

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EVALUASI PENYUSUNAN RENCANA KERJA  
DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN  
KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARN 2013**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**R I N A**

**NIM. 018556779**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

## ABSTRAK

### Evaluasi Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran (RKA) Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013

Rina

Universitas Terbuka

[rina\\_erp@yahoo.co.id](mailto:rina_erp@yahoo.co.id)

**Kata Kunci : strategi, perencanaan, anggaran**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 telah sesuai dengan Rencana Kerja terkait dengan penyusunan anggaran menggunakan konsep E-V-R (Environment, Value, Resources) Congruence. Hal ini bertujuan agar arah pembangunan menjadi lebih jelas, efektif dan efisien.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek utama penelitian adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang yang dilaksanakan pada bulan Februari hingga April 2014. Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data yaitu sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis data, penafsiran data serta menjadi pelapor hasil penelitian. Teknik dan alat pengumpulan yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa penyusunan Renja dan RKA Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 belum memenuhi kriteria lingkungan, nilai dan sumberdaya dalam konsep E-V-R (Environment, Value, Resources) Congruence. Tidak ada keterkaitan antara ketiga kriteria tersebut menciptakan kondisi sebagaimana yang terdapat dalam desain birokrasi kontekstual disebut *the lost organization*. Dalam konteks permasalahan ini diketahui terdapat ketidaksesuaian antara Renja dan RKA.

## ABSTRACT

### **Evaluation Work Plan and Budge (RKA) The Transportation Department Sintang District Fiscal Year 2013**

**Rina**

**Universitas Terbuka**

**[rina\\_erp@yahoo.co.id](mailto:rina_erp@yahoo.co.id)**

**Keyword : strategy, plan, budge**

This study was conducted to determine whether the preparation of the Work Plan and Budget at Sintang District Department of Transportation Fiscal Year 2013 in accordance with the Work Plan related to budgeting using the concept of E-V-R (Environment, Value, Resources) congruence. It is intended that the direction of development to become more clear, effective and efficient.

This study uses descriptive research with a qualitative approach. The main subject of research is the Department of Transportation Sintang conducted between February and April 2014. The researcher is the main instrument for data collection that is as planners, implementers of data collection, data analysis, data interpretation as well as become a reporting research results. Collection techniques and tools used are observation, interviews and documentation. Data analysis techniques used in this study using an interactive model of data analysis techniques.

The survey results revealed that the preparation of the working plan and RKA Sintang District Department of Transportation Fiscal Year 2013 do not meet the environmental criteria, values and resources within the concept of E-V-R (Environment, Value, Resources) congruence. There is no linkage between the three criteria are creating the conditions as contained in the design of contextual bureaucracy called the lost organization. In the context of this problem is known there is a mismatch between the working plan and RKA.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Evaluasi Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran (RKA) Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, .....2016

Yang Menyatakan



RINA

NIM. 018556779

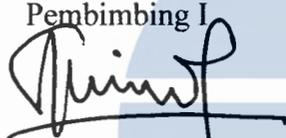
## LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

JUDUL TAPM : **EVALUASI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARAN 2013**

NAMA : **RINA**  
 NIM : **018556779**  
 PRORAM STUDI : **ADMINISTRASI PUBLIK**

**Menyetujui :**

Pembimbing I



Dr. Sri Maryuni, M.Si  
 NIP. 19650302 199002 2 001

Pembimbing II



Dr. Lina Warlina, M.Ed  
 NIP. 19610107 198601 2 001

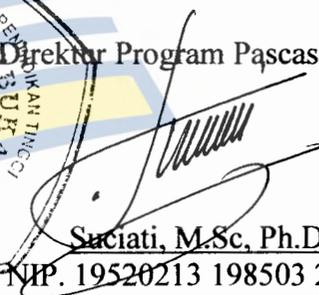
**Mengetahui :**

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
 Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed  
 NIP.19591027 198603 1 003

Direktor Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D  
 NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

**NAMA : RINA**  
**NIM : 018556779**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**JUDUL TAPM : EVALUASI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARAN 2013**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

**Hari/Tanggal : Sabtu/6 Februari 2016**  
**Waktu : 08.00-10.00 WIB**

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**  
**Dr. Tati Rajati, M.M**  
**NIP. 195908241986022001**



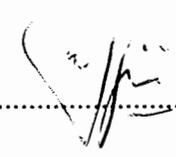
**Penguji Ahli**  
**Pheni Chalid, SF.,MA.,Ph.D**  
**NIP. 195605052000121001**



**Penguji I**  
**Dr. Sri Maryuni, M.Si**  
**NIP. 19650302 199002 2 001**



**Penguji II**  
**Dr. Lina Warlina, M.Ed**  
**NIP. 19610107 198601 2 001**



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran (RKA) Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Selesainya penulisan tesis ini, juga dikarenakan adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta yang telah menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.
2. Suciati, M.Si, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.
3. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Administrasi Publik, atas arahan dan bimbingan.
4. Dr. Sri Maryuni, M.Si selaku Pembimbing Pertama penulisan tesis ini. Beliau dengan penuh ketelitian dan kesabaran memberikan saran-saran dan masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Dr. Lina Warlina, M.Ed selaku Pembimbing Kedua yang telah banyak membantu mengarahkan penulis dalam penyempurnaan tulisan ini.
6. Para Guru Besar dan Dosen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang dengan tulus telah membina, membimbing, dan memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna bagi penulis dalam menjalankan tugas sehari-hari.
7. Seluruh staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan layanan administrasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan studi secara lancar.
8. Bapak Bupati Sintang, Wakil Bupati Sintang dan Sekretaris Daerah Kabupaten Sintang yang telah memberikan izin dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
9. Kepala Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sintang.

10. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sintang.
11. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sintang.
12. Kedua orang tua saya, suami dan adik yang telah memberikan dukungan dan semangat.
13. Rekan-rekan mahasiswa yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, saya berharap Tuhan yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Sintang, 2016

Penulis,

**RINA**  
**NIM. 018556779**

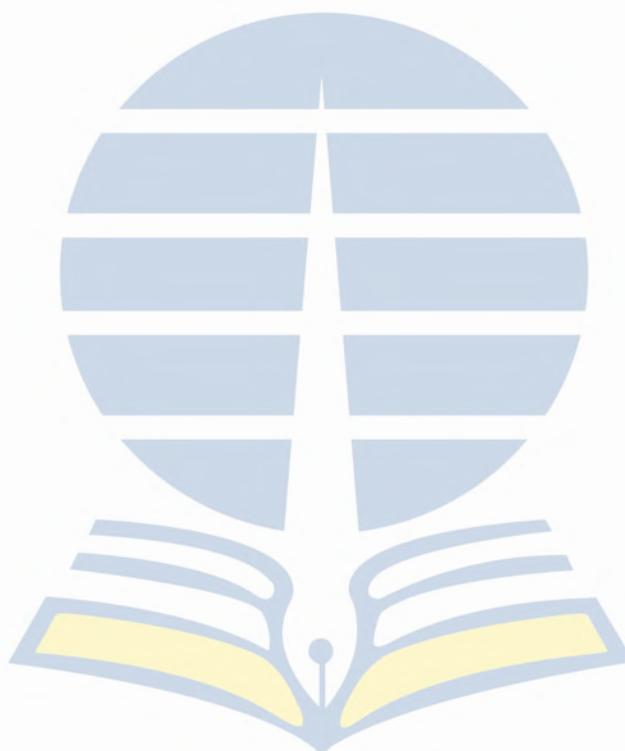


## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vi
Daftar Gambar .....	vii
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Lampiran .....	ix
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	11
B. Penelitian Terdahulu .....	44
C. Kerangka Pikir .....	46
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	48
B. Subyek Penelitian .....	49
C. Instrumen Penelitian .....	50
D. Metode Analisis Data .....	52
<b>BAB IV    TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	54
B. Hasil Penelitian .....	66
C. Analisis/Pembahasan .....	91
<b>BAB V    SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	109
B. Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>Lampiran:</b>	
1. Pedoman Wawancara	
2. Transkrip Pedoman Wawancara	
3. Biodata	
4. Permohonan Izin Penelitian Tesis (TAPM)	
5. Surat Keterangan Izin Penelitian	

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar		Halaman
Gambar 3.1	Teknik Analisis Data Model Interaktif	53
Gambar 4.1	Keterkaitan Visi dan Misi Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2015	61



**DAFTAR TABEL**

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Rekapitulasi Renja SKPD Berdasarkan Sumber Pendanaannya Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013	7
Tabel 1.2	Rekapitulasi RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013	7
Tabel 4.1	Data Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	66
Tabel 4.2	Pagu Anggaran Program dan Kegiatan Pada Saat Penyusunan Renja dan Penyusunan RKA Tahun 2013	73
Tabel 4.3	Pagu Anggaran Belanja Modal Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2013	81
Tabel 4.4	Perbandingan Pagu Anggaran Sebelum dan Sesudah Pembahasan di DPRD Tahun Anggaran 2013	82
Tabel 4.5	Daftar Jabatan dan Pendidikan Terakhir Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	85
Tabel 4.6	Pagu Anggaran Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2013	87

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
Lampiran 1	Pedoman Wawancara ke Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	1
Lampiran 2	Pedoman Wawancara ke Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	1
Lampiran 3	Pedoman Wawancara ke Kepala Sub Bidang Penelitian, Pengembangan dan Statistik Daerah Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Sintang	1
Lampiran 4	Pedoman Wawancara ke Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sintang	1
Lampiran 5	Pedoman Wawancara ke Staf Sub Bagian Keuangan dan Program Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	1
Lampiran 6	Transkrip Hasil Wawancara	2
Lampiran 7	Biodata	3
Lampiran 8	Surat Permohonan Izin Penelitian Tesis (TAPM) dari UPBJJ-UT Pontianak	4
Lampiran 9	Surat Keterangan Ijin Penelitian dari Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	5

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang memaknai bahwa dalam rangka mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah hendaknya memperhatikan beberapa prinsip. Prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah diakui dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia sehingga pemerintahan daerah dapat mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan.

Hal ini berimplikasi pada perubahan pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban ke pemerintah pusat ke pertanggungjawaban kepada masyarakat melalui DPRD. Dalam pelaksanaannya peran pegawai menjadi sangat penting dan menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Setiap aktivitas harus sesuai tepat waktu, tepat rencana sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Perencanaan dan penganggaran merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dilepaskan. Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dan mengelola pembangunan, diperlukan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan organisasi dengan jangka waktu atau periode tertentu. Rencana yang disusun tersebut dinyatakan dalam bentuk unit moneter dan

dinamakan anggaran. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), kedudukan perencanaan pembangunan daerah di Indonesia menjadi semakin kuat. Argumentasi yang semula berkembang tentang tidak perlunya pembangunan diatur melalui sistem perencanaan dalam era otonomi daerah, otomatis sudah tidak perlu diperdebatkan lagi. Dengan adanya undang-undang tentang SPPN, maka penyusunan perencanaan menjadi suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap aparat pemerintah dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari dan bila hal ini tidak dilakukan akan menimbulkan implikasi hukum tertentu.

Lahirnya undang-undang tentang SPPN juga menimbulkan perubahan yang cukup signifikan dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah di Indonesia. Perubahan tersebut antara lain: *Pertama*, menyangkut jenis dokumen perencanaan pembangunan daerah yang harus dibuat oleh masing-masing daerah sesuai dengan perkembangan demokratisasi dalam sistem pemerintahan daerah. *Kedua*, sesuai dengan perubahan jenis dokumen yang perlu dibuat, maka teknis penyusunan rencana juga mengalami perubahan yang cukup mendasar. *Ketiga*, tahapan penyusunan rencana juga mengalami perubahan untuk dapat menerapkan Sistem Perencanaan Partisipatif (*Participatory Planning*) guna meningkatkan penyerapan aspirasi masyarakat dalam penyusunan rencana (Sjafrizal, 2009:3).

Pengaturan mengenai perencanaan pembangunan daerah dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 juga berkorelasi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam kedua undang-undang ini telah diamanatkan bahwa setiap daerah diwajibkan menyusun perencanaan pembangunan daerah untuk jangka panjang 20 tahun (RPJPD), rencana pembangunan daerah jangka menengah 5 tahun (RPJMD), rencana pembangunan daerah jangka menengah Satuan Kerja Perangkat Daerah 5 tahun (RENSTRA SKPD), rencana pembangunan jangka pendek 1 tahun (RKPD) dan rencana pembangunan tahunan Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja-SKPD) .

Sebagai suatu dokumen resmi perencanaan daerah, Renja SKPD merupakan bahan penyusunan RKPD yang disusun untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. Sesuai dengan ketentuan Pasal 32 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Renja SKPD merupakan penjabaran dari Renstra SKPD yang disusun berdasarkan evaluasi perencanaan pelaksanaan program dan kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) pasal 7 ayat (2), Renja SKPD disusun dengan berpedoman kepada Renstra SKPD dan mengacu kepada RKP, memuat kebijakan, program dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah Daerah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

Renja SKPD merupakan penjabaran Renstra SKPD untuk jangka waktu satu tahun, analisis gambaran pelayanan SKPD, isu-isu penting penyelenggaraan tugas dan fungsi SKPD, perumusan tujuan dan sasaran yang merupakan hasil review hasil evaluasi Renja SKPD pada tahun sebelumnya berdasarkan Renstra SKPD,

penelaahan rancangan awal RKPD dan usulan kegiatan masyarakat yang menghasilkan rumusan kegiatan prioritas beserta dana indikatif beserta sumbernya serta prakiraan maju berdasarkan pagu indikatif. Dengan demikian Kepala SKPD dapat menggunakan Renja SKPD sebagai acuan dalam proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA SKPD).

Dalam penyusunan Renja SKPD yang selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam penyusunan RKA SKPD, selain didasarkan pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 juga mengacu/berpedoman pada berbagai peraturan perundang-undangan lainnya, yaitu: Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Untuk membantu pemerintah daerah dalam penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran tahunan daerah provinsi/kabupaten/kota, pemerintah melalui Menteri Dalam Negeri juga menerbitkan Surat Edaran Nomor 050/200/II/Bangda/2008 tentang Pedoman Penyusunan RKPD.

Dalam hubungannya dengan penyusunan RKA SKPD, selain berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan seperti tersebut, juga didasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan

Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007, dan berbagai Peraturan Menteri Dalam Negeri lainnya.

Dari beberapa peraturan perundang-undangan seperti yang telah diuraikan, jika diinventarisasi terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai Penyusunan RKA SKPD dalam hubungannya dengan Renja SKPD, yaitu:

1. UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah.
2. UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang melahirkan PP Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional
3. UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang ditindaklanjuti dengan:
  - a. PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang kemudian ditindaklanjuti dengan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Permendagri Nomor 59 tahun 2007.
  - b. PP No. 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah yang ditindaklanjuti dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 050/200/II/BANGDA/2008 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

4. UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah yang juga ditindaklanjuti dengan PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Selain itu, berdasarkan pasal 72 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 dan pasal 58 Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 setiap Kepala SKPD yang dapat berbentuk Badan, Dinas, Kantor ataupun unit lainnya, menyusun RKA SKPD.

Renja SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013 memuat isu sentral yaitu (1). Ketersediaan aksesibilitas masyarakat ke seluruh wilayah; (2). Optimalisasi kapasitas untuk menjangkau kebutuhan masyarakat akan infrastruktur transportasi; (3). Maksimalisasi kualitas serta keterjangkauan dalam pelayanan.

