

# APAKAH KARAKTERISTIK KEPALA DAERAH BERDAMPAK TERHADAP KINERJA PEMERINTAHAN?

Agus Reza Pahlevi  
Doddy Setiawan

Universitas Sebelas Maret, Jl. Ir. Sutami No.36A, Jebres, Surakarta, Jawa Tengah 57126  
surel: doddy.setiawan@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2017.12.7074>



Jurnal Akuntansi Multiparadigma  
**JAMAL**  
Volume 8  
Nomor 3  
Halaman 427-611  
Malang, Desember 2017  
ISSN 2086-7603  
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:  
**28 April 2017**  
Tanggal Revisi:  
**20 Desember 2017**  
Tanggal Diterima:  
**31 Desember 2017**

**Abstrak: Apakah Karakteristik Kepala Daerah Berdampak terhadap Kinerja Pemerintahan?** Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh karakteristik kepala daerah terhadap kinerja pemerintah daerah di Indonesia. Uji regresi data panel digunakan sebagai metode penelitian. Hasil pengujian menunjukkan kepala daerah yang mempunyai umur lebih tinggi dan masa kerja yang lebih lama serta *gender* perempuan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Kepala daerah menggunakan pengalaman mereka untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan kepala daerah tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja karena mereka cenderung memutuskan kebijakan berdasarkan prinsip dan lingkungan sosial.

**Abstract: Does the Characteristic of Regional Head Affect to Government Performance?** The purpose of this study is to examine the influence of regional head characteristics on the performance of local government in Indonesia. The panel data regression test is used as a research method. The test results show that heads of regions with higher age and longer service life and women's gender can contribute positively to the performance. They use their experience to improve local government performance. In addition, this study also shows that the level of education of local heads don't have a positive impact on performance because they tend to decide policies based on principles and social environment.

**Kata kunci:** kinerja, kepala daerah, pemerintah daerah

Pemerintah Republik Indonesia menggunakan PP No. 6/2008 mengenai Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah daerah untuk melakukan evaluasi pencapaian kinerja pemerintah daerah di Indonesia. Pemerintah daerah bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pelaksanaan pelayanan publik kepada warga negara. Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah merupakan cermin pencapaian kinerja pemerintah daerah dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan PP No.6/2008 kinerja pemerintah daerah mengacu ke model I-O-O (*Inputs-Outputs-Outcomes*). Kepala daerah memegang peranan penting dalam proses pencapaian kinerja karena keputusan dan tindakan yang diambil akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Kepala daerah yang baik dapat meng-

ambil keputusan yang tepat sehingga bisa meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Salah satu fungsi akuntansi di sektor publik adalah melaporkan pencapaian kinerja entitas sektor publik. *International Public Sector Accounting Standard (IPSAS) No.1* yang merupakan standar penyajian laporan keuangan di sektor publik (*International Public Sector Accounting Standard Board, 2006*) menyatakan bahwa laporan keuangan sektor publik merepresentasikan posisi keuangan dan kinerja keuangan entitas sektor publik. Akbar, Pilcher, dan Perrin (2012) menyatakan pemerintah Indonesia memberi perhatian yang besar mengenai pelaporan kinerja ini sejak tahun 1999 ketika Presiden BJ Habibie menandatangani Instruksi Presiden mengenai Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Hal

ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting (Zafra-Gómez, López-Hernández, & Hernández-Bastida, 2009). Oleh karena itu, Hoque (2008) menyarankan untuk melakukan penelitian mengenai kinerja di sektor publik.

Salah satu faktor penting di sektor publik adalah kualitas pimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Fernandez, Cho, & Perry (2010), Avellaneda (2012) dan Petrovsky & Avellaneda (2014) menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja di lingkungan sektor publik. Hasil penelitian ini menunjukkan peran vital kepala daerah untuk meningkatkan kinerja pemerintahan daerah. Selain itu, kepala daerah juga berperan penting dalam opini audit yang diberikan oleh BPK (Pratiwi & Aryani, 2016) dan indikasi korupsi yang terjadi di daerah (Yusup & Aryani, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada karakteristik kepala daerah. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *upper echelon* yang menunjukkan pentingnya karakteristik pimpinan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Teori *upper echelon* ini diajukan oleh Hambrick dan Mason (1984). Teori *upper echelon* berargumen *outcome* suatu entitas seperti strategi yang dipilih dan tingkat kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pimpinan. Karakteristik pimpinan ini mencakup: umur, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, latar belakang sosial ekonomi, dan lain-lain. Hasil penelitian di sektor swasta seperti Huang (2013), Leslie & Canwell (2010), dan Wang, Holmes, Oh & Zhu (2016) dan Wei & Ling (2015) menonfirmasi teori *upper echelon* bahwa karakteristik CEO sangat berperan dalam kinerja suatu perusahaan. Teori *upper echelon* ini juga sudah diadopsi pada penelitian sektor publik (Avellaneda, 2012; Petrovsky & Avellaneda, 2014).

Penelitian mengenai dampak karakteristik kepala daerah terhadap kinerja pemerintah daerah masih jarang dilakukan. Padahal, kepala daerah mempunyai peranan yang penting dalam proses pemerintahan seperti adopsi peraturan baru (Surepno, 2015; Tarigan & Nurtanzila, 2013) dan permasalahan korupsi (Yusup & Aryani, 2015) serta pencapaian kinerja (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Walker & Andrews (2015) juga berargumen bahwa kualitas pemimpin di tingkat pemerintah daerah mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan pemerintah. Mereka juga menyarankan penelitian yang mendalam di bidang ini. Pene-

