

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN
DAN PERAN MANAJERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh :

Nama : Herminingsih

NIM : C4C007037

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

TAHUN 2009

ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hipotesis penelitian ini adalah apakah partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah

Sampel penelitian sebanyak 103 responden yang terdiri dari 3 kepala badan, 11 kepala dinas, 1 kepala inspektorat, 1 sekretaris DPRD, 9 kepala kantor, 9 kepala bagian, 1 direktur RSUD, 14 camat, 6 lurah dan 48 kepala TK/ SMP/ SMA /SMK negeri pada pemerintah kabupaten Demak yang dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling . Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner. Dari 103 kuesioner yang dikirimkan, terdapat 85 responden yang mengembalikan dan hanya 82 kuesioner yang dapat diproses dan dianalisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian- penelitian terdahulu dan berdasarkan pada teori yang melandasi yaitu agency theory dan prospect theory.

Kata kunci : Partisipasi dalam penganggaran, peran manajerial pengelola keuangan daerah dan kinerja pemerintah daerah

ABSTRACT

This research accounts for the effect of budgetary participation and managerial role of local finance organizer on local government performance. The hypothesis of this research is that whether budgetary participation and the managerial role of the local finance organizer positively affect on the local government performance.

The number of respondents as the research samples is 103 consisting of 3 heads of agency, 11 heads of service, 1 head of inspectorate, 1 secretary of Regional Representative Council (DPRD), 9 heads of office, 9 heads of section, 1 director of local general hospital (RSUD), 14 heads of districts, 6 heads of villages, 48 principals of kindergartens/ junior high schools/ senior high schools/ state vocational high schools in Demak regency selected by using purposive sampling methods. The data collected by distributing questioners. From 103 distributed questioners, there were 85 respondents giving back and only 82 questioners that could be processed and analyzed.

The result of the research shows that budgetary participation and managerial role of local finance organizers affect positively significant on the local government performance. The result of this research supports the previous researches and it is based on agency theory and prospect theory.

Key words: budgetary participation, managerial role of local finance organizers and local government performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Good Governance merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah agar terselenggara pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat serta adanya pengaruh globalisasi menuntut adanya keterbukaan. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Terlebih setelah diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang telah direvisi menjadi Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 berikutnya direvisi kembali menjadi Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Hal ini mengakibatkan pemerintah daerah semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Lahirnya otonomi merupakan perwujudan dari pergeseran sistem pemerintahan, yakni sistem sentralisasi menuju sistem desentralisasi. Menurut Mardiasmo (2002), beberapa misi yang terkandung dalam otonomi daerah, *Pertama*, menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah. *Kedua*, meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat. *Ketiga*, memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam perubahan sistem pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Otonomi kepada daerah didasarkan pada asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Otonomi tersebut bersifat luas karena kewenangan berada pada daerah

(seperti pada negara federal). Nyata karena memerlukan kewenangan untuk menyelenggarakan, tumbuh, hidup dan berkembang di daerah. Sedangkan disebut bertanggungjawab karena pemerintah pusat telah menyerahkan kewenangan kepada daerah demi pencapaian tujuan otonomi daerah. Hal itu untuk meningkatkan pelayanan kesejahteraan masyarakat agar semakin baik, kehidupan yang demokratis, adil, rata, dan hubungan yang serasi dalam Republik Indonesia.

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi kepada kabupaten dan kota memberikan jalan bagi pemerintah daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik (*public oriented*) (Mardiasmo, 2002). Hal tersebut meliputi tuntutan kepada pemerintah daerah untuk membuat laporan keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik.

Konsekuensi logis dari perkembangan tuntutan masyarakat tersebut sudah seharusnya mendorong pemerintah untuk lebih bertanggung jawab (akuntabel) dan transparan dalam setiap kebijakan, tindakan, dan kinerja yang dihasilkan. Dalam proses pengelolaan keuangan pemerintah, anggaran merupakan salah satu masalah penting, Kenis (1979) mengemukakan anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang. Mardiasmo (2005) mengemukakan tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam rangka pertanggungjawaban publik, pemerintah daerah harus melakukan optimalisasi anggaran yang dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*Value for Money*)

untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengalaman yang terjadi selama ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan daerah masih memprihatinkan. Anggaran daerah, khususnya belanja daerah belum mampu berperan sebagai insentif dalam mendorong laju pembangunan di daerah. Di sisi lain banyak ditemukan pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas dan kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas, karena kualitas perencanaan anggaran daerah relatif lemah (Fathillah, 2001)