Ruang lingkup Renja SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013 memuat tentang hasil pelaksanaan Renja SKPD Tahun Anggaran 2012; tujuan dan sasaran pembangunan Tahun Anggaran 2013; dan rencana program dan kegiatan prioritas Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang. Untuk kerangka pendanaan Renja SKPD tahun anggaran 2013 sebesar Rp. 77.552.924.000,- dengan bidang urusan wajib Perhubungan dan sumber pendanaannya dari APBD, APBD Provinsi dan APBN.

Sumber pendanaan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang pada Rencana Kerja Tahun 2013 digambarkan dalam Tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Renja SKPD Berdasarkan Sumber Pendanaannya Pada Dinas**  
**Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013**

Bidang Urusan	Sumber Dana			Total (Rp)
	APBD Kabupaten (Rp)	APBD Provinsi (Rp)	APBN (Rp)	
Urusan Wajib Perhubungan	12.350.858.000	14.025.000.000	65.202.066.000	77.552.924.000
<b>Total (Rp)</b>	<b>12.350.858.000</b>	<b>14.025.000.000</b>	<b>65.202.066.000</b>	<b>77.552.924.000</b>

Sumber: Dikutip dari Renja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013

Dari Renja SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013 yang berisi bidang urusan dan pendanaan seperti tersebut, kemudian disusun RKA Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 yang digambarkan dalam Tabel 2 berikut.

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun**  
**Anggaran 2013**

No	Uraian	Total Dana (Rp)
<b>1.</b>	<b>Pendapatan Daerah</b>	<b>629.231.000,00</b>
	Pendapatan Asli Daerah	629.231.000,00
	a. Retribusi Daerah	629.231.000,00
<b>2.</b>	<b>Belanja Daerah</b>	<b>16,584,736,824,00</b>
	a. Belanja Tidak Langsung	3.136.003.175,00
	b. Belanja Langsung	13.448.733.649,00
<b>3.</b>	<b>Surplus/(Defisit)</b>	<b>(15.955.505.824,00)</b>

Sumber: RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013

Dari Tabel 1 dan 2 tersebut, tergambar secara jelas bahwa beban RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 (Tabel 2) tidak sebanding dengan jumlah keperluan dana yang dibutuhkan dalam Renja SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 (Tabel 1).

Keperluan dana untuk membiayai urusan wajib Perhubungan yang dibebankan pada RKA SKPD pada Renja SKPD sebesar Rp. 77.552.924.000,00 sedangkan yang dapat dianggarkan dalam RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 hanya sebesar Rp. 13.448.733.649,00 yang tergambar dalam Tabel 2 pada uraian belanja langsung (program dan kegiatan), atau setara dengan 17,34%.

Dari uraian tersebut terlihat bahwa sebagian besar RKA SKPD tidak sesuai dengan Renja SKPD Tahun 2013 dimana kerangka pendanaannya belum dapat terakomodasi/direalisasikan dalam RKA SKPD Tahun Anggaran 2013. Ketidaksesuaian antara Renja SKPD dan RKA SKPD selalu terjadi pada setiap tahun anggaran. Padahal penyusunan RKA SKPD berpedoman pada Renja SKPD yang disusun berdasarkan skala prioritas dan usulan masyarakat dan melalui proses Musrenbang serta Forum SKPD.

Berdasarkan permasalahan pada latar belakang, bahwa RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 belum sepenuhnya sesuai dengan Renja SKPD Tahun Anggaran 2013. Ada sebagian dari program dan kegiatan yang terdapat dalam RKA SKPD yang menyimpang dari Renja SKPD, padahal penyusunan RKA SKPD berpedoman pada Renja SKPD yang disusun berdasarkan hasil penyerapan usulan masyarakat melalui kegiatan Musrenbang pada tingkat desa hingga nasional. Selain itu, Forum SKPD menjadi tidak maksimal sebagaimana yang sudah terakomodasi dalam Renja SKPD.

Uraian tersebut menarik minat penulis untuk mengkaji secara mendalam terhadap masalah ini dalam bentuk penelitian tesis dengan judul : **Evaluasi**

## **Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013.**

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka dirumuskan masalah sebagai berikut yaitu:

1. Perencanaan yang disusun belum optimal yaitu tidak memperhatikan aspek teknis dalam perhitungan keperluan pendanaan pembangunan sehingga Renja SKPD berlipat keperluan dananya.
2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki belum dapat memformulasikan program, kegiatan dan strategi yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam Renja SKPD ke dalam dokumen RKA SKPD.
3. Minimnya pagu yang dialokasikan dalam proses penyusunan RKA SKPD dan terdapatnya Dana Alokasi Khusus yang pada umumnya sudah diarahkan jenis pekerjaannya sehingga tidak leluasa untuk menggunakannya pada program dan kegiatan yang tidak dapat dibiayai dari APBD Kabupaten. Selain itu, terdapat perbedaan persepsi mengenai skala prioritas terhadap program dan kegiatan pembangunan pada saat pembahasan RKA SKPD oleh DPRD sehingga RKA SKPD akan mengalami perubahan.

Dari rumusan masalah tersebut, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut yaitu: bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013?

### C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 dari aspek lingkungan, nilai dan sumber daya (*Environment, Value, Resources*).

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Secara Akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan disiplin ilmu administrasi publik, khususnya mengenai manajemen strategi.
2. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi Dinas Perhubungan pada khususnya dan Pemerintah Daerah serta DPRD Kabupaten Sintang dalam penyusunan Rencana Kerja (Renja), RKA SKPD bahkan RKPD dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang transparan dan akuntabel, sehingga semakin baik kedepannya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### A.1. Arti Penting Manajemen Publik

Manajemen publik merupakan turunan dari administrasi publik. Diketahui bahwa administrasi publik berkaitan erat dengan praktek pemerintahan dan politik. Praktek kenegaraan perlu diadministrasikan dan distrukturkan secara mantap. Administrasi publik merupakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan pemerintah secara sah menurut hukum, sehingga tidak terjadi penyalahgunaan wewenang yang dapat merugikan negara dan masyarakat. Administrasi publik dikehendaki bebas nilai, terpisah dari politik dan menekankan pada rasionalitas murni, hubungan yang impersonal dan kemahiran teknis. Sungguhpun demikian administrasi publik tidak dianggap sesuatu yang otonom. Artinya administrasi publik berinteraksi, dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan. Jika dikaitkan dengan teori sistem yang dikembangkan oleh Beretalanfy (dalam Zauhar, 1992: 222) bahwa administrasi publik sebagai suatu sub sistem dari sistem sosial yang lebih besar yang disebut masyarakat. Wajar kiranya administrasi publik berinteraksi dengan unsur-unsur lain dalam masyarakat seperti budaya, sosial, ekonomi, dan politik. Setiap perubahan pada suatu unsur, baik kuantitas maupun kualitas akan selalu menimbulkan perubahan pada komponen yang lain.

Samuel E. Overman (dalam Keban, 2004:85) mengemukakan manajemen publik merupakan penelitian interdisipliner aspek generik organisasi. Merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian fungsi

manajemen dengan manajemen sumber daya manusia, keuangan, informasi fisik, dan sumber daya politik. Dalam hal ini manajemen publik merupakan sebuah kinerja kompleks dari aktornya yaitu pemerintah dan seluruh pegawainya untuk melayani publik dengan sebaik-baiknya dan publik merasa terpenuhi semua keinginannya dengan bagusnya kinerja pengaturan dari dalam organisasi publik itu sendiri. Pengaturannya bukanlah sekedar mencari profit organisasi melainkan melayani konsumen yang berupa masyarakat sehingga harus memperhatikan manajemen semua aspek yang menjadi penunjang kinerja organisasi.

Manajemen publik ini ada sebagai konsekuensi adanya kebijakan publik untuk diimplementasikan. Manajemen publik diperlukan untuk mengatur hal tersebut. Manajemen publik yaitu proses yang menggerakkan sumber daya yang ada dan non-manusia sesuai dengan kebijakan publik. Dengan demikian dalam pelaksanaan tugas guna mencapai tujuan bisa dengan maksimal dan memenuhi tanggung jawab yang diberikan. Penekanan dalam pengertian ini adalah bahwa manajemen publik murni sebuah pengaturan dan bukan sebagai sistem administrasi, namun dalam pelaksanaannya menggunakan organisasi sebagai bentuk keteraturan. Dalam pelaksanaannya manajemen publik mengadopsi ilmu-ilmu yang ada dalam manajemen bisnis guna menciptakan keefisienan dan keefektifan kinerja. Tetapi dalam hal ini masih membawa tugas mereka sebagai pelayan rakyat.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa manajemen publik merupakan sebuah kinerja kompleks dari aktornya yaitu pemerintah dan seluruh pegawainya untuk melayani publik dengan sebaik-baiknya dan publik merasa terpenuhi semua keinginannya dengan bagusnya kinerja atau pengaturan dari dalam organisasi

publik itu sendiri. Pengaturannya yang bukanlah murni untuk sekedar mencapai profit organisasi melainkan melayani konsumen yang berupa masyarakat sehingga harus memperhatikan manajemen semua aspek yang menjadi penunjang kinerja organisasi.

Donovan dan Jackson (dalam Keban, 2004:85) merumuskan fungsi umum manajemen yang juga merupakan fungsi dari manajemen publik yaitu :

1. Perencanaan, yang meliputi penciptaan kebijakan, tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana, melakukan ramalan (prediksi, *forecasting*), menganalisis lingkungan dan mengevaluasi efektifitas proses perencanaan.
2. Pengorganisasian, meliputi proses membagi tugas pada setiap orang, menciptakan struktur, mendelegasikan otoritas, menciptakan garis otoritas dan komunikasi, koordinasi pekerjaan bawahan, dan mengevaluasi proses pengorganisasian.
3. *Staffing*, meliputi penentuan tipe orang yang dipekerjakan, merekrut orang, menyeleksi pegawai, melakukan training dan pengembangan pegawai, melakukan penilaian kinerja dan mengevaluasi program staffing.
4. Kepemimpinan, meliputi kegiatan mendorong pegawai melakukan pekerjaannya, memelihara semangat kerja, memotivasi pegawai, menciptakan iklim organisasi yang kondusif, koordinasi pekerjaan bawahan dan mengevaluasi proses memimpin.
5. Kontrol, diantaranya menetapkan standar, menciptakan perubahan dalam mencapai tujuan, mengembangkan struktur dan proses akuntabilitas dan mengevaluasi kinerja.

Manajemen publik memiliki 5 (lima) fungsi yaitu fungsi manajemen kebijakan, fungsi manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen keuangan, fungsi manajemen informasi dan fungsi manajemen hubungan luar. Dalam kaitannya dengan penganggaran fungsi manajemen keuangan memiliki bertugas untuk mencari dana, merencanakan dan mengalokasikan sesuai kebutuhan, memanfaatkan secara optimal dan mengendalikan sesuai rencana.

## A.2. Manajemen Strategis dan Kebijakan Publik

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional, pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota mempunyai tanggung jawab bersama untuk mewujudkannya berkenaan dengan penyelenggaraan desentralisasi dan otonomi daerah. Salah satu aspek penting yang sangat menentukan kinerja pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah adalah pengembangan kemampuan pemerintahan daerah dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Peningkatan kemampuan ini, akan sangat besar manfaatnya dalam pelaksanaan otonomi daerah. Pelaksanaannya akan lebih teratur serta terarah dengan berbagai aturan hukum yang mengikat dan manajemen yang baik dari birokrat sebagai perencana dan pelaksana.

Manajemen strategis merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi. Manajemen strategis merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategis, penyusunan obyektif, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut (Rabin *et.al* 2000:1).

Menurut Olsen dan Eadie (1982:4) manajemen strategis adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.

Menurut Ibrahim (2008:24) manajemen strategis pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk mengadaptasi masa depan yang

umumnya bersifat jangka pendek serta menengah. Menurut Steiner dan Miller (1997:30), proses manajemen strategis meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pengawasan perubahan lingkungan.
- b. Identifikasi lingkungan peluang dan ancaman untuk dihindarkan.
- c. Evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
- d. Perumusan misi dan sasaran.
- e. Identifikasi strategi untuk pencapaian tujuan organisasi.
- f. Evaluasi strategi dan pilihan strategi yang akan diimplementasikan.
- g. Penetapan dan pemantauan proses untuk meyakinkan bahwa strategi diimplementasikan dengan tepat.

Nutt dan Backoff (dalam Salusu, 2006: 496-498), mengemukakan beberapa alasan perlunya perubahan strategis yang sekaligus memberikan petunjuk tentang bagaimana manfaat manajemen strategis bagi organisasi publik maupun organisasi nonprofit sebagai berikut:

- a. Organisasi baru atau yang sedang berkembang harus memikirkan langkah tujuan dan sasaran yang diprioritaskan.
- b. Kebutuhan mengembangkan pelayanan, seiring semakin tersedianya sumber daya yang dimiliki, mendorong manajer melakukan perubahan kebijakan, prosedur, bahkan mungkin prioritas konsumen yang dilayani.
- c. Perluasan peranan karena desakan publik, untuk menjawab kebutuhan mereka. Perubahan kepemimpinan biasanya diikuti dengan visi baru yang menuntut para eksekutif memahami kebijakan baru.
- d. Tuntutan yuridis dalam perencanaan yang memungkinkan perubahan prosedur bila ada desakan pemerintah untuk memperoleh bantuan yang diperlukan.
- e. Tuntutan akan integrasi antar departemen, biro, bidang, bagian, seksi dan lain-lain sangat sering terjadi dalam organisasi pemerintahan yang menuntut penyesuaian misi, tujuan, serta berbagai prosedur.
- f. Koordinasi tindakan yang menuntut adanya perubahan dalam kebijaksanaan internal.
- g. Ancaman politik yang menuntut para eksekutif menyesuaikan kebijaksanaan organisasinya dengan tuntutan tersebut.

Makna manajemen strategis tersebut berhubungan dengan suatu kegiatan pengambilan keputusan/tindakan yang diperlukan guna mengatasi masalah-masalah yang dihadapi baik oleh seseorang, kelompok, organisasi atau bahkan pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

Pengambilan keputusan bisa diartikan pula sebagai pengambilan kebijakan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Amara Raksataya (dalam Islamy, 1986:17-18) mengartikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen yaitu:

- a. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai;
- b. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
- c. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Dari ketiga elemen dalam Konsep Kebijakan Publik tersebut terlihat dengan jelas bahwa pada dasarnya Kebijakan Publik adalah sebuah sikap pemerintah yang berorientasi pada tindakan. Artinya Kebijakan Publik merupakan sebuah kerja konkrit dari adanya sebuah organisasi pemerintah.

Jika dihubungkan dengan penyusunan Renja SKPD dan RKA SKPD dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah berarti merupakan salah satu kebijakan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan yang diberikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, antara lain Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, dan berbagai Peraturan pelaksana lainnya.

Ruang lingkup kebijakan pemerintah dapat ditinjau dari beberapa aspek, yaitu:

1. aspek substansi (sektor/bidang), yaitu: aspek sosial ekonomi, budaya, administrasi, lingkungan hidup dan lain sebagainya;
2. aspek strata, yaitu: kebijakan strategis, kebijakan eksekutif/manajerial, dan kebijakan teknis operasional;
3. aspek status hukum, yaitu: Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri dan lain sebagainya (Soetaryono dalam Istislam, 2000: 75).