litian sebelumnya di Indonesia fokus dampak karakteristik kepala daerah dalam hal tindak lanjut temuan audit (Pratiwi & Aryani, 2016) dan *audit delay* (Rahmanti & Pratiwi, 2011), sedangkan penelitian di luar negeri menguji dampak karakteristik kepala daerah terhadap kinerja pemungutan pajak (Petrovsky & Avellaneda, 2014) dan penerimaan pendapatan daerah (Avellaneda, 2012). Akan tetapi, penelitian mengenai dampak karakteristik kepala daerah terhadap kinerja pemerintah daerah masih jarang dilakukan. Hal ini menunjukkan adanya *gap* mengenai dampak kepala daerah terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga perlu penelitian yang mendalam mengenai hal ini. Oleh karena itu, penelitian ini menguji dampak karakteristik kepala daerah yang mencakup tingkat pendidikan, usia, masa kerja, dan *gender*, terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian sebelumnya oleh Su & Bui (2017) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memegang peranan penting dalam kesuksesan otonomi daerah di Indonesia dan juga adopsi akuntansi akrual (Harun, An, & Kahar, 2013). Selain itu, Janvry, Finan, & Sadoulet (2011) juga menunjukkan pentingnya memahami dampak dari lamanya masa menjabat dan umur kepala daerah dalam menganalisis kinerja otonomi daerah. Karakteristik berikutnya yang dibahas adalah pengaruh *gender* terhadap kinerja pemerintah daerah. Kepala daerah wanita diharapkan memberi dampak positif bagi kinerja (Ferreira & Gyourko, 2014). Penelitian ini menggunakan *upper echelon theory* untuk menjelaskan dampak karakteristik kepala daerah untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah kabupaten/kota di Indonesia. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam hal memahami dampak karakteristik kepala daerah untuk meningkatkan pencapaian kinerja kabupaten/kota.

## **METODE**

Populasi penelitian ini adalah pemerintahan daerah tingkat II di Indonesia yang mencakup kabupaten dan kota, sedangkan pemilihan sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive*. Penelitian ini menggunakan data pemerintah daerah pada tahun 2012, 2013, dan 2014. Pemerintahan daerah tingkat II yang menjadi sampel harus memenuhi kriteria menyajikan LKPD, mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini serta mempunyai website yang dapat diakses. Hal

ini diperlukan untuk mengetahui karakteristik yang dimiliki oleh kepala daerah dan kondisi pemerintah daerah tingkat II.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sampel yang digunakan dalam penelitian ini mencakup 1020 observasi pemerintah daerah tingkat II di Indonesia pada periode pengamatan selama 3 tahun yaitu 2012, 2013, dan 2014. Proses pengambilan sampel mengikuti langkah-langkah berikut, yaitu jumlah observasi pemerintah kabupaten/kota di Indonesia periode 2012-2014 sebanyak 1521 observasi kabupaten/kota. Selanjutnya ada 183 observasi yang tidak memiliki informasi yang digunakan dalam penelitian ini atau LKPD tersebut tidak diaudit oleh pihak BPK. Berikutnya ada 318 observasi yang tidak mempunyai informasi yang memadai mengenai karakteristik kepala daerah. Jadi, jumlah observasi penelitian ini adalah 1020.

Penelitian ini menggunakan kinerja pemerintah daerah sebagai variabel terikat. Kinerja pemerintah daerah ini mengacu ke pengukuran kinerja pemerintah daerah berdasarkan model *Inputs-Outputs-Outcomes* (IOO) (Walker & Andrews, 2015). Model ini menilai masukan, luaran, dan hasil yang telah dicapai oleh pemerintah daerah. Pengukuran kinerja penyelenggaraan pemerintah mengacu ke indeks yang disusun Kemendagri RI. Skor indeks kinerja yang dikeluarkan oleh Kemendagri RI adalah skor 3-4 mempunyai nilai sangat tinggi, skor 2-2,9 mempunyai nilai tinggi, skor 1-1,9 mempunyai nilai sedang, dan skor 0-0,9 mempunyai nilai rendah.

Demografi karakteristik kepala daerah mencakup tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh kepala daerah, usia saat menjabat, lama masa kerja saat menjabat, dan gender merupakan variabel independen. Tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan yang pernah diikuti oleh kepala daerah. Variabel ini menggunakan kriteria *dummy*, yaitu "1" jika latar belakang pendidikan kepala daerah adalah strata 1 atau lebih, dan "0" jika di bawah strata 1. Pengukuran tingkat pendidikan kepala daerah mengacu ke Pratiwi & Aryani (2016).

Menurut *upper echelons theory* manajer yang mempunyai usia lebih tua mempunyai pengalaman yang lebih banyak sehingga ia dapat menggunakan pengalamannya tersebut untuk menyampaikan informasi yang lebih luas, dan lebih hati-hati saat menentukan informasi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan (Hambrick & Mason,

1984; Quigley & Hambrick, 2015; Wright, Kroll, Walters, & Ma, 2012). Pengukuran umur kepala daerah adalah umur kepala daerah tersebut saat menduduki jabatan sebagai bupati atau walikota (Avellaneda, 2012; Sebaa, Wallace, & Cornelius, 2009). Masa kerja kepala daerah mencakup waktu yang dihabiskan di posisinya sebagai bupati atau walikota. Masa kerja diukur berdasarkan berapa lama seseorang menduduki jabatan sebagai seorang bupati atau walikota. Pengukuran variabel masa kerja kepala daerah mengacu pada Avellaneda (2012), Pratiwi & Aryani (2016), Sebaa, Wallace, & Cornelius (2009) dan Yusup & Aryani (2015).

Variabel independen berikutnya adalah gender. Pengukuran gender menggunakan variabel *dummy* yaitu "1" bagi kepala daerah perempuan dan "0" bagi laki-laki. Penelitian yang ada menyatakan perempuan dan laki-laki mempunyai karakteristik yang berbeda saat memproses informasi (Mei, Tian, Xue, & Li, 2017). Terjesen, Couto, & Fransisco (2016) menemukan bahwa keberadaan direktur independen wanita meningkatkan efektifitas dewan direksi sehingga diharapkan akan meningkatkan nilai perusahaan (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Park (2012) menunjukkan bahwa keberadaan birokrat wanita di Korea Selatan meningkatkan kinerja pemerintahan.

