menunjukkan model dapat digunakan untuk memprediksi Kualitas Kinerja.  $R^2$  sebesar 0,819 menunjukkan 81,9 % variasi variabel dependen yaitu Kualitas Kinerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen (Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia), sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

## PENUTUP

### Simpulan

Persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi Kualitas Kinerja dan *Public Governance* yang dioperasionalisasikan melalui variabel Akuntabilitas, Transparansi, serta Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, secara tepat ingin diketahui berdasarkan fakta-fakta empiris yang ada. Hasil pengujian menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan mengenai derajat kepentingan dan implementasi Kualitas Kinerja dan *Public Governance*. Rata-rata menunjukkan implementasi *public governance* lebih rendah dibandingkan derajat kepentingan *public governance* bagi karyawan ( $43,50 < 78,03$ ). Selain itu rata-rata menunjukkan implementasi kualitas kinerja lebih rendah dibandingkan derajat kepentingannya bagi karyawan ( $49,97 < 88,02$ ).

Penelitian ini juga menyimpulkan hanya variabel Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia yang berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja. Hal ini dimungkinkan karena dari data yang dikumpulkan implementasi transparansi dan akuntabilitas rata-ratanya rendah, yaitu 31,17 dan 12,22., sehingga transparansi dan akuntabilitas memang belum melekat dan menjadi bagian

penting dari kinerja organisasi. Persepsi karyawan menunjukkan 65% - 73,90% karyawan menganggap Kualitas Kinerja dan *Public Governance* sangat penting. Prosentase terbesar responden (32,16% - 37% ) bersikap ragu-ragu dalam memberikan persepsinya mengenai implementasi *Public Governance* dan Kualitas Kinerja, dan sebagian prosentase terbesar lainnya (18,30% - 24,80%) menganggap buruk dan 19% - 26% responden menganggap sangat buruk. Hal ini menunjukkan implementasi *Public Governance* dan Kualitas Kinerja yang belum baik, atau bisa dikatakan buruk.

### **Keterbatasan dan Saran**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam pemilihan populasi dan sampel yang tidak tersebar pada seluruh instansi pemerintahan yang ada di Indonesia, karena berbenturan dengan masalah birokrasi dan keterbukaan instansi pemerintah terhadap penelitian. Diharapkan pada penelitian selanjutnya populasi dan sampel akan lebih luas, mencakup berbagai instansi pemerintahan secara merata. Diharapkan juga dukungan instansi pemerintahan terhadap keterbukaan informasi akan lebih meningkat, sehingga penelitian akan lebih mudah dilakukan karena kemudahan mendapatkan data.

Penelitian ini bersifat kuantitatif, sehingga permasalahan psikologis dan kultural yang dihadapi karyawan instansi pemerintahan tidak dapat terkuak. Diharapkan penelitian berikutnya akan dilakukan secara kualitatif, sehingga akan mampu menjabarkan permasalahan psikologis dan kultural yang dihadapi instansi pemerintahan.

### **Implikasi**

Temuan dalam penelitian ini diharapkan akan mengugah pemerintah untuk lebih mensosialisasikan dan memonitor pelaksanaan *public governance* dan kualitas kinerja. LAN dan BPKP diharapkan tidak berhenti samapi pembuatan modul Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintahan saja, akan tetapi juga terus mensosialisasikan, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaannya, dengan bantuan berbagai instansi terkait. Selain itu temuan ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi reformasi sektor publik, dalam mewujudkan *good public governance*.

Setelah penelitian ini selesai, pemerintah telah mengumumkan berbagai departemen dan pemerintah daerah yang telah mengumpulkan Laporan Akuntabilitas Kinerja masing-masing. Hal ini menarik untuk diteliti kembali, apa standar penilaiannya dan apakah laporan tersebut sudah sesuai standar yang ditetapkan.