Implementasi atau pelaksanaan kebijakan pemerintah bukanlah sekedar berkaitan dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia juga menyangkut masalah konflik, keputusan, dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan menurut Grindie (dalam Wahab, 1997: 57). Oleh karena itu tidaklah keliru apabila dikatakan bahwa pelaksanaan kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan.

Easton (dalam Wibowo, 2004: 20) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah sebuah proses pengalokasian nilai-nilai secara paksa kepada seluruh masyarakat yang dilakukan oleh lembaga yang berwenang seperti pemerintah.

Pada dasarnya Kebijakan Publik memiliki implikasi sebagai berikut:

1. bahwa kebijakan publik itu bentuk awalnya adalah merupakan penetapan tindakan-tindakan pemerintah;
2. bahwa Kebijakan Publik itu tidak cukup hanya dinyatakan dalam bentuk teks-teks formal, namun juga harus dilaksanakan atau diimplementasikan secara nyata;
3. bahwa Kebijakan Publik pada hahekatnya harus memiliki tujuan-tujuan dan dampak-dampak, baik jangka panjang maupun jangka pendek, yang telah dipikirkan secara matang terlebih dahulu;
4. dan akhirnya segala proses yang ada diperuntukan bagi pemenuhan kepentingan masyarakat (Islamy, 1997: 14).

Selain kebijakan pemerintah/publik ada juga kebijaksanaan. Untuk memahami proses serta bentuk kebijaksanaan, pada intinya mengkaji letak serta bekerjanya hukum di masyarakat yang semakin besar perannya sebagai sarana untuk membawa berbagai perubahan-perubahan. Pengertian kebijaksanaan adalah tindakan sebagai wujud kewenangan pemerintah, atau dengan kata lain pembangunan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat (Koeswahyono, 2008: 2).

Hukum sebagai acuan pemerintah termasuk pemerintah daerah untuk melaksanakan wewenangnya, yang di dalam menjalankan wewenangnya itu diwujudkan dalam kebijaksanaan. Dengan demikian, hukum dan kebijaksanaan merupakan unsur yang penting dalam perkembangan politik.

Kebijakan dalam arti *policy* tidak bersangkut paut dengan suatu kewenangan bebas-tidaknya perbuatan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah, atau tidak diaturnya perbuatan pejabat pemerintah dalam undang-undang, melainkan bersangkut paut dengan sikap dan perbuatan pemerintah demi kepentingan umum. Oleh karena itu berdasarkan Hukum Administrasi Negara kebijakan dalam arti *policy* tidak boleh dirancukan dengan kebijaksanaan sebagai asas pijakan *Freis Ermessen* menurut Istislam (dalam Suasono, 2002: 17).

Harold D. Lasswel dan Abraham Kaplan ( dalam Islamy, 1997: 15-17) memberi arti kebijakan sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah. Carl J. Friedrich (dalam Islamy, 1997: 17) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan

hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap usulan pelaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kebijakan publik pada hakikatnya merupakan suatu keputusan yang sudah mantap menyangkut kepentingan umum, oleh pejabat-pejabat pemerintah dan instansi-instansi pemerintah dalam proses penyelenggaraan negara. Keputusan mana didasarkan pada pilihan-pilihan atau pertimbangan dalam rangka mewujudkan suatu tujuan tertentu dengan menggunakan sarana-sarana yang sesuai.

Raksasatya (dalam Islamy, 1997: 17-18) mengemukakan kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen, yaitu:

1. identitas dan tujuan yang ingin dicapai;
2. taktik atau strategi dan berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
3. penyediaan berbagai *input* untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata, dan taktik atau strategi serta berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari ketiga elemen dalam Konsep Kebijakan Publik tersebut, terlihat dengan jelas bahwa pada dasarnya Kebijakan Publik adalah sebuah sikap pemerintah yang berorientasi pada tindakan, artinya Kebijakan Publik merupakan sebuah kerja konkrit dari adanya sebuah organisasi pemerintah.

Dari uraian-uraian tersebut, berarti perbedaan antara kebijakan pemerintah dan bukan kebijakan pemerintah adalah: *pertama*, kebijakan pemerintah dibuat oleh suatu badan pemerintah, baik pejabat maupun instansi pemerintah, *kedua*, kebijakan dibuat dalam rangka hubungan pemerintah dengan masyarakat (sebagian besar warga masyarakat/publik), dan *ketiga*, kebijakan merupakan pilihan

pemerintah, baik melakukan maupun tidak melakukan sesuatu yang menyangkut masyarakat banyak.

Bila dihubungkan dengan kebijakan pemerintah secara umum, maka kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dari aparat pemerintah. Dengan demikian tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan tertentu, yang digolongkan ke dalam lingkup nasional dan lingkup wilayah/daerah.

Selain istilah kebijakan pemerintah juga dikenal istilah kebijaksanaan. Dalam ilmu hukum, istilah kebijaksanaan adalah dasar atau garis sikap atau pedoman untuk pelaksanaan dan pengambilan keputusan (Atmosudirdjo, 1994: 82). Asas kebijaksanaan merupakan dasar dari *freies ermessen* (*discretionary power*). *Freies ermessen* adalah kewenangan yang sah untuk turut campur dalam kegiatan sosial guna melaksanakan tugas-tugas menyelenggarakan kepentingan umum. Tercakup dalam arti *freies ermessen* ini ialah membuat peraturan tentang hal-hal yang belum ada pengaturannya, atau mengimplementasikan peraturan yang ada sesuai dengan kenyataan. Pencakupan yang demikian disebut *discretionary power*.

Meskipun sebagai konsekuensi logis dari *freies ermessen* pemerintah diberi kewenangan atas inisiatif, delegasi dan *droit function* dalam perundang-undangan namun bukan berarti pemerintah boleh berbuat sewenang-wenang. Pemerintah dilarang melakukan tindakan-tindakan yang bersifat *detouement de pouvoir* (melakukan sesuatu di luar tujuan kewenangan yang diberikan) atau *onrechtmatige overheidsdaad* dapat dituntut di muka hakim baik melalui peradilan administrasi negara maupun melalui peradilan umum (Mahfud, 1987: 46-47).

Dengan demikian, daerah juga mempunyai kebijakan daerah dalam ruang lingkup teritorial daerah/wilayahnya sendiri (otonom), sebagai konsekuensi dianutnya asas desentralisasi. Jadi daerah otonom berimplikasi sebagai: satuan masyarakat hukum, satuan unit ekonomi, satuan lingkungan budaya, dan satuan subsistem politik, yaitu dengan mempunyai hak dan kewenangan dalam menetapkan berbagai kebijakan pemerintah daerah dalam kerangka otonomi. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintah daerah, kebijakan pemerintah daerah dapat diartikan sebagai keputusan-keputusan otoritatif yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah, untuk menyelenggarakan urusan-urusan pemerintah di dalam suatu yurisdiksi pemerintah lokal atau daerah otonom.

Merumuskan suatu masalah publik yang benar dan tepat tidaklah mudah karena sifat masalah publik yang sangat kompleks. Berikut ini diuraikan karakteristik dari masalah publik (Dunn, 1994: 140-141):

1. Saling ketergantungan (*interdependence*) antara berbagai masalah.  
Suatu masalah publik bukanlah masalah yang berdiri sendiri, tetapi saling terkait antara satu masalah dengan masalah yang lain. Sebagai contoh, masalah pengangguran berkaitan dengan masalah kriminalistik atau masalah kemiskinan dan sebagainya. Sistem masalah yang saling tergantung mengharuskan analisis kebijakan menggunakan pendekatan holistik dalam memecahkan masalah dan mengetahui akar permasalahannya.
2. Subyektifitas dari masalah kebijakan.  
Masalah kebijakan adalah hasil pemikiran dalam konteks lingkungan tertentu. Oleh karena itu, suatu fenomena yang dianggap masalah dalam lingkungan tertentu bisa jadi bukan masalah untuk lingkungan yang lain. Sebagai contoh, keluarga-keluarga di desa merasa tidak ada masalah yang berhubungan dengan sampah rumah tangga, tetapi keluarga-keluarga di kota memandang sampah adalah problem utama yang perlu dipecahkan.
3. *Artificiality* masalah, yakni suatu fenomena dianggap sebagai masalah karena adanya keinginan manusia untuk mengubah situasi. Pendapatan perkapita yang rendah menjadi masalah karena pemerintah berkeinginan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
4. Dinamika masalah kebijakan.  
Solusi terhadap masalah selalu berubah. Masalah yang sama belum tentu dapat dipecahkan dengan kebijakan yang sama kalau konteks lingkungannya berbeda.

Demikian juga, masalah yang sama belum tentu dapat dipecahkan dengan kebijakan yang sama kalau waktunya berbeda. Pilihan paradigma pembangunan yang berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, sebagai contoh, dipandang tepat untuk mengatasi persoalan bangsa, seperti kemiskinan di Indonesia, pada tahun 1967, tetapi kurang tepat untuk dijadikan model pembangunan sekarang, karena konteks lingkungan sosialnya sudah jauh berbeda. Model pembangunan yang lebih mengedepankan penghormatan pada hak-hak asasi manusia dan demokrasi dipandang lebih tepat daripada pertumbuhan ekonomi untuk saat ini.

Pemerintah daerah yang terdiri atas kepala daerah dan perangkatnya menyusun strategi pelaksanaan kebijakan. Kepala daerah adalah penanggung jawab pelaksanaan kebijakan. Sedangkan dinas sebagai pelaksana kebijakan bidang tertentu membuat perumusan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya, memberikan perizinan dan pelayanan umum, melaksanakan dan memonitor tugas yang menjadi lingkup tugasnya. Lembaga teknis sebagai unsur penunjang membuat perumusan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya dan memberikan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan pemerintahan. Semuanya berada di bawah koordinasi dan tanggung jawab kepala daerah.

Membuat atau merumuskan suatu kebijakan bukanlah suatu proses yang sederhana dan mudah. Hal ini disebabkan karena terdapat banyak faktor atau kekuatan-kekuatan yang berpengaruh terhadap proses pembuatan kebijakan tersebut. Suatu kebijakan dibuat untuk kepentingan politis (misalnya guna mempertahankan status-quo pembuat keputusan) tetapi justru untuk meningkatkan kesejahteraan hidup anggota masyarakat secara keseluruhan, termasuk bidang ekonomi.

Setiap pembuat keputusan memandang setiap masalah politik berbeda dengan pembuat keputusan yang lain. Belum tentu suatu masalah yang dianggap masyarakat perlu dipecahkan oleh pembuat kebijakan dapat menjadi issue politik

yang bisa masuk ke dalam agenda pemerintah yang kemudian diproses menjadi kebijakan. Proses perumusan kebijakan yang begitu sulit dan rumit dilakukan masih dihadap lagi dengan permasalahan apakah kebijakan itu sudah diantisipasi akan mudah atau lancar diimplementasikan?. Dan hasil implementasi kebijakan itu, baik yang berdampak atau yang mempunyai konsekuensi positif maupun negatif juga berpengaruh terhadap proses perumusan kebijakan berikutnya.

Menurut pengamatan Dror (dalam Islamy, 1997: 31) bahwa praktek-praktek pembuatan kebijakan sekarang ini masih kurang memuaskan. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, antara lain pembuat kebijakan kurang mempunyai kepemimpinan politis yang baik, kurang bersifat inovatif dan sebagainya, tetapi yang lebih utama adalah kekurang-mampuannya dalam memuatkan bantuan ilmu-ilmu sosial dan fisika.

Untuk meningkatkan proses pembuatan kebijakan diperlukan adanya suatu revolusi ilmiah dalam bentuk ilmu-ilmu kebijakan yang baru dengan paradigma yang baru. Ilmu kebijakan yang baru itu harus memuat teknik-teknik yang membantu proses pembuatan kebijakan.

Sesuai dengan pendapat tentang paradigma yang baru tersebut, maka ilmu-ilmu kebijakan seharusnya (Islamy, 1997: 31-32):

1. Berhubungan terutama dengan sistem-sistem pembinaan masyarakat, khususnya sistem perumusan kebijaksanaan negara. Hal tersebut tidak secara langsung menyangkut mengenai isi kebijaksanaan itu, tetapi mengenai metode-metode, pengetahuan-pengetahuan, dan sistem-sistem yang telah diperbaharui untuk pembuatan kebijaksanaan yang lebih baik.
2. Memusatkan perhatiannya pada sistem-sistem pembuatan kebijaksanaan negara pada jenjang makro (subnasional, nasional, dan transnasional). Namun juga perlu memperhatikan proses pembuatan keputusan individu,

kelompok dan organisasi dilihat dari perspektif pembuatan kebijaksanaan negara.

3. Bersifat interdisipliner, dengan memfungsikan ilmu-ilmu perilaku dan manajemen serta menyerap elemen-elemen yang relevan dari disiplin-disiplin ilmu pengetahuan lainnya seperti ilmu fisika dan teknik.
4. Menggabungkan penelitian murni dan terapan, di mana dunia nyata adalah merupakan laboratorium yang utama.
5. Memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman para pembuat kebijaksanaan dan melibatkan mereka sebagai partner dalam membangun ilmu-ilmu kebijaksanaan.
6. Mencoba untuk menyumbangkan pada pilihan nilai dengan meneliti implikasi-implikasi nilai tersebut dan isi nilai-nilai yang ada pada kebijaksanaan-kebijaksanaan alternatif.
7. Mendorong adanya kreatifitas yang terorganisir seperti dalam menemukan alternatif-alternatif yang baru.
8. Menekankan baik pada pengembangan-pengembangan pembuatan kebijaksanaan masa lalu maupun antisipasinya pada masa depan sebagai pedoman pembuatan kebijaksanaan.
9. Terlibat secara intensif dengan proses perubahan dan dengan kondisi-kondisi perubahan sosial.
10. Menghargai proses pembuatan kebijaksanaan ekstra rasional kondisi-kondisi perubahan sosial.
11. Mendorong percobaan (eksperimentasi) sosial dan usaha-usaha untuk menemukan lembaga-lembaga sosial yang baru dan hukum-hukum baru bagi perilaku sosial dan politik.
12. Mempunyai kesadaran akan dirinya sendiri dan secara tetap memonitor serta mendesain kembali ilmu-ilmu kebijaksanaan.
13. Menyiapkan para professional untuk memenuhi jabatan-jabatan pembuat keputusan yang tidak akan mencampurkan misinya atau identifikasi dirinya dengan orientasi klinis dan analisa rasional terhadap masalah-masalah kebijaksanaan.
14. Berhati-hati dalam membuktikan kebenaran dan keberhasilan data serta mempertahankan standar ilmiah.

Butir-butir dalam paradigma Dror tersebut memang mencakup aspek yang luas dan diperlukan dalam menjadikan *policy sciences* berguna bagi *policy maker* dalam merumuskan kebijakan pemerintah yang lebih baik. Kebaikan dan kemanfaatan paradigama Dror tersebut tentu saja masih perlu diuji baik melalui eksperimen-eksperimen yang dilakukan oleh para perumus kebijakan dengan menilai dampak positif dan negatifnya, ataupun melalui diskusi-diskusi ahli di bidang ilmu kebijakan guna memperoleh pengakuan ilmiah.

Kebijakan dan manajemen merupakan aspek/dimensi strategis dalam administrasi publik. Dimensi kebijakan berkenaan dengan keputusan apa yang harus dikerjakan. Dan kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah (Keban, 2004:53).