Variabel kontrol dalam penelitian ini mencakup derajat desentralisasi daerah tingkat II, total belanja daerah, dan rasio belanja modal yang dibagi dengan total belanja. Pemberlakuan desentralisasi pada pemerintah daerah memberikan keleluasan bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengelolaan sumber daya yang dimilikinya. Telaah yang dilakukan oleh Martinez-Vazquez, Lago-Penas, & Sacchi (2017) menunjukkan implementasi desentralisasi memberikan dampak positif bagi perekonomian. Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu sumber utama bagi pemerintah daerah untuk memperoleh sumber dana. Selain itu, pemerintah daerah juga masih disokong dengan kebijakan pemerintah pusat terkait perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan pemerintah daerah tersebut dapat mengandalkan PAD untuk membiayai pengeluaran. Derajat desentralisasi diukur dengan rasio PAD terhadap total pendapatan daerah. Pemerintah daerah yang mempunyai tingkat desentralisasi tinggi cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik dalam

hal ketepatanwaktuan penyampaian laporan keuangan (Rachmawi, Rini, & Fitri, 2016).

Variabel kontrol berikutnya adalah belanja daerah. Gomes, Alfinito, & Albuquerque (2013) mendefinisikan belanja daerah sebagai total pengeluaran pemerintah daerah untuk menjalankan fungsi manajemen dan pelayanan publik. Semakin tinggi belanja daerah menunjukkan pemerintah daerah mempunyai keleluasan lebih untuk menjalankan fungsinya. Total belanja daerah diukur dengan belanja daerah pada tahun bersangkutan. Variabel kontrol berikutnya adalah rasio belanja modal. Rasio belanja modal menggambarkan persentase pengeluaran modal terhadap belanja daerah pada tahun bersangkutan sesuai dengan anggaran pada tahun tersebut. Belanja modal akan mempengaruhi neraca daerah dengan menambah nilai aset daerah. Rasio Belanja Modal diukur dari nilai belanja modal daerah dibagi dengan total belanja daerah.

$$KPPD = \alpha + \beta 1TPKD + \beta 2UKD + \beta 3MKKD + \beta 4GKD + \beta 5DD + \beta 6BD + \beta 7RBD + \varepsilon$$

Keterangan

KPPD : Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

TPKD : Tingkat Pendidikan Kepala Daerah

UKD : Usia Kepala Daerah

MKKD : Masa Kerja Kepala Daerah

GKD : Gender Kepala Daerah

DD : Derajat Desentralisasi

BD : Belanja Daerah

RBD : Rasio Belanja Daerah

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 dan 2 menyajikan mengenai kondisi data statistik deskriptif variabel karakteristik kepala daerah, kinerja pemerintah daerah, dan variabel kontrol. Karakteristik kepala daerah mencakup usia kepala daerah saat menjabat, tingkat pendidikan tertinggi kepala daerah, lama masa kerja

sebagai kepala daerah, dan gender. Statistik deskriptif pada penelitian ini merupakan pengujian statistik yang bertujuan melihat kondisi data seperti nilai minimal, nilai maksimal, nilai tengah, dan deviasi dari tiap-tiap variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Nilai minimum kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah sebesar 0.4354 dengan status kinerja rendah, ada pada Kabupaten Lanny Jaya dan Kabupaten Sarmi tahun 2014, sedangkan nilai maksimum kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah sebesar 3.4370 dengan status kinerja sangat tinggi, ada pada Kabupaten Tulungagung tahun 2014. Nilai rata-rata kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah seluruh Indonesia selama tiga tahun sebesar 2.4519, yang dapat diartikan bahwa rata-rata status kinerja secara nasional selama tiga tahun berstatus tinggi, dengan standar deviasi sebesar 0.6395.

Dalam penelitian ini usia minimum kepala daerah 26 tahun yaitu kepala daerah Kabupaten Bangkalan tahun 2013, sedangkan usia maksimum 78 tahun yaitu kepala daerah Kabupaten Paser tahun 2014. Usia rata-rata kepala daerah seluruh Indonesia selama tiga tahun adalah 53,2775, sedangkan standar deviasi sebesar 7.5954.

Tingkat pendidikan kepala daerah dengan variabel *dummy* dengan nilai minimum 0 (di bawah Strata 1) dan nilai maksimum 1 (Strata 1 atau lebih). Rata-rata tingkat pendidikan kepala daerah di Indonesia selama tiga tahun adalah 0.9206. Ini dapat diartikan bahwa banyak kepala daerah di Indonesia yang mempunyai tingkat pendidikan Strata 1 atau lebih, sedangkan nilai standar deviasi tingkat pendidikan kepala daerah sebesar 0.2705.

Masa kerja kepala daerah dengan nilai minimum 1 tahun dengan nilai maksimum 10 tahun. Rata-rata masa kerja kepala daerah adalah 4,0598 tahun, sedangkan standar deviasi sebesar 2.4927. Gender kepala daerah dengan variabel *dummy* dengan nilai minimum 0 (laki-laki) dan nilai maksimum

**Tabel 1. Statistik Deskriptif**

Keterangan	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Mean	Standar Deviasi
KPPD	0.4354	3.437	2.4519	0.6395
Usia	26	78	53.2775	7.5954
Masa Kerja	1	10	4.0598	2.4926
Desentralisasi	0.0058	0.7714	0.0954	0.0825
Belanja Daerah	12.0251	15.8146	13.7571	0.5388
Belanja Modal/Total Belanja	0.0707	0.6035	0.2335	0.084



**Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel *dummy***

	Persentase nilai 1	Persentase nilai 0.
Tingkat Pendidikan	0.9206	0.0794
Gender	0.0422	0.9578

1 (perempuan). Tabel statistik deskriptif menunjukkan bahwa kepala daerah bergender laki-laki lebih banyak dibandingkan kepala daerah bergender perempuan, sedangkan standar deviasi sebesar 0.201045.