## REFERENSI

- Bartel, Ann P. dan Ann E. Harrison, 1998, Ownership Versus Environment: Disentangling The Sources of Public Sector Inefficiency. *Working Paper*
- Bontempo, Robert. N. William P. Bottom, dan, Elke U. Weber, 1996, Cross-Cultural Differences in Risk Perception: A Model- Based Approach, *Working Paper*
- Boselie, P. M. Hesselink, J. Prauwe, dan, T. van der Wiele, 2001, Employee Perception on Commitment Oriented Work Systems, *Economic Papers, Erasmus Research Institute of Management*
- Boselie, P. dan T. van der Wiele, 2001, Employee Perception of HRM and TQM and The Effects on Satisfaction and Intention to Leave, *Economic Papers, Erasmus Research Institute of Management*
- Estache, Antonio dan Martin A. Rossi. 1999. Comparing the Performance of Public and Private Water Companies in Asia and Pacific Region: What a Stochastic Costs Frontier Shows. World Bank
- Frensch, Richard, 2003, Public Governance as the Source of Quality and Variety Gains from Transition, *Working Paper*
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- IMF, 1997, Good Governance: The IMF's Role, IMF Publication Services
- Kaufmann, Kraay, dan Zoido-Lobaton, 2000, Governance Matters, World Bank
- LAN dan BPKP, 2001, *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintahan*, Penerbit Lembaga Administrasi Negara
- 2001. *Aktualitas dan Good Governance*. Penerbit Lembaga Administrasi Negara
- 2001. *Perencanaan Strategik Instansi Pemerintah*. Penerbit Lembaga Administrasi Negara
- 2001. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*. Penerbit Lembaga Administrasi Negara
- 2001. *Penyusunan Pelaporan AKIP*. Penerbit Lembaga Administrasi Negara
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Mitchell, Olivia S., dan, Ping Lung Hsin, 1994, Public Sector Pension Governance and Performance, *National Bureau of Economic Research*
- Ngeow, Yeok-hwa, Keng-soon Soo, dan, Avon Crismore, 2003, Workplace Perceptions and Attitudes Toward Standard English Use. *Journal of Asian Pacific Communication*
- Shah, Anwar, 1997, Balance, Accountability, and Responsiveness: Lessons about Decentralization, World Bank
- Smith, Peter. 1998, Disclosure and Accountability, OECD Symposium
- Waler, Mary J., Jeffrey M. Conte, Cristina B. Gibson, dan, Mason A. Carpenter, 2001, The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance, *Academy of Management Review*
- [www.interdev.oecd.org](http://www.interdev.oecd.org)
- [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)



## LAMPIRAN

**TABEL 1**  
**Demografi Responden**

<i>Keterangan</i>	<i>Data Responden</i>	<i>Jumlah</i>	<i>%</i>
<i>Lama Bekerja</i>	0-5 tahun	34	56,70%
	5-10 tahun	6	10%
	10-20 tahun	17	28,30%
	Lebih dari 20 tahun	3	5%
<i>Pendidikan Terakhir</i>	S1	45	75%
	S2	15	25%
<i>Asal Perguruan Tinggi</i>	PTN	38	63,30%
	PTS	22	36,67%

**TABEL 2**  
**Pengujian *Pearson Correlation***

<i>Keterangan</i>	<i>Derajat Kepentingan Pearson Correlation</i>	<i>Sig.</i>	<i>Implementasi Pearson Correlation</i>	<i>Sig.</i>
<b>Akuntabilitas</b>	0,427 – 0,790	0,000 – 0,001	0,794 – 0,900	0
<b>Transparansi</b>	0,461 – 0,808	0	0,778 – 0,925	0
<b>Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia</b>	0,426 – 0,830	0,000 – 0,001	0,690 – 0,895	0
<b>Kualitas Kinerja</b>	0,425 – 0,713	0,000 – 0,001	0,715 – 0,918	0

**TABEL 3**  
Pengujian *Cronbach Alpha*

Keterangan	Derajat Kepentingan Cronbach Alpha	Implementasi Cronbach Alpha
Akuntabilitas	0,9005	0,9663
Transparansi	0,7295	0,9298
Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia	0,9228	0,9685
Kualitas Kinerja	0,6357	0,9806