Pada penelitian ini digunakan konsep E-V-R (Environment-Value-Resources) *Congruence* sebagai alat untuk mengungkap bagaimana Proses Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013. Digunakannya konsep E-V-R *Congruence* (*Environment-Values-Resources*) karena konsep ini dapat digambarkan secara jelas bagaimana langkah-langkah yang diambil dalam kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran.

Model kongruen E-V-R (Lingkungan-Nilai-Sumber Daya) dari Thompson merupakan asal dari peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang merupakan faktor kunci keberhasilan dari luar. Dianalisa agar dapat mengungkap bagaimana kondisi dan pengaruhnya terhadap suatu organisasi, sementara sumber daya merupakan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan. Hal ini diungkapkan agar dapat mengungkap peran suatu organisasi dalam mengimplementasi kebijakan sebagai suatu kompetensi strategis yang bisa sesuai maupun tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Kemudian untuk mempertahankan dan mengubah keterpaduan strategis ini diperlukan suatu faktor lain yaitu faktor kepemimpinan suatu organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan Kepala Dinas, ingin diketahui apakah sudah memiliki nilai-nilai yang mampu mengarahkan keterpaduan seluruh faktor E-V-R ataukah suatu nilai

kepemimpinan yang tidak mampu memadukan seluruh faktor E-V-R untuk mengimplementasikan suatu kebijakan agar mencapai sasaran.

Thompson (1999) mengungkapkan bahwa dalam implementasi kebijakan suatu kepemimpinan adalah faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Thompson (1999) juga mengungkapkan dalam konsep E-V-R bahwa kepemimpinan yang efektif memberi peran yang berkarisma dan mampu membangun organisasi hingga mampu memiliki visi dan arah yang jelas juga dengan dukungan struktur organisasi, pengendalian manajemen dan sistem penghargaan mampu menghasilkan pegawai yang berdaya dan berkomitmen. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan dan strategi untuk dapat mengembangkan, menyampaikan dan memelihara kelanjutan pesan-pesan kepemimpinan melalui visi, misi, nilai-nilai dan budaya organisasi agar dapat menjadi perilaku organisasi yang dapat dijadikan acuan pencapaian tujuan organisasi.

Pada konsep E-V-R, keberhasilan organisasi tergantung pada faktor-faktor berikut:

- 1) Lingkungan - fokus pada pasar yang sempit namun berorientasi global. Keuntungan kompetitif yang jelas dan bertahan, serta hubungan konsumen yang kuat dan dipelihara baik. Pada pelaksanaan kebijakan, memberikan pelayanan prima kepada masyarakat merupakan sasaran utama. Harapan dan tuntutan masyarakat harus disikapi dengan upaya pemenuhan yang apabila dipandang perlu dengan perbaikan tata organisasi.
- 2) Sumber Daya - pegawai diseleksi secara teliti, dikembangkan, dan bermotivasi besar akan membawa kepada inovasi yang berkesinambungan, dengan menggali

kompetensi dan kekuatan yang didefinisikan secara jelas. Pada pelaksanaan kebijakan tuntutan kompetensi tinggi dari para pelaksana kebijakan merupakan persyaratan utama selain tentunya upaya pemenuhan sumber-sumber lain seperti keuangan dan peralatan yang sangat dibutuhkan.

- 3) Nilai - kepemimpinan yang kuat dengan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang jelas. Pada pelaksanaan kebijakan peran kuat kepemimpinan dalam menentukan keberhasilan harus dibarengi dengan nilai, sikap, dan perilaku seluruh komponen organisasi.

Dalam implementasi suatu kebijakan dibutuhkan keterpaduan *environment-values* dan *resources*. Keterpaduan itu membutuhkan pemimpin untuk memadukannya dan kemampuan kepemimpinan yang menentukan keterpaduan E-V-R tersebut akan tercapai atau tidak.

Kompetensi birokrasi dalam konsep E-V-R dapat dirunut dari 4 (empat) faktor determinannya. Kondisi yang mungkin terjadi dalam desain birokrasi kontekstual, adalah :

1. *Strategic Drift*, ketika faktor lingkungan tidak menjadi bagian penting dalam strategi birokrasi. Secara internal, organisasi tidak memiliki hubungan kohesif dengan lingkungan. Tuntutan kebutuhan diubah sehingga kompetisi justru tidak mendorong ke arah upaya meningkatkan produksi dan pelayanan;
2. *The Consciously Incompetent Organization*, manakala birokrasi mengabaikan pentingnya faktor sumberdaya, termasuk individu, fasilitas, waktu dan informasi. Birokrasi menjadi lumpuh tanpa dukungan sumberdaya berkarakter yang memadai;

3. *The Unconsciously Competent Organization*, dimana nilai-nilai organisasi menjadi terabaikan. Birokrasi berjalan tanpa komitmen jelas, dan tidak berorientasi perubahan. Sangat rendah penekanan pada kesadaran pejabat dan aparat pemerintahan dalam mengapresiasi pentingnya kepuasan publik.
4. *The Lost Organization*, akan terjadi ketika 3 (tiga) faktor tersebut tidak terkait satu sama lain. Dalam hal ini, kombinasi terbaik dari komponen tersebut, diyakini akan dapat memberikan format desain dan rencana tindak yang ideal. Pada situasi seperti ini, mungkin saja suatu organisasi yang sudah harmonis pada suatu waktu, tetapi ketika produk, pelayanan dan pasar berada di luar tatanan nilai yang tepat. Oleh karena itu, desain model birokrasi kontekstual harus pula memperimbangkan aspek-aspek lingkungan, sumberdaya, dan nilai-nilai yang berkembang dinamis itu.

Manajemen strategis menjadi penting ketika suatu organisasi bertujuan untuk menerapkan manajemen berbasis kinerja. Bagi birokrasi atau sektor publik manajemen strategis harus dapat menjangkau kondisi yang hendak diwujudkan di masa mendatang, tidak hanya sekedar tindakan reaktif terhadap perubahan eksternal dan tidak juga hanya perencanaan yang bersifat taktis atau operasional. Sektor publik cenderung lamban dalam mengadopsi manajemen strategis dibandingkan sektor bisnis karena birokrasi publik lebih mengutamakan pelaksanaan fungsi dan tanggungjawab ketimbang tujuan dan hasil. Dalam manajemen strategis, pernyataan tujuan harus terarah dimana harus ada pernyataan spesifik yang menyebutkan kondisi yang ingin dicapai, memiliki batas waktu yang jelas kapan tujuan hendak dicapai serta terukur sehingga bisa dievaluasi sejauhmana tujuan dapat diwujudkan.

### A.3. Perencanaan dalam Hubungannya dengan Penyusunan RKA SKPD

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota harus mengedepankan asas legalitas, Fuller (dalam Warassih, 2005: 31) mengemukakan mengenai hukum sebagai sistem, dengan 8 (delapan) asas (*principles of legality*), yaitu:

1. sistem hukum harus mengandung peraturan-peraturan, artinya ia tidak boleh mengandung sekedar keputusan-keputusan yang bersifat *ad hoc*;
2. peraturan-peraturan yang telah dibuat itu harus diumumkan;
3. peraturan tidak boleh berlaku surut;
4. peraturan-peraturan disusun dalam rumusan yang bisa dimengerti;
5. suatu sistem tidak boleh mengandung peraturan-peraturan yang bertentangan satu sama lain;
6. peraturan-peraturan tidak boleh mengandung tuntutan yang melebihi apa yang dapat dilakukan;
7. peraturan tidak boleh sering dirubah-rubah;
8. harus ada kecocokan antara peraturan yang diundangkan dengan pelaksanaannya sehari-hari.

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 ditegaskan bahwa penyelenggaraan urusan pemerintahan dibagi berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antara susunan pemerintahan. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan.

Kriteria eksternalitas yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 adalah penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan ditentukan berdasarkan luas, besaran, dan jangkauan dampak yang timbul akibat penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan. Kriteria akuntabilitas adalah penanggungjawab penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan ditentukan berdasarkan kedekatannya dengan luas, besaran, dan jangkauan dampak yang

ditimbulkan oleh penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan. Yang dimaksud dengan kriteria efisiensi adalah penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan ditentukan berdasarkan perbandingan tingkat daya guna yang paling tinggi dengan apa yang dapat diperoleh.

Untuk sampai pada suatu kebijakan pembangunan tersebut, maka diperlukan suatu dokumen-dokumen yang akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan sampai dengan pelaksanaannya. Hal tersebutlah yang mendasari diperlukannya suatu perencanaan. Pengertian perencanaan adalah teknik, cara untuk mencapai tujuan; tujuan untuk mewujudkan maksud dan sasaran tertentu yang telah ditentukan sebelumnya dan telah dirumuskan dengan baik oleh Badan Perencanaan Pusat. Pengertian perencanaan tersebut tidak terlalu jauh berbeda dengan definisi yang ada pada Undang-Undang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004) yaitu disebutkan bahwa perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Pengertian sederhana dari perencanaan sebagaimana dikemukakan oleh Atmosudirdjo (dalam Hayati, *et.al*, 2005: 39), yaitu merupakan perhitungan dan penentuan daripada apa yang akan dijalankan di dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, yaitu di mana, bilamana, oleh siapa dan bagaimana tata caranya.

Di samping itu ada beberapa pengertian dari perencanaan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu:

1. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu

- tujuan tertentu. Oleh karena itu pada hakekatnya terdapat pada tiap jenis usaha manusia (Tjokroamidjojo, 1982: 12).
2. Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif (Tjokroamidjojo, 1982: 12).
  3. Perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa (Tjokroamidjojo, 1982: 12).
  4. Albert Waterston menyebutkan perencanaan pembangunan adalah melihat ke depan dengan mengambil pilihan berbagai alternatif dari kegiatan untuk mencapai tujuan masa depan dengan terus mengikuti agar supaya pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan (dalam Tjokroamidjojo, 1982: 12).
  5. Perencanaan pembangunan adalah suatu pengarahan penggunaan sumber-sumber pembangunan (termasuk sumber ekonomi) yang terbatas adanya, untuk mencapai tujuan-tujuan keadaan sosial ekonomi yang lebih baik secara lebih efisien dan efektif (Tjokroamidjojo, 1982: 12).

Perencanaan dipergunakan sebagai suatu alat atau cara untuk mencapai tujuan dengan lebih baik. Bahkan ada perencanaan yang mengusahakan mengurangi keterlibatan pemerintah dalam kegiatan perkembangan sosial ekonomi masyarakat. Perencanaan dilihat sebagai suatu alat atau cara untuk mencapai tujuan tersebut, mendapatkan alasan yang lebih kuat untuk melakukan perencanaan, yaitu:

1. Dengan adanya perencanaan diharapkan terdapatnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
2. Dengan perencanaan, maka dilakukan suatu perkiraan terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai potensi-potensi dan prospek-prospek perkembangan, tetapi juga mengenai hambatan-hambatan dan resiko-resiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedikit mungkin.
3. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik.
4. Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas. Memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan usahanya.
5. Dengan adanya perencanaan, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi (Hayati, *et.al*, 2005: 44-45).

Lebih lanjutnya Hayati, *et.al* (2005: 45) mengatakan bahwa dari sisi ekonomi alasan suatu perencanaan diperlukan adalah:

1. Penggunaan dan alokasi sumber-sumber pembangunan yang terbatas adanya secara lebih efisien dan efektif, diusahakan dihindarinya keborosan-keborosan. Suatu usaha mencapai hasil secara maksimal daripada penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia.
2. Perkembangan ekonomi yang mantap atau pertumbuhan ekonomi yang secara terus menerus meningkat.
3. Stabilitas ekonomi, menghadapi siklus konjungtur.

Ciri dari suatu perencanaan pembangunan yang bersifat usaha pencapaian tujuan-tujuan pembangunan biasanya berkaitan dengan peranan pemerintah sebagai pendorong pembangunan. Oleh karena itu perencanaan pembangunan umumnya dilakukan oleh negara-negara baru berkembang. Hal ini tidak menutup kenyataan bahwa banyak negara lain, terutama negara sosialis, bahkan negara maju juga melakukan perencanaan pembangunan. Adapun ciri-ciri perencanaan pembangunan tersebut adalah (Tjokroamidjojo: 1982: 53-56):

1. Suatu perencanaan pembangunan adalah usaha yang tercermin dalam rencana untuk mencapai perkembangan sosial ekonomi yang tepat. Hal ini dicerminkan dalam usaha peningkatan produksi nasional, berupa tingkat laju pertumbuhan ekonomi yang positif. Pertumbuhan ini diusahakan berjalan secara tepat dalam jangka waktu yang cukup panjang.
2. Ciri kedua adalah usaha yang dicerminkan dalam rencana untuk meningkatkan pendapatan perkapita. Ciri ini adalah merupakan kelanjutan dari ciri pertama. Dengan laju pertumbuhan ekonomi yang positif menunjukkan pula kenaikan perkapita.
3. Ciri ketiga adalah usaha untuk mengadakan perubahan struktur ekonomi. Hal ini disebabkan karena pada umumnya setiap negara berkembang struktur ekonominya berat ke arah agraris.
4. Ciri keempat yang terdapat dalam perencanaan pembangunan adalah perluasan kesempatan kerja, dengan usaha menanggulangi adanya pengangguran. Juga diusahakan untuk menampung masuknya usia kerja baru dalam kehidupan ekonomi. Hal ini seringkali merupakan suatu tantangan berat dalam usaha perencanaan pembangunan.
5. Ciri kelima dalam suatu perencanaan pembangunan yang menjadi kecendrungan adalah usaha pemerataan pembangunan. Pemerataan pembangunan ditujukan kepada pemerataan pendapatan antara golongan-golongan dalam masyarakat dan pemerataan pembangunan antara daerah-daerah dalam negara.
6. Ciri keenam adanya usaha pembinaan kelembagaan ekonomi masyarakat yang lebih menunjang kegiatan pembangunan. Di banyak negara baru berkembang terdapat kelemahan institusional, sehingga perlu dikembangkan.

7. Ciri ketujuh adalah usaha sedemikian rupa supaya kemampuan membangun secara bertahap lebih didasarkan kepada kemampuan nasional. Tidak sedikit negara-negara yang pada tahap permulaan pembangunannya memerlukan banyak bantuan luar negeri, sebagai komplemen kebutuhan bagi investasi yang diperlukan untuk pembangunan.
8. Ciri kedelapan adalah terdapatnya suatu usaha terus menerus menjaga stabilitas ekonomi.
9. Ciri kesembilan, yaitu ada pula negara-negara yang mencantumkan sebagai tujuan pembangunan hal-hal yang fundamental atau bersifat jangka panjang.

Perencanaan kadang-kadang dilakukan dengan alasan supaya pelaksanaan kegiatan tertentu dapat lebih teratur. Namun seringkali perencanaan yang dilakukan dalam pelaksanaannya tidak sesuai seperti yang diharapkan atau tidak sesuai dengan tujuan perencanaan tersebut. Suatu perencanaan akan berjalan dengan baik bila memenuhi syarat-syarat (Hayati, *et.al*, 2005: 48) sebagai berikut:

1. Perencanaan hanya bersifat garis besarnya saja dan bersifat indikatif;
2. Perencanaan mengendalikan dan mengarahkan investasi pemerintah yang mendorong meningkatnya usaha masyarakat swasta;
3. Perencanaan mendorong bekerjanya pasar;
4. Perencanaan mengikutsertakan masyarakat dalam prosesnya (diperlukan partisipasi masyarakat dalam pembangunan).