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintah terus melakukan berbagai upaya dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, salah satunya dengan penyempurnaan sistem administrasi negara secara menyeluruh. pemerintah daerah membutuhkan sumberdaya manusia yang professional (memiliki kualitas dan kompetensi tinggi) terutama bagi yang duduk dalam jabatan, sebagaimana ditekankan pada pasal 17 ayat (2) UU Nomor 43 Tahun 1999, yaitu pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Demikian juga dalam hal keuangan daerah yang dikelola oleh manajemen keuangan daerah. Manajemen keuangan daerah adalah pengorganisasian dan pengelolaan sumber- sumber daya atau kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki daerah tersebut. Kemampuan daerah untuk mencapai tujuan tersebut disebut Kinerja Pemerintah Daerah.

Ketua Badan Pemeriksa Keuangan RI, Anwar Nasution (2007), menegaskan bahwa berdasarkan hasil audit BPK, ternyata kinerja pemerintah daerah (pemda) di tanah air masih jauh dari memuaskan karena belum transparan dan akuntabel. Kinerja pemda belum sepenuhnya

disusun berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang dikeluarkan pemerintah tahun 2005. Hal tersebut dikarenakan terbatasnya personel baik kualitas maupun kuantitas, terutama di tingkat kabupaten/ kota. Daerah belum mampu dalam menyerap dana pembangunan yang begitu besar setelah adanya otonomi daerah.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Fadel Muhammad (2007) ada empat yaitu, kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan *endowment* daerah, yang kesemuanya menuntut untuk segera dilakukannya pembenahan atau *reinventing local government*. Tuntutan masyarakat yang kompleks dan heterogen, menuntut pemerintah daerah meningkatkan efisiensi dengan memangkas biaya publik. Adanya tekanan lingkungan eksternal memotivasi pemerintah untuk belajar secara berkesinambungan mere-evaluasi kinerja pemerintah yang berkaitan dengan tuntutan warga negaranya.

Sementara menurut Soeprapto (2003), terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas dalam pemerintahan daerah. Namun secara khusus dapat disampaikan bahwa dalam konteks otonomi daerah, faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu, komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Dalam mewujudkan otonomi daerah, menurut Soeprapto (2003), strategi-strategi yang perlu dipersiapkan adalah (1) penentuan secara jelas visi dan misi daerah dan lembaga pemerintah daerah, (2) perbaikan sistem kebijakan publik di daerah, (3) perbaikan struktur organisasi pemerintah daerah, (4) perbaikan kemampuan manajerial dan kepemimpinan pemerintah daerah; (5) pengembangan sistem akuntabilitas internal dan eksternal pemerintah

daerah; (6) perbaikan budaya organisasi pemerintah daerah; (7) pengembangan SDM aparat pemerintah daerah, (8) pengembangan sistem jaringan (*network*) antar kabupaten/ kota, serta (9) pengembangan, pemanfaatan, dan penyesuaian lingkungan pemerintah daerah yang kondusif. Semua strategi yang harus dikembangkan atau diperbaiki di atas harus dilihat sebagai satu kesatuan, sebagai sebuah sistem, apabila dibenahi yang satu dapat mempengaruhi yang lain. Bila dicermati elemen-elemen ini menyangkut kemampuan pemerintahan daerah dalam penyediaan *input* (semua *resources* yang dibutuhkan), proses (penerapan teknik dan metode yang tepat), *feedback* (perbaikan input dan proses), dan lingkungan (penciptaan situasi dan kondisi yang kondusif).

Dalam hal pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah menetapkan tujuan dan sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Pencapaian tujuan suatu pemerintah daerah membutuhkan peran semua anggota yang ada dalam pemerintahan. Agar tujuan pemerintah mudah tercapai, maka diperlukan suatu pedoman yang disebut anggaran. Anggaran merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting. Anggaran direncanakan dan disusun untuk menjadi pedoman kerja bagi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan. Anggaran merupakan alat koordinasi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan tersebut. Anggaran juga digunakan sebagai standar atau tolok ukur yang akan dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai dari pelaksanaan kegiatan. Hasil dari perbandingan ini akan dipergunakan untuk menilai apakah kegiatan telah berjalan secara efektif dan efisien.