**TABEL 4**  
Variasi Derajat Kepentingan *Public Governance* dan Kualitas Kinerja

	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Ragu-ragu	Penting	Sangat penting
Akuntabilitas	0,14%	0,41%	3,33%	22,22%	73,90%
Transparansi	0,67%	0,67%	6,33%	25,33%	67%
Efektivitas Manajemen SDM	0,20%	1,20%	5%	27%	66,60%
Kualitas Kinerja	-	1%	4,30%	29,60%	65%

**TABEL 6**  
Hasil T Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of Difference	
					Lower	Upper
TOTAKUN	93,04	59	0	56,32	55,11	57,53
TOTRANS	74,78	59	0	22,87	22,25	23,48
TOTESD	78,79	59	0	78,03	76,05	80,01
TOTKIN	61,98	59	0	88,02	85,18	90,86
TOTAKUNB	20,28	59	0	31,17	28,09	34,24
TOTRANSB	19,41	59	0	12,22	10,96	13,48
TOTFSDMB	22,37	59	0	43,50	39,61	47,39
TOTKINRB	22,13	59	0	49,97	45,45	54,48

TABEL 5

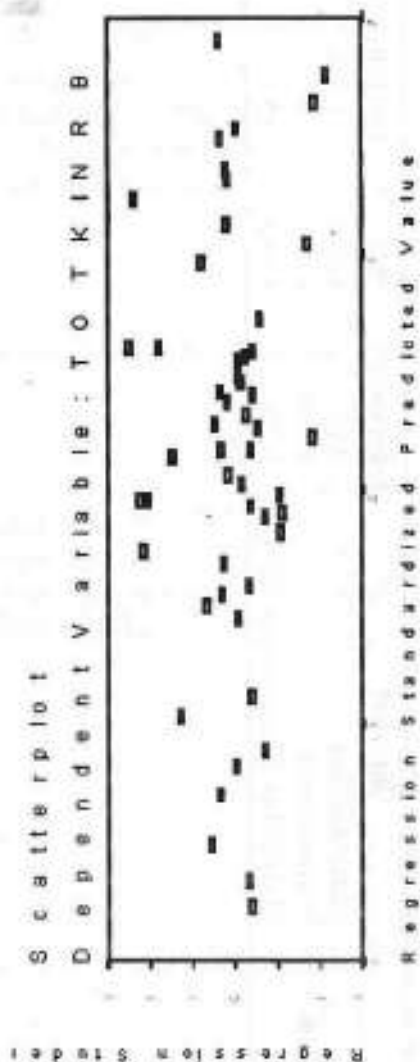
Variasi Implementasi *Public Governance* dan Kualitas Kinerja

	Sangat Buruk	Buruk	Ragu-ragu	Baik	Sangat Baik
Implementasi Akuntabilitas	24,30%	18,30%	35%	18,10%	4,30%
Implementasi Transparansi	26%	23%	34%	14%	3%
Implementasi Efektivitas Manajemen SDM	21,67%	24,80%	32,16%	18,23%	3,14%
Implementasi Kualitas Kinerja	19%	23%	37%	18%	3%

TABEL 7

## Pengujian Asumsi Klasik

	Variabel	Tolerance	VIF	Durbin-Watson
Implementasi	▪ Akuntabilitas	0,21	4,752	1,883
	▪ Transparansi	0,198	5,061	
	▪ Efektivitas Manajemen SDM	0,24	4,164	



TABEL 8

## Hasil Pengujian Hipotesis 3

$$\text{TOTKIN}_i = a_0 + b_1 \text{TOTAKUNB}_i + b_2 \text{TOTRANSB}_i + b_3 \text{TOTESDMB}_i + e_i$$

Keterangan	Koefisien	T Statistik	F	R <sup>2</sup>	Sig. ANOVA	Sig. Koefisien
Konstanta	3,945	1,29	84,589	0,819	0	0,202
Akuntabilitas	0,272	1,492				0,141
Transparansi	0,209	0,457				0,65
Efektifitas Manajemen SDM	0,805	5,976				0