Berkaitan dengan perencanaan pembangunan daerah, secara definisi perencanaan pembangunan daerah adalah suatu proses atau tahapan-tahapan kegiatan yang melibatkan berbagai unsur di dalamnya guna memanfaatkan dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sosial dalam suatu lingkungan wilayah daerah dalam waktu tertentu.

Perencanaan pembangunan daerah yang dimaksudkan untuk melakukan perubahan menuju arah pembangunan yang lebih baik bagi suatu komunitas masyarakat, pemerintah, dan lingkungannya dalam wilayah atau daerah tertentu,

dengan memanfaatkan atau mendayagunakan berbagai sumber daya yang ada, dan harus memiliki orientasi yang bersifat menyeluruh, lengkap, tetapi tetap berpegang pada azas prioritas.

Proses pembangunan daerah dapat dilihat dengan tiga cara, yaitu: *Pertama*, pengembangan suatu kota atau daerah yang terlepas dari perencanaan daerah lain di sekitarnya atau bahkan pada tingkat nasional. *Kedua*, pembangunan daerah yang merupakan bagian dari pembangunan nasional. *Ketiga*, perencanaan pembangunan daerah sebagai instrumen bagi penentuan lokasi yang telah direncanakan terpusat dengan tujuan untuk mengurangi kesenjangan ekonomi di daerah (Bratakusumah, 2003: 7).

Ketiga cara proses pembangunan tersebut di atas terkait dengan sistem hubungan antara pemerintah (pusat) dengan pemerintah daerah. Pada cara yang pertama, bisa diterapkan bila hubungan pemerintah dan pemerintah daerah adalah desentralisasi, atau menyerahkan proses perencanaan sepenuhnya kepada daerah. Pada proses kedua, lebih pada penerapan dekonsentrasi, dan pada proses ketiga bisa diterapkan bila daerah melaksanakan tugas pembantuan bagi pemerintah.

Perencanaan pembangunan daerah di banyak daerah biasanya disatukan dengan perencanaan pembangunan nasional. Hal tersebut terutama terjadi pada negara-negara yang corak pemerintahannya cenderung tersentralisasi, sehingga dengan pembangunan nasional tersebut sudah mampu sekaligus mengerakkan daerah. Hal tersebut didukung dengan kenyataan bahwa visi, misi, dan strategi pembangunan daerah sama dengan visi, misi, dan strategi pembangunan nasional. Selain itu tenaga perencana dan perencanaan terbatas di daerah.

Dalam perkembangannya, terjadi kondisi bahwa kenyataan tersebut mengalami perubahan, di mana perencanaan pembangunan nasional tidak menjamin mendorong suatu pembangunan di daerah bahkan di beberapa negara kondisi ini mengakibatkan ketidakseimbangan pembangunan yang sangat serius. Selain itu, rencana pembangunan daerah bukanlah bentuk mini dari rencana pembangunan nasional.

Walaupun perencanaan pembangunan daerah sangat dibatasi oleh banyak hal, tetapi tetap harus dilakukan karena hanya dengan melakukan perencanaan sendiri maka daerah akan lebih baik. Beberapa alasan yang mendukung perencanaan pembangunan harus dilakukan oleh daerah adalah (Hayati, *et.al*, 2005: 122-123):

1. Perencanaan pembangunan daerah dilakukan oleh lembaga yang ada di daerah tersebut, sehingga akan jauh lebih fleksibel dari perencanaan yang berasal dari pusat. Selain itu lembaga di daerah akan lebih responsif terhadap lingkungan dan kebutuhan *stakeholders*.
2. Perencanaan tersebut akan lebih efektif karena yang melakukannya adalah pegawai yang ada digaris depan. Sehingga masalah dan peluang yang ada akan lebih cepat diketahui dan dapat diambil kebijakan secepat mungkin.
3. Perencanaan di daerah jauh lebih inovatif, karena perencanaan di daerah akan mengembangkan berbagai kebijakan sesuai dengan kondisi yang ada dan langsung dihadapi.
4. Perencanaan di daerah akan menghasilkan semangat kerja yang tinggi karena mereka merencanakan untuk daerahnya sendiri, sehingga baik atau tidaknya perencanaan mereka akan berdampak pada masyarakat dalam lingkungannya sendiri termasuk bagi perencanaannya.

Beberapa pendekatan dalam perencanaan pembangunan daerah adalah (Hayati, *et.al*, 2005: 123):

1. Pendekatan Kutub Pertumbuhan (*Growth Pole Approach*).
2. Pendekatan Kebutuhan Pokok Terdesentralisasi.
3. Perencanaan Pembangunan yang berorientasi pada tujuan.

Sejalan dengan peningkatan hasil-hasil pembangunan di Indonesia, maka bentuk dan sarana partisipasi masyarakat juga mengalami peningkatan. Pengalaman pembangunan di Indonesia menunjukkan bahwa telah lahir sejumlah nilai baru dalam pendekatan pembangunan. Berbagai kritik dan gagasan telah banyak dilontarkan dan dibahas dalam berbagai seminar dan lokakarya. Salah satu yang terpenting adalah bahwa pembangunan yang harus dilaksanakan oleh pemerintah adalah pembangunan dari bawah atau pembangunan yang berpusat pada rakyat.

Tjokroamidjojo (dalam Kaho, 1991: 112) mengemukakan pembangunan yang meliputi segala segi kehidupan politik, ekonomi dan sosial budaya itu baru akan berhasil apabila merupakan kegiatan yang melibatkan partisipasi dari seluruh rakyat didalam suatu negara. Dalam partisipasi terkandung dua pengertian pokok, yaitu adanya kesadaran dan kesukarelaan, suatu hal yang tidak atau kurang nampak dalam mobilisasi, karena mobilisasi lebih didominasi oleh unsur paksaan dan karenanya kesadaran masyarakat kurang nampak.

Berkaitan dengan pendekatan pembangunan, partisipasi masyarakat sangat diperlukan, terutama pendekatan pembangunan yang bertumpu pada komunitas (*community development*). *United Nations Centre for Regional Development (UNCRD)* merumuskan pembangunan masyarakat sebagai berikut:

- a. Pembangunan masyarakat sebagai pengadaan pelatihan masyarakat, yaitu identik dengan peningkatan pelayanan sosial dan pemberian fasilitas sosial, seperti kesehatan, peningkatan gizi, pendidikan yang secara keseluruhan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- b. Pembangunan masyarakat sebagai upaya terencana untuk mencapai tujuan sosial yang kompleks dan bervariasi, sebagai upaya mencapai tujuan sosial (*social goals*), seperti keadilan, pemerataan peningkatan budaya, kedamaian fikiran dan sebagainya.

- c. Pembangunan masyarakat sebagai upaya terencana untuk meningkatkan kemampuan manusia paradigma pembangunan yang berpusat pada manusia (*people centered development*), yaitu manusia sebagai subjek pembangunan yang utama (Mubyarto, 1993: 21-22).

Sebagai derivasi logis dari pembangunan yang berpusat pada manusia, maka fokus utamanya haruslah menekankan pada pengelolaan sumber yang bertumpu pada komunitas (*community based resource management*), dengan ciri-ciri sebagaimana dikemukakan Kontens (Mubyarto, 1993: 27-28) sebagai berikut :

- a. Prakarsa dan proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tahap demi tahap harus pada masyarakat itu sendiri.
- b. Fokus utamanya adalah peningkatan kemampuan masyarakat untuk mengelola dan memobilisasikan sumber-sumber yang terdapat pada komunitas untuk memenuhi kebutuhan mereka.
- c. Pendekatan ini mentoleransi variasi lokal yang sifatnya fleksibel dengan kondisi setempat.
- d. Pendekatan ini menekankan pada proses belajar sosial (*social learning*) yang mana terdapat interaksi antara birokrasi dan masyarakat mulai dari perencanaan sampai kepada evaluasi proyek dengan mendasarkan diri pada saling belajar.
- e. Pembentukan jaringan kerja antara birokrat dengan LSM dan satuan-satuan organisasi lokal setempat yang mandiri.

Sementara itu Ismawan (1992: 4-9) membagi pendekatan pembangunan menjadi 3 (tiga) pendekatan sebagai berikut:

1. Teori Menetes Kebawah (*The Trickle Down Theory*), yaitu pendekatan pembangunan yang menitikberatkan pada pertumbuhan ekonomi yang hasilnya selain dinikmati juga diharapkan dapat dinikmati oleh masyarakat luas.
2. Pendekatan Kebutuhan Dasar (*Basic Needs Approach*), yaitu pendekatan pembangunan yang menekankan pada kebutuhan pokok masyarakat seperti pemenuhan makanan, sandang, perumahan, gizi keluarga, pendidikan kesehatan, dan sebagainya dengan jalan menciptakan kesempatan kerja dan keluarga berencana. Pendekatan ini dipelopori oleh Streiten (dalam Syahrir, 1994: 59) dengan penekanan pada kebijaksanaan pembangunan untuk menghapus kemiskinan absolut dalam waktu singkat. Dalam beberapa hal pendekatan ini cukup berhasil, misalnya dalam menurunkan angka kematian bayi dan mengurangi angka kemiskinan absolut. Sementara itu Soejatmoko (1983: 135) memandang model kebutuhan dasar ini memerlukan kerangka kebijaksanaan makro untuk pembangunan, antara lain penyediaan lapangan pekerjaan dan pemerataan, bukan hanya mengejar pertumbuhan ekonomi

semata. Selain itu juga pembangunan harus mempunyai komitmen dari atas ke bawah (*top down*), yaitu melibatkan masyarakat dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan pembangunan.

3. Pembangunan dari dalam (*Development from Within*), yaitu pembangunan yang berusaha mengembangkan potensi, kepercayaan dan kemampuan masyarakat itu sendiri untuk mengorganisir diri serta membangun sesuai dengan tujuan yang mereka kehendaki.

Ketiga pendekatan di atas dapat saja dipakai bersama-sama, akan tetapi yang paling tepat untuk diterapkan di daerah adalah pendekatan pembangunan yang ketiga, yaitu pembangunan dari dalam (*development from within*) karena pendekatan ini bertumpu pada kepentingan masyarakat secara langsung. Masyarakat ditempatkan bukan hanya sebagai obyek, tetapi juga sebagai subyek dari pembangunan, sedangkan pendekatan pembangunan pertama dan kedua cenderung untuk mengabaikan inisiatif masyarakat, karena perencanaan dibuat oleh pemerintah (dari atas) yang kadangkala bertentangan dengan kebutuhan masyarakat di daerah.

Pembangunan daerah akan lebih partisipatif dengan memberikan kelonggaran kepada masyarakat untuk mengembangkan otonomitas dan kemandiriannya. Kemandirian masyarakat akan tumbuh dan meningkat jika lingkungannya mendukung. Hal ini dapat terwujud bila tercipta suatu kondisi kebijaksanaan atau perencanaan dari atas (*top down*) serasi dengan perencanaan dari bawah (*bottom up*), sehingga akan dapat membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah (Swasono, 1988: 87).

Hakekat dari pembangunan adalah mengangkat harkat dan martabat manusia beserta masyarakatnya sehingga setiap karya dan upaya pembangunan harus dilaksanakan secara manusiawi menurut Wibisono (dalam Pardoyo, 1993: 236).

Tan (dalam Pardoyo, 1993: 240) mengungkapkan pembangunan dapat diartikan sebagai suatu keadaan dan proses yang didalamnya seluruh potensi manusia, fisik dan mental mendapatkan kesempatan untuk berkembang secara optimal, karena subyek dan obyek pembangunan itu adalah manusia.

Lebih lanjut Katz (dalam Santoso, 1993: 133) mengemukakan bahwa pembangunan sebagai proses perubahan berbagai aspek kehidupan manusia membutuhkan suatu agen perubah (*agent of change*) yang benar-benar memiliki kekuasaan dan sumber daya yang besar. Dari pengertian ini jelaslah bahwa pemerintah lebih berpeluang dan berwenang dalam melaksanakan program-program pembangunan.

Pendekatan pembangunan yang menekankan pada manusia dengan sendirinya juga harus ditunjang oleh partisipasi masyarakat sebagai faktor utama keberhasilannya. Melibatkan masyarakat secara aktif berarti memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada masyarakat untuk merumuskan masalah-masalah mereka, memobilisir sumber-sumber setempat dan mengembangkan kelompok atau organisasi lokal. Kushodiwijaya (dalam Hagul, ed., 1992: 120) menyatakan bahwa untuk melaksanakan pembangunan daerah diperlukan peningkatan prakarsa dan partisipasi rakyat di daerah.

Proses perencanaan pembangunan nasional berdasarkan penjelasan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dikenal dengan 5 (lima) pendekatan dalam seluruh rangkaian perencanaan, yaitu:

1. Pendekatan Politik;
2. Pendekatan Teknokratik;
3. Pendekatan Partisipatif;

4. Pendekatan Atas-Bawah (*Top-Down*); dan
5. Pendekatan Bawah-Atas (*Bottom Up*).

Perencanaan dengan Pendekatan Politik yakni pendekatan yang memandang bahwa pemilihan presiden/kepala daerah adalah proses penyusunan rencana karena rakyat memilih berdasarkan program-program pembangunan yang ditawarkan oleh calon presiden/kepala daerah dalam visi dan misi yang disampaikan saat kampanye. Pendekatan Teknokratik, bahwa perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah oleh lembaga atau satuan kerja yang secara fungsional bertugas untuk itu. Pendekatan Partisipatif, perencanaan dengan pendekatan partisipatif dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap pembangunan, pelibatan *stakeholders* adalah untuk mendapatkan aspirasi dan menciptakan rasa memiliki. Pendekatan Atas-Bawah (*top down*) dan Pendekatan Bawah-Atas (*bottom up*), kedua pendekatan ini dimaksudkan bahwa perencanaan dilaksanakan menurut jenjang pemerintahan, perencanaan hasil dari kedua pendekatan tersebut diselaraskan melalui musyawarah yang dilaksanakan baik di tingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota, kecamatan dan desa.

Bagi negara berkembang termasuk Indonesia, perencanaan pembangunan masih mempunyai peranan yang sangat besar sebagai alat untuk mendorong dan mengendalikan proses pembangunan secara lebih cepat dan terarah. Ada 3 (tiga) alasan utama mengapa perencanaan pembangunan masih tetap banyak digunakan di negara berkembang, yaitu: *Pertama*, karena mekanisme pasar belum berjalan secara sempurna, karena kondisi masyarakat banyak yang masih sangat terbelakang tingkat pendidikannya sehingga belum mampu bersaing dengan

golongan yang sudah maju dan mapan. Disamping itu, informasi belum tersebar secara merata ke seluruh tempat karena masih banyak daerah yang terisolir karena keterbatasan prasarana dan sarana perhubungan. Dalam hal ini peranan pemerintah yang dilakukan secara terencana menjadi sangat penting dan menentukan proses pembangunan. *Kedua*, karena adanya ketidakpastian masa datang sehingga perlu disusun strategi, kebijakan dan perencanaan untuk mengantisipasi kemungkinan buruk yang mungkin timbul di kemudian hari berikut tindakan dan kebijakan preventif yang perlu dilakukan. *Ketiga*, untuk dapat memberikan arahan dan koordinasi yang lebih baik terhadap para pelaku pembangunan, baik pemerintah, swasta maupun masyarakat secara keseluruhan sehingga terwujud proses pembangunan yang terpadu, bersinergi dan saling menunjang satu sama lain (Sjafrizal, 2009: 5-6).