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh satuan kerja yang ada dalam pemerintah daerah dengan sendirinya akan berinteraksi dengan individu- individu yang ada dalam pemerintahan. Peranan dan kepentingan individu dalam organisasi pemerintah daerah untuk mencapai tujuan pemerintah daerah didasarkan pada ketertarikan individu untuk

memenuhi tujuan atau kepentingannya. Namun sering terjadi tujuan yang ditetapkan pemerintah daerah bertentangan dengan tujuan individu sehingga menghasilkan kinerja individu yang rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja dari masing- masing individu tersebut akan berpengaruh pada kinerja pemerintahan secara menyeluruh.

Proses penganggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak. Penganggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran pimpinan satuan kerja dalam melaksanakan satuan program atau bagian dari program. Penganggaran memerlukan kerjasama para pimpinan satuan kerja dalam organisasi pemerintahan. Struktur organisasi satuan kerja menunjukkan tanggungjawab setiap pelaksana anggaran. Setiap pelaksana bertanggungjawab untuk menyiapkan dan mengelola elemen anggarannya masing- masing.

Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, yaitu sejauh mana partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran. Partisipasi dalam penganggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial pimpinan satuan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Namun demikian dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintahan secara menyeluruh tidak berhenti pada tahap awal penganggaran, namun dibutuhkan peran manajerial pimpinan daerah khususnya pengelola keuangan yang ada di daerah. Peran manajerial menurut Mintzberg (1973) terdiri atas peran perseorangan, peran informasi dan peran pengambilan keputusan.

Bila dikaitkan dengan bidang akuntansi, menurut Haryanto (2007) perkembangan akuntansi sektor publik meliputi 3 (tiga) konsentrasi, yaitu : (1) akuntansi keuangan (*Financial*

Accounting), (2) akuntansi manajemen (*Management Accounting*) dan (3) pemeriksaan (*auditing*). Dalam penelitian ini lebih terkait pada akuntansi manajemen, dimana substansi akuntansi manajemen adalah perencanaan dan pengendalian. Dalam organisasi sektor publik, perencanaan dimulai dari perencanaan strategik dan pengendalian dilakukan melalui pengendalian tugas. Peran akuntansi manajemen dalam organisasi sektor publik meliputi : perencanaan strategik, pemberian informasi biaya, penilaian investasi, penganggaran, penentuan biaya pelayananan, penentuan tarif pelayanan dan penilaian kinerja.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan penganggaran seperti partisipasi, kesenjangan anggaran, kinerja dan hal lainnya, telah menjadi fokus banyak peneliti, khususnya dalam domain akuntansi keperilakuan. Penelitian-Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Kenis (1979), Brownell dan McInnes (1986) dan Indriantoro (1993). Penelitian tentang anggaran dengan mengadopsi pendekatan kontijensi antara lain oleh Brownell (1982); Subramaniam dan Mia (2001); Chong dan Chong (2000). Pendekatan Kontijensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening*.

Sedangkan penelitian anggaran dengan mengadopsi teori agensi antara lain oleh Muryati (2001), Riharjo (2001), Sukma Lesmana dkk (2001), Haryanti dan Nasir (2002), Poerwati (2002) dan Sinambela (2003). Penelitian mengenai penganggaran pada organisasi sektor swasta yang murni berorientasi pada bisnis atau laba (*pure profit organization*) memang telah banyak dilakukan. Namun, hasil penelitian pada organisasi yang murni mencari laba tidak semuanya dapat diperlakukan sama pada organisasi sektor publik. Hal ini disebabkan karena ada perbedaan yang mendasar di antara keduanya. Perbedaan tersebut adalah bahwa pada organisasi sektor publik tidak berorientasi pada laba. Beberapa penelitian anggaran di bidang sektor publik yang telah dilakukan antara lain oleh Johnson (1982) menggunakan pendekatan etnometodologi

dalam penelitian perilaku anggaran. Ethnometodologi adalah sekumpulan pengetahuan berdasarkan akal sehat dan rangkaian prosedur serta pertimbangan (metode) yang mana masyarakat biasa dapat memahami, mencari tahu, dan bertindak berdasarkan situasi dimana mereka menemukan jati diri. Munawar (2006) menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku dan sikap aparat daerah.