Nilai minimum derajat desentralisasi pada penelitian ini sebesar 0.0058 ada pada Kabupaten Puncak Jaya tahun 2012, sedangkan nilai maksimum derajat desentralisasi sebesar 0.7714 ada pada Kabupaten Badung tahun 2013. Rata-rata derajat desentralisasi pemerintah kabupaten/kota sebesar 0.0954 yang dapat diartikan bahwa secara umum pendapatan asli daerah masih relatif kecil sehingga pemerintah kabupaten/kota masih sangat bergantung kepada pemerintah pusat. Standar deviasi derajat desentralisasi pada penelitian ini adalah sebesar 0.0825.

Nilai minimum logaritma natural belanja daerah sebesar 12.0251 ada pada Kabupaten Padang Lawas Utara tahun 2013, sedangkan nilai maksimum sebesar 15.8146 ada pada Kabupaten Kutai Kartanegara tahun 2013. Rata-rata logaritma natural belanja daerah sebesar 13.7572 dengan standar deviasi sebesar 0.5388. Pada penelitian ini nilai minimum rasio belanja modal terhadap total belanja adalah sebesar 0.0707 ada pada Kabupaten Buleleng tahun 2012, sedangkan nilai maksimum sebesar 0.6035 ada pada Kabupaten Tana Tidung tahun 2012. Nilai mean rasio belanja modal terhadap total belanja pemerintah daerah sebesar 0.2335, sedangkan standar deviasi sebesar 0.0840.

Penelitian ini menggunakan data panel sehingga dilakukan uji Chow dan uji Hausmann untuk memperoleh metode yang tepat dalam menganalisis data. Uji Chow menunjukkan penelitian ini lebih baik menggunakan data panel daripada data *pooled*. Selanjutnya uji Hausmann menunjukkan bahwa metode yang sesuai adalah pengujian *random effect*. Oleh karena itu, penelitian melakukan pengujian panel data dengan menggunakan metode random. Pengujian regresi data panel dalam penelitian ini bermaksud untuk mengetahui dampak demografi kepala daerah tingkat II yang mencakup tingkat pendidikan kepala daerah, usia kepala daerah, lama masa kerja sebagai kepala daerah, dan gender kepala daerah, dan terhadap kiner-

ja pemerintah daerah tingkat II di Indonesia. Pengujian ini juga melakukan kontrol terhadap kondisi daerah yang diprosikan dengan variabel derajat desentralisasi pemerintah daerah, rasio belanja modal dibagi dengan belanja daerah, dan belanja daerah. Tabel 3 menunjukkan hasil regresi data panel menggunakan model efek random.

Hasil pengujian yang tertera pada Tabel 3 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mempunyai dampak negatif untuk pencapaian kinerja pemerintah daerah. Hal ini berarti semakin tinggi pendidikan kepala daerah, maka kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah semakin rendah. Hasil ini tidak sejalan dengan harapan bahwa kepala daerah yang mempunyai pendidikan semakin tinggi akan semakin baik dalam memimpin. Hal ini berbeda dengan Hambrick & Mason (1984) yang menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki pengaruh positif terhadap inovasi yang dilakukan oleh organisasi. Organisasi yang melakukan inovasi dengan baik akan mampu bersaing dan meningkatkan nilai organisasi sehingga kinerja organisasi akan meningkat. Pengukuran kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah dalam penelitian ini memerlukan pemahaman yang baik atas lingkungan pemerintahan dan komitmen terhadap kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintahan. Oleh karena itu, kepala daerah yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi tidak selalu memiliki pemahaman lebih baik atas lingkungan pemerintahan serta komitmen yang lebih tinggi terhadap kepuasan masyarakat. Seorang manajer publik akan melihat permasalahan di lingkungannya dari lensa yang terbentuk oleh pengalaman personal, nilai-nilai, dan personalitas (Esteve, Boyne, Sierra, & Ysa, 2013).

Penelitian sebelumnya oleh Avellana (2012) juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan jenis pendidikan kepala daerah di Kolombia tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Nadkarni & Herrmann (2010) menemukan tingkat pendidikan seorang CEO bukanlah faktor penentu dalam pencapaian kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat

pendidikan seorang pemimpin tidak berperan signifikan dalam peningkatan kinerja pemerintah daerah. Dalam konteks Indonesia, penelitian yang dilakukan Rahmanti & Prastiwi (2011) juga tidak menemukan dampak signifikan dari tingkat pendidikan bupati/walikota terhadap audit delay. Sampel penelitian mereka adalah 142 daerah tingkat II pada tahun 2013. Hasil penelitian Rahmanti & Prastiwi (2011) menonfirmasi Nardkarni & Herrmann (2010). Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, Wahyuni, & Sunaryo (2016) menemukan bahwa tingkat pendidikan seorang manajer juga tidak memberikan dampak positif terhadap produktifitas karyawan yang dipimpinnya. Selain itu, Yusup & Aryani (2015) justru menunjukkan tingkat pendidikan seorang kepala daerah berpengaruh positif terhadap indikasi korupsi. Jadi, kepala daerah yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi justru mempunyai probabilitas yang lebih besar dalam indikasi korupsi. Penelitian ini sejalan dengan hasil Pratiwi & Aryani (2016) yang menunjukkan tingkat pendidikan kepala daerah mempunyai dampak negatif terhadap opini BPK terhadap laporan keuangan pemerintah daerah. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti Yusup & Aryani (2015), Pratiwi & Aryani (2016) dan Rahmanti & Prastiwi (2011) yang menunjukkan tingkat pendidikan tidak berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja pemerintah daerah.

Pengambilan keputusan merupakan refleksi dari nilai yang dianut. Nilai adalah prinsip-prinsip dasar seseorang ketika memilih konsekuensi atau alternatif sesuai pilihan-pilihan (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Quigley & Hambrick, 2015). Usman & Paranoan (2013) menjelaskan nilai mengandung gagasan-gagasan mengenai sesuatu hal yang benar, baik, atau yang diinginkan. Seorang pemimpin yang berasal dari lingkungan sosial yang baik serta nilai-nilai yang dianutnya mampu menghasilkan kualitas personal yang baik, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan berpengaruh positif terhadap kinerja institusi yang dipimpinnya.