Setiap rencana mengandung tiga ciri khas, yaitu: (1) selalu mengenai masa mendatang; (2) selalu mengandung kegiatan-kegiatan tertentu dan bertujuan yang akan dilakukan; dan (3) harus ada alasan, sebab, motif atau landasan, baik personal, organisasional maupun kedua-duanya menjadi sangat penting (Atmosudirdjo, 1981: 177).

Dalam pelaksanaannya, perencanaan memerlukan kemampuan berpikir tertentu, dan oleh karena itu banyak orang tidak dapat menjalankan rencana dengan baik. Dengan demikian di dalam perencanaan ataupun perencanaan pembangunan, perlu diketahui adanya 5 (lima) hal pokok (Hayati, 2005: 41), yaitu:

1. Permasalahan-permasalahan pembangunan suatu masyarakat yang dikaitkan dengan sumber-sumber pembangunan yang dapat diusahakan, dalam hal ini sumber-sumber daya ekonomi dan sumber daya lainnya;
2. Tujuan serta sasaran rencana yang ingin dicapai;

3. Kebijakan dan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran rencana dengan melihat penggunaan sumber-sumbernya dan pemilihan alternatif-alternatif yang terbaik;
4. Penterjemahan dalam program-program atau kegiatan-kegiatan usaha konkrit; dan
5. Jangka waktu pencapaian tujuan.

Selanjutnya mengenai sifat dari perencanaan, menurut Atmosudirdjo (1981: 189) bahwa rencana mempunyai sifat-sifat tertentu menurut kehendak daripada administrator, yaitu dibedakan menjadi *single use plan*, *standing plan*, dan *repeat plan*. Yang dimaksud dengan *single use plan* adalah rencana yang bersifat satu kali pakai saja. Sesudah rencana tersebut selesai dilaksanakan dan diselenggarakan, maka rencana tersebut sudah tidak berlaku lagi. Yang dimaksud dengan *standing plan* adalah rencana yang bersifat permanen dan yang selalu harus dipergunakan setiap kali muncul keperluan yang sama. Sedangkan yang dimaksud dengan *repeat plan* adalah rencana yang secara terus menerus harus dilakukan, secara berulang-ulang sampai pada perintah berhenti.

Dari aspek substansi, perencanaan adalah penetapan tujuan dan penetapan alternatif tindakan, seperti pernyataan dari Nitisastro (dalam Tjokroamidjojo, 1996: 14) sebagai berikut:

“Perencanaan ini pada dasarnya berkisar kepada dua hal, yang pertama, ialah penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki oleh masyarakat yang bersangkutan, dan yang kedua, ialah pilihan diantara cara-cara alternatif serta rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut”.

Menurut Munir (2002: 41) berdasarkan jangka waktunya, perencanaan dapat dibagi menjadi :

- a. Perencanaan jangka panjang, biasanya mempunyai rentang waktu antara 10 sampai 25 tahun. Perencanaan jangka panjang merupakan cetak biru pembangunan yang harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang panjang.
- b. Perencanaan jangka menengah, biasanya mempunyai rentang waktu 4 sampai 6 tahun. Dalam perencanaan jangka menengah walaupun masih umum, tetapi

sasaran-sasaran dalam kelompok besar (sasaran sektoral) sudah dapat diproyeksikan dengan jelas.

- c. Perencanaan jangka pendek, mempunyai rentang waktu 1 tahun, biasanya juga disebut rencana operasional tahunan. Jika dibandingkan dengan rencana jangka panjang dan jangka menengah, rencana jangka pendek biasanya lebih akurat.

Dalam Pasal 153 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 ditegaskan bahwa perencanaan pembangunan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 152 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.

Renja SKPD merupakan salah satu dokumen perencanaan pembangunan yang diwajibkan oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 kepada pemerintah daerah setempat untuk disusun setiap tahunnya. Didahului dengan penyusunan RKPD yang pada dasarnya adalah merupakan rencana tahunan bersifat rinci dan operasional yang disusun sebagai jabaran dari RPJMD bersangkutan. Sebagaimana dikatakan oleh Bintoro (dalam Sjafrizal, 2009: 305) bahwa rencana tahunan adalah merupakan penterjemahan tahunan secara lebih kongkrit, spesifik dan operasional dari RPJMD. Disamping itu, RKPD ini selanjutnya dijadikan pula sebagai dasar utama dalam penyusunan Rencana APBD bersangkutan.

Jika Menteri menyiapkan rancangan awal RKP sebagai penjabaran dari RPJM Nasional, maka Kepala Bappeda menyiapkan rancangan awal RKPD sebagai penjabaran dari RPJM Daerah. Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah menyiapkan Renja-SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan mengacu kepada rancangan awal RKPD dan berpedoman pada Renstra-SKPD. Kepala Bappeda mengkoordinasikan penyusunan rancangan RKPD dengan menggunakan Renja-SKPD.

Dalam pelaksanaannya, rancangan RKPD menjadi bahan dalam Musrenbang. Musrenbang dalam rangka penyusunan RKPD diikuti oleh unsur-unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Kepala Bappeda menyelenggarakan Musrenbang penyusunan RKPD. Musrenbang penyusunan RKPD dilaksanakan paling lambat bulan Maret. Kepala Bappeda menyusun rancangan akhir RKPD berdasarkan hasil Musrenbang. RKPD menjadi pedoman penyusunan RAPBD, dan RKPD ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah (Pasal 22 sampai dengan Pasal 26 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004).

Kemudian Pasal 27 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 menyatakan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penyusunan RPJP Daerah, RPJM Daerah, Renstra-SKPD, RKPD, Renja-SKPD dan pelaksanaan Musrenbang Daerah diatur dengan Peraturan Daerah.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah didanai dari dan atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah di daerah didanai dari dan atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Administrasi pendanaan penyelenggaraan urusan pemerintahan dilakukan secara terpisah dari administrasi pendanaan penyelenggaraan urusan pemerintahan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Jurnal yang ditulis oleh Abdul Rasyid (2012) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sinkronisasi Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Dengan Dokumen Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah menemukan bahwa kebanyakan SKPD telah menyusun renstra dan rencana kerja 1 tahun, akan tetapi

banyak ditemukan dokumen renstra dan renja SKPD tersebut masih bersifat formalitas dengan rumusan sasaran, penetapan indikator serta target belum memuaskan. Penyusunan rencana kerja SKPD masih terjebak ke dalam pola lama penyusunan program yaitu mengajukan program sebanyak-banyaknya, dibuat seindah indahnya dan kadang-kadang tidak didasarkan kepada informasi tentang ketersediaan sumberdaya daerah dan arah pembangunan nasional. Selain itu terdapat banyak rencana kerja yang tumpang tindih baik antar SKPD maupun antara Propinsi dengan Kabupaten Kota dan persoalan tarik-menarik kepentingan sektoral meskipun tidak mendukung pencapaian perumusan strategis (visi, misi dan tujuan) dan perencanaan strategik serta jauh dari skala prioritas daerah.

Dari hasil analisis Efektifitas Penganggaran dan Penggunaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat (SKPA) di Provinsi Aceh Tahun 2011, bahwa proses penyusunan anggaran pada semua SKPA Provinsi Aceh belum berjalan efektif. Hal ini disebabkan masih ditemukannya beberapa kelemahan, yaitu: Penentuan sasaran kegiatan sebagai penerima manfaat anggaran masih kurang tepat; Penentuan target kegiatan belum mengacu pada sasaran yang ingin dicapai; Penentuan keluaran (output) kegiatan tidak mengikuti target yang akan dicapai; Penentuan hasil (outcome) kegiatan belum menggambarkan kualitas keluarannya, sehingga keberhasilan sebuah program belum dapat diukur; Belum ada keseragaman indikator terhadap program/kegiatan yang sama yang dilaksanakan beberapa SKPA; dan Interval perbedaan besaran anggaran dalam PPAS dengan RKA masih jarang sehingga mencerminkan penyusunan PPAS belum akurat dan tidak berpedoman kepada Analisis Standar Belanja (ASB) dan Standar Pelayanan Minimum (SPM).

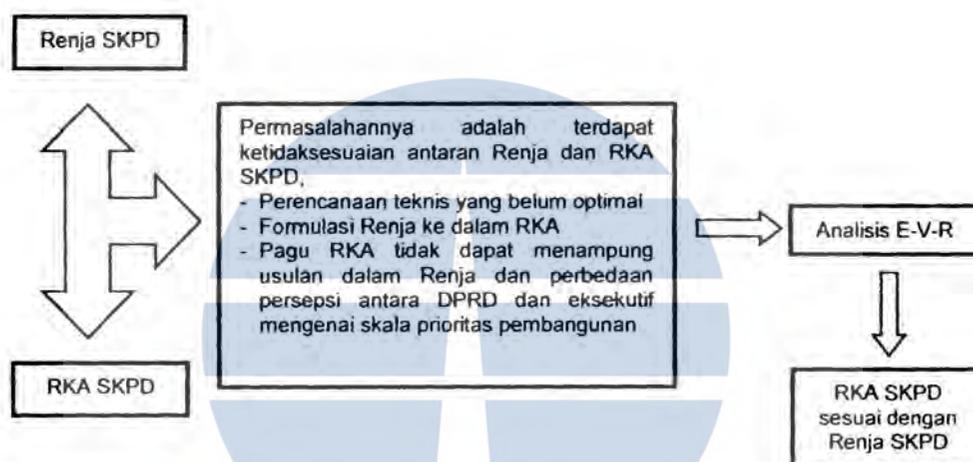
Hasil analisis awal pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013, bahwa RKA belum sepenuhnya mengacu pada Renja. Beberapa hal yang menyebabkannya yaitu: perencanaan pendanaan dalam Renja belum optimal; RKA yang belum menggambarkan tujuan pembangunan yang hendak dicapai; jumlah anggaran dalam RKA yang tidak dapat menampung usulan dalam Renja; dan terdapat perbedaan persepsi pembangunan pada saat pembahasan RAPBD sehingga RKA akan mengalami perubahan.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk menghasilkan kegiatan pembangunan yang efektif, efisien dan bersasaran sesuai dengan rumusan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan diperlukan konsep kepemimpinan yang terarah, penyelenggaraan Pemerintah Daerah, perencanaan, Renja SKPD, RKA SKPD sebagai satu kesatuan.

### C. Kerangka Pikir

Isu awal yang menjadi permasalahan adalah penyusunan RKA SKPD berpedoman pada Renja SKPD. Permasalahan yang terjadi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang yaitu terdapat ketidaksesuaian antara RKA SKPD Tahun Anggaran dengan Renja SKPD Tahun 2013. Penyusunan RKA SKPD mempertimbangkan aspek perencanaan yang dilaksanakan oleh birokrat untuk kepentingan publik. Sehingga diperlukan evaluasi dalam penyusunan RKA SKPD. Evaluasi tersebut dapat dirumuskan melalui model kongruen E-V-R (*Environment, Values, Resources*) atau lingkungan, nilai dan sumber daya untuk menghasilkan RKA SKPD yang sesuai dengan Renja SKPD. Menurut Thompson, dalam implementasi suatu kebijakan perlu diperhatikan faktor-faktor *environment*

(kondisi lingkungan strategis), *values* (nilai-nilai) yang dianut dan *resources* (sumber daya) yang dapat dipergunakan. Keterpaduan itu tidak terbentuk begitu saja, namun dibutuhkan pemimpin untuk memadukannya dan kemampuan kepemimpinan yang menentukan keterpaduan EVR tersebut akan tercapai atau tidak. Kerangka berpikir dan skema penelitian ditampilkan pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Dilihat dari substansinya, penelitian ini pada dasarnya menggunakan jenis penelitian deskriptif. Menurut Azwar (1998:7), penelitian deskriptif adalah “suatu penelitian yang hendak melakukan penilaian tentang sesuatu hal dengan tujuan untuk memperoleh gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fakta”. Berdasarkan pendapat tersebut, diketahui bahwa penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai sasaran atau mengenai bidang tertentu, serta berusaha menggambarkan situasi atau kejadian yang nyata. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam tentang proses dan makna perencanaan dalam pengelolaan keuangan daerah. Sesuai dengan tujuan penelitian dan permasalahan yang telah dikemukakan, maka jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif (Brannen, 1999:36). Ada lima ciri pokok dalam penelitian kualitatif, yaitu :

- 1) mempunyai latar belakang alami dan penelitian berperan sebagai instrumen inti.
- 2) bersifat deskriptif mengingat data yang dikumpulkan lebih banyak berupa kata-kata dan gambar-gambar.
- 3) lebih menekankan pada proses.
- 4) cenderung menganalisis data secara induktif.
- 5) lebih menekankan pada makna.

Memperhatikan ciri-ciri yang melekat pada penelitian kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan peristiwa-peristiwa nyata dilapangan dan

dapat mengungkapkan pengaruh perencanaan dalam dokumen Renja SKPD terhadap proses dan strategi penyusunan RKA SKPD Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 sesuai dengan kerangka pemikiran, yaitu lingkungan, nilai dan sumberdaya.

Faktor yang pertama dalam strategi penyusunan RKA adalah lingkungan. Pengamatan faktor ini dibagi dalam pengamatan sub faktor partisipasi masyarakat dalam Musrenbang, Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), data/informasi. Selanjutnya, faktor yang kedua adalah nilai. Faktor ini dilakukan analisis dari politis, kepemimpinan dan kebijakan. Faktor ketiga adalah sumberdaya, dilakukan analisis terhadap sumber daya manusia, anggaran, sarana pendukung dan perencanaan.

## 2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang yang berdomisili di Jalan Y.C.Oevang Oeray Sintang. Pertimbangannya penulis bekerja di instansi tersebut dan permasalahan ketidaksesuaian antara Renja dan RKA telah terjadi setiap tahun sehingga penelitian ini diharapkan memberi suatu perubahan menyangkut perencanaan dan penganggaran sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat selaku objek daripada pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Februari 2014 hingga April 2014.

### **B. Subyek Penelitian**

Adapun yang menjadi subjek utama dalam penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang. Sesuai dengan hakikat penelitian yang ingin

mengungkap strategi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran. Pengumpulan informasi juga dilakukan terhadap Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) yang terdiri dari Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Sintang, dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Sintang.

Alasan peneliti menetapkan informan sebagai subyek penelitian karena terkait langsung dalam penyusunan Renja hingga RKA. Berikut informan-informan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini :

1. Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang sebanyak 1 (satu) orang.
2. Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang sebanyak 1 (satu) orang.
3. Kepala Sub Bidang Penelitian, Pengembangan dan Statistik Daerah Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah sebanyak 1 (satu) orang.
4. Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sintang sebanyak 1 (satu) orang.
5. Staf Sub Bagian Keuangan dan Program yang menangani secara langsung penyusunan RKA pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang sebanyak 1 (satu) orang.

### **C. Instrumen Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data yaitu sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis data, penafsiran data serta menjadi pelapor hasil penelitian. Sedangkan fokus penelitian ada pada peran dan pengalaman informan dalam memandang strategi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran. Informan juga dapat menggambarkan fenomena yang terjadi,

hubungan sebab akibat dan kecenderungan dalam penyusunan Rencana Kerja serta Rencana Kerja dan Anggaran.