Penelitian- penelitian tentang partisipasi dalam penganggaran yang telah banyak dilakukan tersebut meneliti pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian ini akan meneliti pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada pemerintah daerah.

Sedangkan penelitian yang berkaitan dengan peran manajerial pengelola keuangan daerah dilakukan oleh Rohman (2007). Rohman melakukan survey pada pemerintah provinsi dan kabupaten kota Jawa Tengah tentang Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Dengan melihat pada hasil penelitian Rohman (2007) bahwa sekalipun fungsi pemeriksaan intern berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, namun pengaruhnya sangat rendah yaitu sebesar 0,065 sedangkan pengaruh peran manajerial pengelola keuangan daerah sebesar 0,108. Untuk itu dalam penelitian ini tidak memasukkan variabel fungsi pemeriksaan intern sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Untuk meneliti bagaimana pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah, penelitian ini menggunakan Pemerintah Kabupaten Demak sebagai obyek penelitian. Sebagai pertimbangan capaian kinerja instansi pada tahun anggaran 2008 dilaporkan sebesar 96,27 %. Dari sisi

pendapatan, pendapatan asli daerah dapat direalisasikan sebesar 119,91 %. Dana Perimbangan tingkat realisasinya sebesar 107,92 %; lain- lain pendapatan yang sah realisasinya sebesar 104,16 %. Sedangkan dari sisi belanja terealisasi sebesar 92,27 %. Untuk pembiayaan realisasinya sebesar 100,32 %. Dan Pengeluaran Daerah sebesar 120,32 %.

Berdasarkan uraian di atas, hal yang menarik untuk diperhatikan adalah pada capaian kinerja pemerintah Kabupaten Demak adalah pada capaian kinerja instansi yang lebih besar apabila dibandingkan dengan realisasi belanjanya. Pemerintah Kabupaten Demak dipilih sebagai penelitian dengan pertimbangan adanya capaian kinerja instansi secara keseluruhan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan realisasi belanjanya. Apakah hal tersebut dikarenakan adanya pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah. Berdasarkan alasan diatas penelitian ini ingin menguji tentang pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah dengan mengambil lokasi penelitian pada Pemerintah Kabupaten Demak.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Muryati (2001), Riharjo (2001), Sukma Lesmana dkk (2001), Haryanti dan Nasir (2002), Poerwati (2002), Sinambela (2003) dan Rohman 2007)) dan fakta empiris yang ada, penelitian ini mencoba meneliti pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian Sinambela (2003), menyebutkan untuk meningkatkan kinerja manajerial baik individu maupun kelompok penting untuk menerapkan anggaran partisipatif, agar para anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Rohman (2007) menyoroti pentingnya pengelola keuangan daerah untuk memiliki pengetahuan dan memahami pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah.

Berangkat dari fakta di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah
2. Apakah peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja Pemerintah Daerah
2. Pengaruh peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap kinerja Pemerintah Daerah
3. Pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kabupaten Demak dalam rangka untuk lebih meningkatkan kinerjanya;
2. Dapat menjadi masukan bagi rekan-rekan yang berminat dan tertarik memperdalam penelitian keuangan daerah;
3. Dapat memberikan informasi pada masyarakat tentang kinerja Pemerintah Kabupaten Demak
4. Dapat menambah wacana tentang penerapan anggaran kinerja pada organisasi sektor publik yang selanjutnya dapat dijadikan informasi tambahan atas penelitian sejenis di masa mendatang

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan lima bab, yaitu Bab 1, 2, 3, 4 dan Bab 5

Bab 1 Pendahuluan. Bab ini membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka. Bab ini membahas mengenai tinjauan pustaka yang berkaitan dengan landasan teori, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis penelitian. Landasan teori membahas mengenai telaah teori dan penelitian sebelumnya

Bab 3 Metode Penelitian. Bab ini membahas mengenai disain penelitian, populasi, sampel, besar sampel dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data dan teknis analisis.

Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini membahas data penelitian, hasil penelitian serta pembahasan atas hasil penelitian data tersebut.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran. Bab ini berisikan kesimpulan atas penelitian yang dilakukan dan saran yang ditujukan kepada Pemerintah Kabupaten Demak dalam upaya meningkatkan kinerja sebagai bentuk pelayanan publik secara baik dan benar.