Tabel 3 juga menunjukkan bahwa usia kepala daerah memberikan dampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah tingkat II di Indonesia. Hal ini berarti semakin tua/tinggi usia kepala daerah maka kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah semakin tinggi. Sebaliknya, semakin muda/rendah

usia kepala daerah maka kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah semakin rendah.

Hasil yang tertera pada Tabel 3 menunjukkan bahwa penelitian ini menonfirmasi teori *upper echelons* yang mempunyai argumen bahwa usia seorang manajer mempunyai dampak positif terhadap kinerja (Hambrick & Mason, 1984; Wright *et al.*, 2012). Usia seorang manajer menunjukkan kematangan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan usia yang semakin bertambah kepala daerah mempunyai lebih banyak pengalaman sehingga ia mempunyai kelebihan dalam hal mengelola informasi untuk pengambilan keputusan. Jadi, kepala daerah yang semakin berumur dapat lebih membantu pencapaian kinerja pemerintah yang lebih baik. Dengan demikian, usia yang lebih tinggi mempunyai probabilitas yang semakin besar untuk mencapai kinerja pemerintah daerah yang lebih baik.

Kepala daerah yang berusia lebih tinggi mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan dengan kepala daerah dengan usia lebih muda. Hasil ini sejalan dengan argumentasi yang menyatakan kepala daerah yang lebih berumur mempunyai keunggulan kompetitif dibandingkan dengan kepala daerah yang lebih muda karena kepala daerah yang lebih berumur mempunyai pengalaman yang lebih banyak (Peni, 2014). Argumentasi lain yang bisa diajukan adalah kepala daerah yang lebih berumur mempunyai kecenderungan untuk bekerja lebih giat karena mereka fokus untuk memberikan contoh yang baik bagi generasi berikutnya. Hasil ini juga sejalan dengan Yusup & Aryani (2015) yang menunjukkan usia kepala daerah berpengaruh terhadap indikasi korupsi. Kepala daerah yang mempunyai usia lebih tinggi akan cenderung mempunyai probabilitas indikasi korupsi yang lebih rendah. Kepala daerah yang lebih berumur lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan sehingga mereka dapat mengurangi risiko indikasi korupsi. Akan tetapi, hasil ini berbeda dengan Avellaneda (2012) dan Pratiwi & Aryani (2016). Avellaneda (2012) tidak menemukan dampak signifikan usia terhadap kinerja pemerintah daerah di Kolombia. Pratiwi & Aryani (2016) juga menunjukkan bahwa usia kepala daerah tidak berpengaruh terhadap opini yang diberikan oleh BPK.

Berikutnya, Tabel 3 menunjukkan bahwa masa kerja mempunyai dampak positif untuk pencapaian kinerja pemerintah daerah. Hal ini berarti kepala daerah yang memi-

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi**

	1	2	3	4	5
Tingkat Pendidikan	-0.1008 <sup>a</sup> (-2.2951)				-0.1894 <sup>a</sup> (-2.8170)
Usia		0.0062 <sup>a</sup> -6.9396			0.0055 <sup>a</sup> -5.3317
Masa Kerja			0.01365 <sup>a</sup> -2.9154		0.0061 -0.7101
Gender				0.0707 -1.057	0.09426 <sup>c</sup> -1.4779
Desentralisasi	1.3154 <sup>a</sup> -10.54	1.0559 <sup>a</sup> -5.9041	1.2611 <sup>a</sup> -7.3808	1.2779 <sup>a</sup> -11.884	1.0647 <sup>a</sup> -5.4727
LN_Belanja Daerah	0.4596 <sup>a</sup> -3.9342	0.503507 <sup>a</sup> -4.1572	0.4592 <sup>a</sup> -4.0263	0.45884 <sup>a</sup> -3.8519	0.4903 <sup>a</sup> -3.8048
Rasio Belanja Modal thdp Total Belanja	-0.3934 <sup>a</sup> (-3.2137)	-0.3543 <sup>a</sup> (-4.9419)	-0.4333 <sup>a</sup> (-3.7037)	-0.3970 <sup>a</sup> (-3.1144)	-0.3419 <sup>a</sup> (-5.5866)
Observasi	1201	1020	1202	1202	1020
R <sup>2</sup>	0.1573	0.1681	0.1591	0.15638	0.1732
Adjusted R <sup>2</sup>	0.1545	0.1648	0.1563	0.1536	0.1675
F-statistic	55.8289 <sup>a</sup>	51.276 <sup>a</sup>	56.6259 <sup>a</sup>	55.4710 <sup>a</sup>	30.2850 <sup>a</sup>

Keterangan: a, c signifikan pada 1%, 10%

liki masa kerja lebih lama akan cenderung meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Hasil ini menonfirmasi argumen Hambrick & Mason (1984) dan Hambrick (2007) yang menyebutkan bahwa pengalaman dalam karier diharapkan bisa memberikan pengaruh signifikan pada tindakan para manajer atau seluruh tim top manajemen. Kepala daerah yang mempunyai masa kerja yang lebih lama akan lebih berpengalaman dalam mengelola pemerintahan. Mereka sudah memahami cara kerja dan lingkungan pemerintahan daerah sehingga lebih dapat memilah informasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Mereka memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan. Mereka juga aktif dalam mengembangkan kerja sama dengan lembaga lainnya dalam mencari sinergi antarlembaga pemerintah (Esteve, Boyne, Sierra, & Ysa, 2013). Oleh karena itu, kepala daerah yang mempunyai masa kerja yang lebih banyak mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan dengan kepala daerah yang baru menjabat. Hasil penelitian ini sejalan dengan Peni (2014) yang juga menunjukkan pengalaman seorang manajer akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja. Penelitian ini menonfirmasi temuan Gomes, Alfinito, & Albuquerque (2013) yang

menunjukkan bahwa faktor pengalaman berhubungan erat dengan kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian Pratiwi & Aryani (2016) juga menunjukkan kepala daerah yang berpengalaman lebih berpeluang membawa daerahnya memperoleh opini audit yang lebih baik. Jadi, pengalaman seorang kepala daerah memberikan dampak positif bagi kualitas pelaporan keuangan pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menonfirmasi penelitian terdahulu yang menunjukkan masa kerja seorang kepala daerah meningkatkan kinerja pemerintah daerah (Esteve, Boyne, Sierra, & Ysa, 2013; Gomes, Alfinito, & Albuquerque, 2013; Pratiwi & Aryani, 2016).

Hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa gender berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan kepala daerah perempuan mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sejawat laki-laki. Hasil penelitian ini menonfirmasi pendapat Terjesen et al. (2016) bahwa gender mempunyai dampak yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Park (2012) juga menunjukkan bahwa keberadaan wanita pada birokrasi di Korea Selatan memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja. Jadi, adanya diversitas gender di lingkungan birokrasi dapat men-

dukung iklim kerja yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja. Keberadaan wanita memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala daerah perempuan mampu memacu aparat pemerintahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan data deskriptif di Tabel 1, persentase wanita yang menjabat sebagai bupati atau walikota hanya 4,22%. Jumlah kepala daerah wanita di Indonesia mengalami peningkatan semenjak era pemilihan kepala daerah secara langsung (Dewi, 2012). Wanita di Indonesia sudah mulai mau untuk berkompetisi dalam pemilihan kepala daerah. Hal ini menunjukkan sisi positif demokrasi di Indonesia. Jumlah wanita sebagai kepala daerah tingkat II jauh lebih kecil dibandingkan dengan laki-laki, tetapi kepemimpinan wanita memberikan nilai tambah dalam pencapaian kinerja yang lebih baik bagi pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Huang (2013), Peni (2014), dan Liu, Wei & Xie (2014) yang menunjukkan bahwa keberadaan wanita di level manajemen tertinggi memberikan dampak positif. Akan tetapi, penelitian ini tidak sejalan dengan Esteve, Boyne, Sierra, & Ysa (2013), Pasanda & Paranoan (2013), Ferreira & Gyourko (2014), dan Terjesen et al. (2016) serta Suhardjanto, Alwiyah, Utami, & Syafrudin (2017) yang menunjukkan bahwa gender tidak berpengaruh terhadap kinerja. Mereka menemukan bahwa laki-laki dan perempuan tidak mempunyai perbedaan yang signifikan dalam hal pencapaian kinerja.

Ferreira & Gyourko (2014) menguji pengaruh gender terhadap kinerja pemerintah daerah dalam hal alokasi pengeluaran dana, lapangan pekerjaan, dan tingkat kriminalitas. Hasilnya menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan mempunyai kinerja yang sama dalam hal pencapaian kinerja di sektor publik. Hasil ini konsisten pada pengujian berikutnya dengan memperhatikan jangka waktu pengamatan juga menunjukkan hal yang sama antara pengukuran kinerja pada jangka pendek dan jangka panjang. Esteve, Boyne, Sierra, & Ysa (2013) mengukur dampak gender terhadap pemilihan strategi pemerintah daerah dalam melakukan pengembangan kerja sama antarorganisasi. Hasilnya menunjukkan pemilihan strategi pemerintah daerah yang dilakukan oleh wanita dan laki-laki tidak berbeda.

Hasil analisis secara statistik pada

penelitian ini menunjukkan bahwa derajat desentralisasi daerah mempunyai dampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah tingkat II. Pemerintah daerah yang mempunyai tingkat desentralisasi tinggi mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pemerintah daerah yang tingkat desentralisasinya rendah. Derajat desentralisasi daerah menunjukkan tingkat kemampuan daerah untuk membiayai pengeluarannya sendiri tanpa bantuan pemerintah pusat. Hasil ini sejalan dengan penelitian Martinez-Vazquez, Lago-Penas, & Sacchi (2017) dan Rachmawi, Rini, & Fitri (2016). Penelitian Lorenzo, Massimiliano, & Gilberto (2012) juga menunjukkan tingkat desentralisasi yang tinggi mengurangi ketidakefisienan pemerintah daerah. Derajat desentralisasi daerah menunjukkan tingkat kemampuan daerah untuk membiayai pengeluarannya sendiri tanpa bantuan pemerintah pusat. Kemampuan daerah untuk mencukupi kebutuhan dananya sendiri idealnya harus semaksimal mungkin, dalam hal ini diproksikan derajat desentralisasi daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Oleh karena itu, Pendapatan Asli Daerah (PAD) diharapkan menjadi sumber keuangan yang utama dan didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah. Kemampuan daerah dalam memaksimalkan PAD memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja (Cruz & Marques, 2014).

Hasil analisis menunjukkan bahwa besaran belanja daerah meningkatkan pencapaian kinerja pemerintah daerah. Hal ini membuktikan bahwa belanja daerah yang meningkat mengakibatkan pencapaian kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah semakin baik. Pemerintah daerah yang memiliki nilai belanja daerah yang besar, semakin besar pula anggaran yang digunakan untuk pembangunan daerah tersebut. Belanja operasional yang besar digunakan untuk keperluan pengadaan barang dan jasa, belanja pegawai, dan bantuan sosial. Belanja modal yang besar dapat digunakan untuk banyak keperluan produktif untuk menggairahkan perekonomian di daerah sehingga hal ini dapat memicu nilai kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Aryani (2016) menunjukkan besarnya pengeluaran belanja daerah berdampak negatif terhadap opini yang diberikan oleh BPK terhadap laporan keuangan pemerintah daerah. Semakin besar penge-



luaran maka semakin kompleks prosesnya sehingga probabilitas memperoleh opini audit wajar tanpa pengencualian lebih kecil. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil Guo (2009) yang juga menunjukkan belanja daerah digunakan oleh kepala daerah pada masa akhir jabatan untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Selain itu, Siddi (2016) juga membuktikan bahwa belanja daerah memberikan dampak positif terhadap kinerja pemerintah dengan menggunakan sampel negara yang tergabung di OECD.

Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa rasio belanja modal memiliki dampak negatif terhadap pencapaian kinerja pemerintah daerah. Belanja modal adalah penggunaan anggaran untuk pembelian aset tetap yang memberi manfaat jangka panjang bagi daerah seperti pembangunan infrastruktur, jalan dan jembatan, serta pembebasan lahan untuk pembangunan. Manfaat belanja modal akan dirasakan lebih dari satu periode akuntansi. Penggunaan anggaran untuk belanja modal tidak bersifat rutin dan dampaknya mencakup manfaat jangka menengah dan panjang sehingga alokasi belanja modal belum dapat dirasakan manfaatnya secara langsung terhadap kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah pada tahun yang bersangkutan. Penggunaan belanja modal akan memberikan dampak pada hal-hal yang bersifat jangka panjang seperti pembangunan sumber daya manusia (Mirza, 2012). Peningkatan belanja modal akan meningkatkan indeks pembangunan sumber daya manusia. Dalam hal ini anggaran daerah sudah digunakan untuk belanja modal, tetapi tidak selaras dengan peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah pada tahun yang bersangkutan. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan hasil Apriana & Suryanto (2010) yang tidak menemukan kaitan antara belanja modal dan pertumbuhan ekonomi.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik kepala daerah memberikan dampak yang penting terhadap pencapaian kinerja pemerintahan daerah tingkat II di Indonesia. Kepala daerah yang mempunyai karakteristik sebagai berikut. Kepala daerah yang mempunyai pengalaman yang banyak dan gender perempuan akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja. Kepala daerah yang lebih berumur mempunyai pengalaman yang lebih banyak sehingga

mereka dapat menggunakan pengalaman sebelumnya untuk melaksanakan tugas kepala daerah dengan baik. Kepala daerah yang lebih berumur mempunyai kematangan yang lebih baik saat pengambilan keputusan. Jadi, keputusan yang ditetapkan oleh kepala daerah ini memberikan dampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Selain itu, pengalaman juga dapat dilihat dari lama waktu mereka menjabat. Hasil dari penelitian ini menonfirmasi dampak positif lama menjabat terhadap kinerja pemerintah daerah. Kepala daerah yang menjabat lebih lama menggunakan pengalamannya untuk mengambil keputusan sehingga hasil keputusannya lebih baik dibandingkan dengan kepala daerah yang baru menjabat.

Kepala daerah perempuan juga mampu memacu pemerintah daerah yang dipimpinnya untuk mencapai prestasi lebih baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bupati/walikota wanita mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekan sejawatnya yang laki-laki. Jadi, wanita juga dapat bersaing dalam hal kepemimpinan dengan laki-laki. Hasil penelitian ini menonfirmasi upper echelon theory (Hambrick & Mason, 1984; Quigley & Hambrick, 2015) mengenai pentingnya mengamati karakteristik kepala daerah untuk menilai pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja pemerintah daerah yang dipimpinnya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan tingkat pendidikan kepada daerah tidak memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja pemerintah daerah. Kepala daerah yang mempunyai tingkat pendidikan strata 1 atau lebih tinggi tidak mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kepala daerah yang mempunyai tingkat pendidikan SMA. Oleh karena itu, karakteristik tingkat pendidikan kepala daerah bukan karakteristik yang mengakibatkan peningkatan kinerja pemerintah daerah. Hasil ini juga mendukung UU No. 10/2016 tentang Pemilihan Kepala Daerah Pasal 7 ayat 2 yang menyatakan bahwa Calon Kepala Daerah minimal berpendidikan SMA atau sederajat karena penelitian ini membuktikan kepala daerah yang berpendidikan SMA tidak kalah baik kinerjanya dibandingkan dengan kepala daerah yang mempunyai tingkat pendidikan strata 1 atau lebih.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam hal pentingnya memahami karakteristik kepala daerah untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah di tingkat

kabupaten/kota. Karakteristik penting dari seorang kepala daerah yang memberikan efek positif dalam pencapaian kinerja pemerintah daerah adalah faktor pengalaman dan gender seorang kepala daerah. Kepala daerah yang mempunyai pengalaman yang lebih banyak mempunyai kemungkinan lebih besar untuk memperoleh kinerja yang lebih baik. Pengalaman seorang kepala daerah tersebut mencakup usia yang lebih matang dan lama menjabat. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi mengenai dampak gender seorang kepala daerah. Kepala daerah perempuan mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kepala daerah laki-laki. Di lain pihak, tingkat pendidikan kepala daerah tidak memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian kinerja pemerintah daerah. Hasil ini sesuai dengan UU No. 10/2016 yang mensyaratkan pendidikan minimal Calon Kepala Daerah adalah SMA atau sederajat.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2012). Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262–291.
- Apriana, D., & Suryanto, R. (2010). Analisis Hubungan antara Belanja Modal, Pendapatan Asli Daerah, Kemandirian Daerah dan Pertumbuhan Ekonomi Daerah (Studi pada Kabupaten dan Kota se Jawa-Bali). *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 11(1), 68–79.
- Avellaneda, C. N. (2012). Do Politics or Mayors' Demographics Matter for Municipal Revenue Expansion? *Public Management Review*, 14(8), 1061–1086.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451.
- Cruz, N. F. D., & Marques, R. C. (2014). Revisiting the determinants of local government performance. *Omega*, 44, 91–103.
- Dewi, K. H. (2012). Female Leadership and Democratization in Local Politics since 2005: Trend, Prospect, and Reflection in Indonesia. *Jurnal Masyarakat Indonesia*, 38(2), 329–349.
- Esteve, M., Boyne, G., Sierra, V., & Ysa, T. (2013). Organizational Collaboration in the Public Sector: Do Chief Executives Make a Difference? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 927–952.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323.
- Ferreira, F., & Gyourko, J. (2014). Does Gender Matter for Political Leadership? The Case of US Mayors. *Journal of Public Economics*, 112, 24–39.
- Gomes, R. C., Alfinito, S., & Albuquerque, P. H. M. (2013). Analyzing Local Government Financial Performance: Evidence from Brazilian Municipalities 2005–2008. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(6), 704–719.
- Guo, G. (2009). China's Local Political Budget Cycles. *American Journal of Political Science*, 53(3), 621–632.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Harun, H., An, Y., & Kahar, A. (2013). Implementation and Challenges of Introducing NPM and Accrual Accounting in Indonesian Local Government. *Public Money & Management*, 33(5), 383–388.
- Hoque, Z. (2008). Measuring and Reporting Public Sector Outputs/Outcomes: Exploratory Evidence from Australia. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 468–493.
- Huang, S. K. (2013). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234–244.
- International Public Sector Accounting Standard Board. (2006). *International Public Sector Accounting Standard No.1: Presentation of Financial Statement*. New York.
- Janvry, A. D., Finan, F., & Sadoulet, E. (2011). Local Electoral Incentives and Decentralized Program Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 94(3), 672–685.
- Leslie, K., & Canwell, A. (2010). Leadership at All Levels: Leading Public Sector Organisations in an Age of Austerity. *European Management Journal*, 28(4), 297–305.
- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do Women Directors Improve Firm Perfor-