Data dan informasi yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari observasi dan wawancara. Informasi didapat dari observasi langsung, catatan wawancara, dan foto kegiatan yang berbentuk dokumen dan catatan peristiwa yang diolah jadi data. Rincian teknik dan alat pengumpulan yang digunakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

### 1. Observasi

Observasi dilakukan melalui pengamatan langsung pada obyek penelitian dan mencatat masalah-masalah atau hubungan-hubungan yang berkait dengan masalah yang diteliti. Observasi yang diterapkan adalah bersifat nonpartisipan, yaitu peneliti tidak melibatkan diri secara langsung ke dalam obyek yang diteliti, melainkan tetap berada diluar sehingga tidak merasakan apa yang dirasakan dan dialami oleh obyek yang diteliti. Alat yang digunakan adalah checklist.

### 2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada para responden atau informan untuk memperoleh keterangan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Alat bantu yang digunakan adalah pedoman wawancara yang disusun secara dalam bentuk pertanyaan dengan jawaban terbuka.

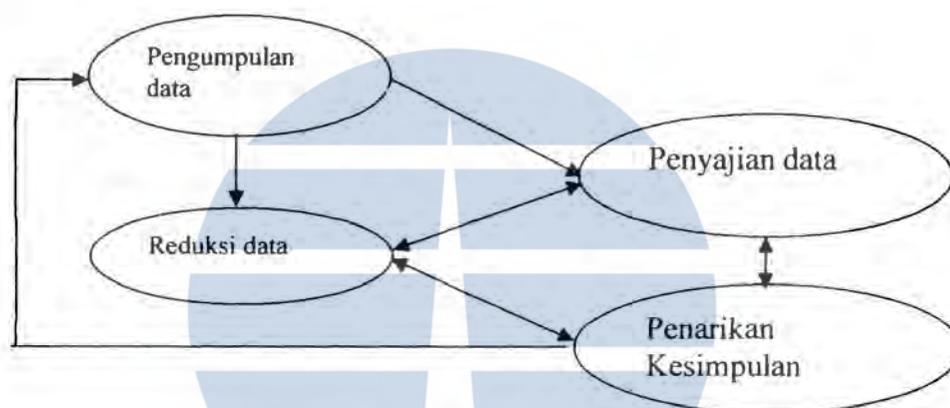
### 3. Dokumentasi

Cara ini dilakukan dengan melengkapi data-data dokumentasi yang diperlukan sejalan dengan penelitian sehingga akan mempermudah peneliti untuk

mengetahui dimana seharusnya mendapatkan sumber-sumber data terkait. Alat yang digunakan adalah alat fotocopy.

#### D. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif seperti yang terlihat pada Gambar 3.1 berikut:



Sumber: Milles and Huberman (1992:48)

Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Model Interaktif

##### 1. Tahap Reduksi Data

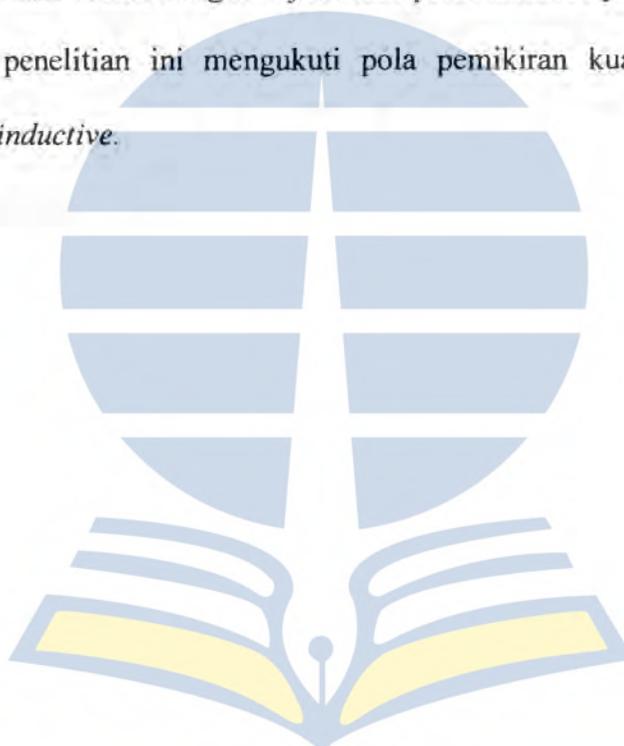
Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Dengan melakukan reduksi data berarti sudah memproses data melalui penajaman, penklasifikasian atau penggolongan dan membuang yang data yang berlebihan atau tidak perlu.

## 2. Tahap Penyajian Data

Hasil reduksi data kemudian diorganisasikan ke display data sehingga tampak gambaran utuhnya. Informasi berdasarkan data yang dimiliki disusun secara berurutan dan disajikan dalam bentuk naratif sehingga mudah dipahami.

## 3. Tahap Verifikasi Data/Penarikan Simpulan

Dari penyajian data, kemudian ditarik suatu kesimpulan atau verifikasi terhadap hasil penelitian sesuai dengan tujuan dan permasalahan yang diajukan. Dengan demikian penelitian ini mengikuti pola pemikiran kualitatif yang bersifat *empirical inductive*.



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Kondisi Demografis Kabupaten Sintang

Jumlah penduduk Kabupaten Sintang berdasarkan hasil proyeksi penduduk tahun 2012 berjumlah 377.190 atau rata-rata jumlah penduduk per desa/kelurahan sebanyak 1.314 jiwa. Laju pertumbuhan tercatat rata-rata 1,69 persen. Kecamatan Sintang memiliki jumlah penduduk tertinggi yaitu 63.566 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk 3,44 persen selama kurun waktu 2010-2012. Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk maka jumlah penduduk usia kerja pada tahun 2012 tercatat 292.875 jiwa. Jumlah pencari kerja sebesar 1.060 jiwa dengan rata-rata berpendidikan terakhir SMTA dan Sarjana Muda (Kabupaten Sintang Dalam Angka Tahun 2013).

Sebagai suatu sistem administrasi Pegawai Negeri Sipil memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting. Pegawai Negeri merupakan unsur utama daripada aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan. Hingga tahun 2012 komposisi Pegawai Negeri Sipil baik daerah, pusat (instansi vertikal) yang bekerja di Kabupaten Sintang sebanyak 7.910 orang yang terdiri dari 6.129 orng PNS Daerah, 1.255 orang Pegawai Pusat dan 526 Pegawai BUMN/BUMD. Dari 6.129 orang PNS Daerah, 1,08 persen golongan I; 26,02 persen golongan II; 43,94 persen golongan III dan 28,96 persen golongan IV. Apabila jumlah PNS dirinci menurut jenis kelamin maka sebagian besar berjenis kelamin laki-laki

yaitu sebanyak 59,46 persen sedangkan pegawai perempuan sebanyak 40,54 persen (Kabupaten Sintang Dalam Angka Tahun 2013).

## 2. Kondisi Geografis

Kabupaten Sintang berada di wilayah Kabupaten Sintang yang terletak di bagian timur Propinsi Kalimantan Barat. Secara geografis terletak di antara  $1^{\circ}05'$  Lintang Utara serta  $0^{\circ}46'$  Lintang Selatan dan  $110^{\circ}50'$  Bujur Timur serta  $113^{\circ}20'$  Bujur Timur (Kabupaten Sintang Dalam Angka Tahun 2013). Secara administratif batas wilayah Kabupaten Sintang adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Sarawak (Malaysia Timur)
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Tengah
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Kapuas Hulu
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Ketapang dan Kabupaten Sanggau.

Kabupaten Sintang merupakan salah satu Kabupaten yang berbatasan langsung dengan negara tetangga yaitu Malaysia, khususnya negara bagian Sarawak. Wilayah Kabupaten Sintang yang berbatasan langsung dengan negara Malaysia adalah Ketungau Tengah dan Ketungau Hulu.

Sebagai kabupaten yang memiliki luas wilayah ketiga terbesar di Provinsi Kalimantan Barat setelah Kabupaten Ketapang dan Kabupaten Kapuas Hulu, Sintang memiliki luas wilayah  $21.635 \text{ km}^2$  dengan wilayah terluas terdapat di Kecamatan Ambalau yaitu  $6.386,40 \text{ km}^2$  atau sebesar 29,52 persen, sedangkan Kecamatan Sintang merupakan kecamatan yang terkecil wilayahnya yaitu seluas  $277,05 \text{ km}^2$  atau hanya sebesar 1,28 persen. Dari luas tersebut, sebagian

besar merupakan wilayah perbukitan dengan luas sekitar 13.573,75 km<sup>2</sup> atau 62,74 persen (Kabupaten Sintang Dalam Angka Tahun 2013).

Dilalui oleh dua sungai besar yaitu sungai Kapuas dan sungai Melawi, serta dua sungai kecil yaitu sungai Ketungau yang merupakan anak dari sungai Kapuas dan sungai Kayan yang merupakan anak dari sungai Melawi. Sungai Kapuas melalui kecamatan Ketungau Hilir, Kelam Permai, Binjai Hulu, Sintang, Tempunak sampai ke Sepauk. Sedangkan sungai Melawi melalui kecamatan Ambalau, Serawai, Dedai sampai ke Sintang. Sungai Kayan melalui kecamatan Kayan Hulu sampai ke Kayan Hilir, sedangkan sungai Ketungau melalui kecamatan Ketungau Hulu, Ketungau Tengah sampai ke Ketungau Hilir.

Dilihat dari tekstur tanahnya, sebagian besar daerah kabupaten Sintang terdiri dari tanah latasol meliputi areal seluas 1,02 juta hektar atau sekitar 46,99 persen dari luas daerah yaitu 2,16 juta. Selanjutnya tanah podsolit sekitar 0,93 juta hektar atau 42,89 persen yang terhampar hampir di seluruh kecamatan sedangkan jenis tanah yang paling sedikit ditemui di Kabupaten Sintang yaitu jenis tanah organosol hanya sekitar 0,05 juta hektar atau sebesar 2,08 persen.

Terdapat potensi alam yang belum dimanfaatkan secara maksimal diantaranya berupa air terjun sebanyak 19 buah yang tersebar di 5 kecamatan yaitu Sepauk, Kayan Hulu, Ambalau, Ketungau Tengah dan Ketungau Hulu. Selain itu juga terdapat gunung di kecamatan Serawai dan Ambalau.

### 3. Visi dan Misi

Daerah Sintang, pada masa pemerintahan Belanda (sekitar tahun 1936) merupakan daerah *landschop* dibawah naungan pemerintahan *Gouvernement*. Daerah *landschop* ini terbagi menjadi empat *onderafdeling* yang dipimpin oleh seorang *controleur* yang berkedudukan di Sintang, Melawi, Semitau dan Boeven Kapuas. Daerah kerajaan Sintang yang didirikan oleh Demang Irawan (Jubair I) dijadikan daerah swapraja Sintang dan kerajaan Tanah Pinoh dijadikan neo swapraja Tanah Pinoh. Pemerintahan *landschop* ini berakhir pada tahun 1942 dan kemudian tampuk pemerintahan diambil alih oleh Jepang (Kabupaten Sintang Dalam Angka Tahun 2013).

Sejalan dengan perkembangan, berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 14 Tahun 2000, pemerintahan Kabupaten Sintang dibagi menjadi 21 kecamatan kemudian disesuaikan kembali setelah adanya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Melawi sehingga saat ini menjadi 14 kecamatan.

Sebagai kelanjutan dari proses politik pemilihan Kepala Daerah, maka disusunlah suatu arah kebijakan pembangunan dalam periode 5 (lima) tahun kepemimpinannya. Kabupaten Sintang pada periode tahun 2011-2015 telah menyusun visi pembangunan yaitu “Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Sintang yang produktif, berkualitas, sejahtera dan demokratis melalui Gerbang Emas Jakarta Selatan (Gerakan Pembangunan Ekonomi Masyarakat Melalui Jalan, Karet, Tanaman, Sekolah dan Kesehatan”.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka ditetapkan misi pembangunan Kabupaten Sintang sebagai berikut:

- a. Memberdayakan potensi usaha ekonomi kerakyatan yang mengarah pada kemampuan produksi dan pemasaran.
- b. Meningkatkan peluang untuk mendapatkan pekerjaan dan usaha produktif.
- c. Melaksanakan pembangunan daerah yang serasi dan seimbang memacu pertumbuhan ekonomi dan didukung dengan percepatan pembangunan infrastruktur.
- d. Meningkatkan pembangunan infrastruktur transportasi secara terpadu dan menyeluruh.
- e. Meningkatkan kualitas pendidikan, kesehatan dan lingkungan hidup, serta pembinaan generasi muda, seni budaya dan kegiatan keagamaan.
- f. Meningkatkan pelayanan publik dengan memperhatikan tuntutan dan dinamika masyarakat dalam suasana demokratisasi, desentralisasi dan otonomi daerah.
- g. Menerapkan asas, prinsip, standar dan pola penyelenggaraan pelayanan publik, serta menegakkan supremasi hukum dan HAM.

#### **4. Strategi Pembangunan**

Visi dan misi Kabupaten Sintang kemudian dijabarkan kembali dalam visi dan misi Dinas Perhubungan dalam Rencana Strategis tahun 2011-2015 yaitu “Terwujudnya pelayanan transportasi yang handal, berdaya saing dengan infrastruktur yang memadai”.

- a. Terwujudnya pelayanan transportasi yang handal, diindikasikan dengan penyelenggaraan transportasi yang aman, selamat, nyaman, mencukupi kebutuhan dan menjangkau seluruh pelosok daerah.

- b. Terwujudnya pelayanan transportasi yang berdaya saing, diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang efisien dengan harga terjangkau oleh semua lapisan masyarakat, dan dilayani oleh SDM yang profesional, mandiri dan produktif.
- c. Tersedianya Infrastruktur yang memadai, diindikasikan tersedianya sarana dan prasarana transportasi dalam rangka peningkatan aksesibilitas, kapasitas dan kualitas pelayanan jasa transportasi.

Misi Dinas Perhubungan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan tertib lalu lintas dan angkutan jalan;
- b. Mengoptimalkan penyediaan moda transportasi yang sesuai kebutuhan daerah dan menjangkau seluruh pelosok daerah;
- c. Mengoptimalkan penyelenggaraan angkutan orang dan barang yang cepat, tepat, murah dan mudah;
- d. Meningkatkan kualitas SDM Perhubungan untuk mendukung fungsi pelayanan prima kepada masyarakat;
- e. Meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan;
- f. Menyediakan sarana dan prasarana transportasi yang berkualitas dan memadai;
- g. Menerapkan Standar Pelayanan Minimal.

Keterkaitan antar Visi dan Misi Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2015 digambarkan seperti Gambar 4.1.



Sumber : Data Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang, 2011

Gambar 4.1 Keterkaitan Visi dan Misi Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2015

Kemudian dikembangkan tujuan pembangunan transportasi tahun 2011-2015 yaitu:

- a. Mewujudkan penyelenggaraan transportasi yang efektif dan efisien yang didukung SDM transportasi yang profesional, mandiri dan produktif guna mendukung perwujudan Kabupaten Sintang yang lebih sejahtera, sejalan dengan perwujudan Kabupaten Sintang yang aman dan damai serta adil dan demokratis.
- b. Penyelenggaraan kegiatan transportasi yang efektif berkaitan dengan ketersediaan aksesibilitas, optimalisasi kapasitas, maksimalisasi kualitas serta keterjangkauan dalam pelayanan, sedangkan penyelenggaraan transportasi yang efisien berkaitan dengan kemampuan pengembangan dan penerapan teknologi transportasi serta peningkatan kualitas SDM transportasi yang berdampak kepada maksimalisasi dayaguna dan minimasi biaya yang menjadi beban masyarakat.