- mance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28(Supplement C), 169–184.
- Lorenzo, B., Massimiliano, P., & Gilberto, T. to, T. (2012). Decentralization and Local Governments' Performance: How does Fiscal Autonomy Affect Spending Efficiency? *FinanzArchiv: Public Finance Analysis*.
- Martinez-Vazquez, J., Lago-Penas, S., & Sacchi, A. (2017). The Impact of Fiscal Decentralization: A Survey. *Journal of Economic Survey*, 31(4), 1095–1129.
- Mei, X., Tian, L., Xue, Z., & Li, X. (2017). A Working Memory Task Reveals Different Patterns of Impulsivity in Male and Female College Students. *Behavioural Processes*, 138, 127–133.
- Mirza, D. S. (2012). Pengaruh Kemiskinan, Pertumbuhan Ekonomi, dan Belanja Modal terhadap Indeks Pembangunan Manusia di Jawa Tengah Tahun 2006–2009. *Economic Development Analysis Journal*, 1(1), 1–15.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073.
- Park, S. (2012). Does Gender Matter? The Effect of Gender Representation of Public Bureaucracy on Governmental Performance. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 221–242.
- Pasanda, E., & Paranoan, N. (2013). Pengaruh Gender dan Pengalaman Audit terhadap Audit Judgement. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 417–429.
- Peni, E. (2014). CEO and Chairperson Characteristics and Firm Performance. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 185–205.
- Petrovsky, N., & Avellaneda, C. N. (2014). Mayoral Public Sector Work Experience and Tax Collection Performance in Colombian Local Governments. *International Public Management Journal*, 17(2), 145–173.
- Pratiwi, R., & Aryani, Y. A. (2016). Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah, Kepala Daerah, Tindak Lanjut Temuan Audit terhadap Opini. *Jurnal Akuntansi*, 20(2), 167–189.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO Effect” Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America’s Attention to Corporate Leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821–830.
- Rachmawi, S., Rini, R., & Fitri, Y. (2016). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(1), 143–160.
- Rahmanti, V. R., & Prastiwi, A. (2011). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Beropini Disclaimer. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 2(2), 201–216.
- Sawitri, H. S. R., Wahyuni, S., & Sunaryo, S. (2016). Managers’ Characteristics and Employee Productivity. *Sebelas Maret Business Review*, 1(2), 66–71.
- Sebaa, A. A., Wallace, J., & Cornelius, N. (2009). Managerial Characteristics, Strategy and Performance in Local Government. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 12–21.
- Siddi, P. (2016). Peran Karakteristik Keuangan dan Opini Audit dalam Meningkatkan Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 7(3), 419–436. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2016.12.7030>
- Su, T. D., & Bui, T. M. H. (2016). Government Size, Public Governance and Private Investment: The Case of Vietnamese Provinces. *Economic Systems*, 41(4), 651–666.
- Suhardjanto, D., Alwiyah, A., Utami, M. E., & Syafrudin, M. (2017). Board of Commissioners Diversity and Financial Performance: A Comparative Study of Listed Mining Industry in Indonesia and Pakistan. *Review of Integrative Business & Economics*, 6(1), 131–142.
- Surepno, S. (2015). Kunci Sukses dan Peran Strategis Implementasi Akuntansi Berbasis Akrua. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 7(2), 119–128.
- Tarigan, E. P. A., & Nurtanzila, L. (2013). Standar Akuntansi Pemerintahan dalam Mewujudkan Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 17(1), 29–45.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A Multi-Country Study of Board Diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447–483.

- Usman, E., & Paranoan, S. (2013). Anggaran Partisipatif dalam Menunjang Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(1), 127-135.
- Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local Government Management and Performance: A Review of Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 101-133.
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I., & Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775-862.
- Wei, L. Q., & Ling, Y. (2015). CEO Characteristics and Corporate Entrepreneurship in Transition Economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- Wright, P., Kroll, M. J., Walters, B. A., & Ma, R. (2012). Intersection of Upper Echelons and Corporate Governance: Ramifications for Market Response to Acquisition Announcements. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 433-449.
- Yusup, M., & Aryani, Y. A. (2015). Karakteristik Kepala Daerah, Afiliasi Partai Politik dan Indikasi Korupsi Belanja Modal. *Integritas*, 1(1), 61-80.
- Zafra-Gómez, J. L., López-Hernández, A. M., & Hernández-Bastida, A. (2009). Evaluating Financial Performance in Local Government: Maximizing the Benchmarking Value. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 151-167.