Sasaran pembangunan transportasi Tahun 2011-2015 dalam Rencana Strategis

Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2015 adalah:

- a. Meningkatnya keselamatan, keamanan, dan pelayanan sarana dan prasarana transportasi sesuai Standar Pelayanan Minimal;
- b. Meningkatnya aksesibilitas masyarakat terhadap pelayanan sarana dan prasarana transportasi guna mendorong pengembangan konektivitas antar wilayah;
- c. Meningkatnya kapasitas sarana dan prasarana transportasi untuk mengurangi *backlog* dan *bottleneck* kapasitas infrastruktur transportasi;
- d. Peningkatan kualitas SDM dan melanjutkan restrukturisasi kelembagaan dan reformasi regulasi;
- e. Meningkatkan pengembangan teknologi transportasi yang efisien dan ramah lingkungan sebagai antisipasi terhadap perubahan iklim.

Di dalam mewujudkan visi dan menjalankan misi, serta mencapai tujuan dan sasaran seperti tersebut, ditempuh melalui 2 (dua) strategi pokok pembangunan perhubungan:

- a. Strategi dan Penataan Penyelenggaraan Perhubungan

Strategi ini diarahkan untuk penataan penyelenggaraan perhubungan dan dilanjutkan dengan penataan Sistem Transportasi Lokal sejalan dengan perubahan lingkungan strategis pada skala lokal, penataan penyelenggaraan perhubungan dilakukan melalui kegiatan pengembangan sarana dan prasarana perhubungan dibarengi dengan pelaksanaan reformasi dan restrukturisasi kelembagaan dan peraturan di bidang perhubungan

(*regulatory reform*) dan peningkatan profesionalisme Sumber Daya Manusia Perhubungan.

b. Strategi Pembangunan Perhubungan

Strategi Pembangunan Perhubungan diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pelayanan termasuk keselamatan dan keamanan dalam kerangka penyediaan aksesibilitas jasa perhubungan kepada masyarakat sampai seluruh pelosok daerah.

## **5. Profil Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang**

Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang merupakan organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sintang pada awalnya terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 14 Tahun 2000 Tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sintang dan Keputusan Bupati Sintang Nomor 371 Tahun 2000 tentang Petunjuk Pelaksana Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 14 Tahun 2000 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sintang Mengenai Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan yang menggabungkan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (DLLAJ) dengan Satuan Kerja Lalu Lintas Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan (LLASDP).

Sehubungan dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka berpedoman pada aturan tersebut dilakukan penataan ulang terhadap Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sintang dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Perangkat

Daerah Pemerintah Kabupaten Sintang dan untuk Dinas Perhubungan diatur kembali dalam Peraturan Bupati Sintang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.

Sebagai perangkat daerah, Dinas Perhubungan memiliki kewenangan dan melaksanakan urusan di bidang perhubungan sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintah Kabupaten Sintang. Transportasi merupakan fokus perhatian utama dan harus dapat mengantisipasi berbagai masalah yang berhubungan dengan kebutuhan masyarakat akan transportasi maupun sarana dan prasarana penunjangnya. Dengan penyediaan sarana transportasi angkutan sudah barang tentu dapat mewujudkan transportasi yang lancar, tertib, aman dan nyaman dengan memberikan pelayanan prima kepada publik, serta dapat menjangkau daerah pedalaman, guna menunjang pemerataan, pertumbuhan dan stabilitas sebagai pendorong, penggerak dan penunjang pembangunan dengan biaya yang terjangkau oleh daya beli masyarakat.

Dalam rangka melaksanakan sebagian kewenangan Kabupaten di bidang perhubungan, Dinas Perhubungan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan otonomi daerah di bidang perhubungan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya Dinas Perhubungan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan pembinaan umum berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri;
- b. Pelaksanaan petunjuk teknis berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Gubernur Kalimantan Barat;

- c. Pelaksanaan petunjuk teknis dan operasional sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Bupati Sintang;
- d. Penyelenggaran pelaksanaan penyuluhan;
- e. Pelaksanaan urusan umum, perlengkapan, kepegawaian, keuangan serta ketatausahaan dinas;
- f. Pelaksanaan pembinaan, bimbingan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan teknis dinas.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 2 Tahun 2008 dan Peraturan Bupati Sintang Nomor 36 Tahun 2008 maka struktur organisasi yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang:

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat, terdiri dari :
  - a. Subbag Keuangan dan Program
  - b. Subbag Aparatur dan Umum
  - c. Subbag Perlengkapan
3. Bidang Perhubungan Darat, terdiri dari :
  - a. Seksi Lalu Lintas Jalan
  - b. Seksi Angkutan Jalan
  - c. Seksi Penganalisaan dan Operasional Terminal
4. Bidang Perhubungan Sungai, Danau dan Penyeberangan, terdiri dari :
  - a. Seksi Lalu Lintas Sungai, Danau dan Penyeberangan
  - b. Seksi Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan
  - c. Seksi Penganalisaan dan Operasional Dermaga

5. Bidang Sarana dan Prasarana, terdiri dari :
  - a. Seksi Kendaraan dan Perbengkelan
  - b. Seksi Terminal, Perparkiran dan Steger.
  - c. Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor
6. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)
7. Kelompok Jabatan Fungsional

Hingga akhir April 2014 personil Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang berjumlah 59 orang Pegawai Negeri Sipil, yang tampak dalam Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Data Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

No.	Jenis Kelamin	Golongan Ruang				Pendidikan						Diklat		
		I	II	III	IV	SMP	SMA	D2	D3	S1	S2	PIM IV	PIM III	PIM II
1.	Laki-laki	1	28	23	3	1	37	1	3	10	4	14	2	1
2.	Perempuan	0	2	2	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0
	Jumlah	1	30	25	3	1	40	1	3	11	4	15	2	1

Sumber: Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013

Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang sebagian besar bergolongan ruang II dengan pendidikan terakhir adalah setingkat Sekolah Menengah Atas. Sedangkan pegawai yang memiliki pendidikan setingkat Diploma hingga Sarjana didominasi oleh pejabat eselon IV hingga eselon II karena sesuai aturan yang berlaku pendidikan merupakan salah satu syarat pertimbangan jabatan.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Faktor Lingkungan (*Environment*) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

#### a. Partisipasi Masyarakat dalam Musrenbang

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diberikan maka diperlukan pengeluaran untuk membiayai program dan kegiatan. Pengeluaran tersebut direncanakan dan dituangkan dalam RKA-SKPD. Pasal 37 Peraturan Pemerintah Nomor 58 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menyebutkan bahwa Penyusunan RKA-SKPD dengan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah dilaksanakan dengan menyusun prakiraan maju yang berisi perkiraan kebutuhan anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan dan merupakan implikasi kebutuhan dana untuk pelaksanaan program dan kegiatan tersebut pada tahun berikutnya.

Sebagaimana diketahui, Rencana Kerja dan Anggaran disusun dengan berpedoman pada Rencana Kerja SKPD. Sebagai suatu dokumen resmi perencanaan, Renja mempunyai kedudukan yang strategis karena Renja disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan. Selain itu, Renja juga disusun untuk menjabarkan perencanaan strategis jangka menengah (RPJM) dengan perencanaan strategis jangka panjang (RPJPD).

Rencana Kerja merupakan suatu rencana pembangunan yang disusun oleh masing-masing SKPD yang memuat arah kebijakan, prioritas program dan kegiatan beserta pagu yang dibutuhkan yang akan dilaksanakan satu

tahun berikutnya yang mencerminkan visi dan misi serta menerapkan pola perencanaan partisipatif dan perencanaan dari atas untuk dimatangkan dalam Forum SKPD.

Rencana Kerja Tahun 2013 adalah dokumen perencanaan SKPD untuk periode 1 (satu) tahun anggaran yaitu tahun anggaran 2013 yang dimulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2013. Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2013 Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang berdasar pada Rencana Strategis tahun 2011-2015 dalam rangka penentuan arah kebijakan dan program pembangunan.

Mengenai penyusunan Renja dinyatakan oleh Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang bahwa Dinas Perhubungan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya membuat atau menyusun rancangan Renja berdasarkan program dan kegiatan yang direncanakan akan dilaksanakan. Rancangan Renja tersebut dibahas dalam Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah (Forum SKPD) untuk dilakukan sinkronisasi dengan hasil Musrenbang tingkat kecamatan. Berdasarkan hasil sinkronisasi program dan kegiatan yang dibahas pada Forum SKPD, Renja tersebut kembali dibahas pada Musrenbang tingkat kabupaten untuk menentukan program/kegiatan prioritas pada Renja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.

Musrenbang adalah hasil paling penting terhadap usulan program yang prioritas dari masyarakat karena apa yang dihasilkan merupakan kebutuhan masyarakat yang sebenarnya. Dijelaskan, mengacu pada aturan hukum yang berlaku, dalam hal ini Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Strategi Perencanaan Pembangunan Nasional, maka partisipasi masyarakat

harus menjadi prioritas utama dalam merencanakan pembangunan sebagai bentuk dari proses demokrasi.

Perencanaan pembangunan yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat tidak akan berhasil tanpa peran serta masyarakat didalam pembuatan perencanaan tersebut. Menyadari akan pentingnya peran serta masyarakat, pemerintah mengharuskan didalam pembuatan perencanaan pembangunan baik pusat maupun daerah dilakukan musyawarah secara berjenjang dari tingkat bawah. Proses tersebut diawali dengan musrenbang desa, musrenbang kecamatan, musrenbang kabupaten dan musrenbang provinsi dengan tujuan untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat sesuai dengan amanat undang-undang.

Jika ditinjau dari proses kebijakan publik, proses perencanaan pembangunan meliputi empat kegiatan yaitu perumusan masalah, perumusan agenda, perumusan usulan dan pengesahan usulan. Proses tersebut dimulai dari tingkat musrenbang desa dimana masyarakat desa dapat berpartisipasi untuk memberikan masukan tentang permasalahan yang dihadapi mereka beserta alternatif pemecahannya di tingkat desa untuk dibawa ditingkat musrenbang kecamatan dan selanjutnya dibawa ke musrenbang kabupaten maupun provinsi.

Ditingkat kabupaten, provinsi ataupun negara ini terjadi proses selanjutnya yaitu penyusunan agenda pemerintah, didalam proses inilah terjadi penyaringan usulan-usulan untuk disesuaikan dengan kepentingan-kepentingan politik atau pemerintah yang dapat menyebabkan bias terhadap kepentingan publik terutama yang diusulkan masyarakat melalui

Musrenbang. Setelah melalui tahapan penyusunan agenda selanjutnya usulan untuk proses legislasi yang dilakukan oleh pemerintah beserta DPRD untuk ditetapkan sebagai Peraturan.

Didalam penentuan kebijakan pembangunan daerah, aspirasi masyarakat dapat dilakukan melalui tiga jalur yaitu jalur Musrenbang dimana masyarakat dapat menyalurkan aspirasinya secara langsung sesuai dengan tingkatannya; jalur politik atau melalui partai politik yang dilakukan oleh anggota dewan dalam masa reses; dan jalur birokrasi yang dapat langsung disampaikan melalui SKPD maupun kepala daerah.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang bahwa “peran masyarakat dalam penyusunan Renja Dinas Perhubungan antara lain melalui forum musrenbang dan usulan proposal kegiatan yang merupakan kebutuhan masyarakat khususnya yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Perhubungan”. (Hasil wawancara tanggal 10 April 2014).

Menurut Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang peran masyarakat dalam penyusunan Renja yaitu “masyarakat berperan untuk memberikan masukan kepada SKPD dalam forum Musrenbang. Usulan-usulan tersebut merupakan kebutuhan masyarakat setempat untuk ditampung dalam program/kegiatan SKPD. Masyarakat berperan besar untuk kemajuan wilayahnya karena lebih mengenal wilayahnya”. Selanjutnya beliau juga mengatakan bahwa “Usulan SKPD dan usulan masyarakat yang dibahas dalam forum SKPD maupun Musrenbang tingkat kabupaten disepakati untuk memperoleh program dan kegiatan prioritas. Kesepakatan ini diperoleh

dengan mempertimbangkan urgensi keperluan dan kebutuhan masyarakat dan menyesuaikan dengan pagu yang tersedia” (Hasil wawancara tanggal 9 April 2014).

Selain berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan yang dijadikan dasar dalam penyusunan Renja juga terdapat beberapa dokumen lain, yaitu rancangan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten, rancangan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan rancangan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Provinsi. Selain itu, secara aktual juga memperhatikan hasil penjangkaran aspirasi masyarakat oleh DPRD. Tidak semua hasil Musrenbang baik tingkat desa, kecamatan maupun kabupaten yang terakomodir dalam Renja, karena dilakukan penajaman prioritas berdasarkan tema pembangunan daerah yang ada.

Sekretaris Dinas Perhubungan membenarkan hal tersebut bahwa dokumen yang menjadi dasar penyusunan Renja :

- a. Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perhubungan.
- b. Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2013”.

Renja merupakan acuan bagi SKPD dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran, setelah sebelumnya Kepala Daerah dan DPRD dalam menentukan Kebijakan Umum APBD (KUA), serta menentukan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) didasarkan atas dokumen RKPD. KUA dan PPAS yang telah disepakati selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam proses penyusunan APBD.

Dalam penyusunan Renja selain didasarkan pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 juga

mengacu/berpedoman pada berbagai peraturan perundang-undangan lainnya, antara lain: Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Dan untuk membantu pemerintah daerah dalam penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran tahunan daerah provinsi/kabupaten/kota, pemerintah melalui Menteri Dalam Negeri juga menerbitkan Surat Edaran Nomor 050/200/II/Bangda/2008 tentang Pedoman Penyusunan RKPD.

Dalam hubungannya dengan penyusunan RKA, selain berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan tersebut, juga didasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, dan berbagai Peraturan Menteri Dalam Negeri lainnya seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2013.

Walaupun pedoman penyusunan RKA sudah ada seperti yang diuraikan, namun sebagian besar RKA SKPD tidak sesuai dengan Renja SKPD Tahun 2013 dimana kerangka pendanaannya belum dapat

terakomodasi atau direalisasikan dalam RKA SKPD Tahun Anggaran 2013. Sebagaimana yang dikemukakan Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang bahwa Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 belum seluruhnya dapat terakomodir dalam RKA. Persentase Renja yang dapat tertampung dalam RKA sekitar enam puluh persen.

Kemudian Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sintang mengatakan Renja SKPD tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam penyusunan RKA-SKPD, karena mempertimbangkan kemampuan keuangan daerah ketika telah ditetapkan pagu tentatif untuk setiap SKPD. Persentase yang dapat ditampung kira-kira 80%.

Ketidaksesuaian antara Renja SKPD dan RKA SKPD selalu terjadi pada setiap Tahun Anggaran. Padahal penyusunan RKA SKPD berpedoman pada Renja SKPD yang disusun berdasarkan skala prioritas dan usulan masyarakat dan melalui proses Musrenbang serta Forum SKPD.

Pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa pagu anggaran per kegiatan tidak sesuai antara Renja dan RKA tahun 2013. Tidak sesuai dimaksud adalah pagu anggaran pada RKA rata-rata lebih rendah dari pagu Renja. Ada kegiatan baru yang muncul pada saat penyusunan RKA dan ada kegiatan yang ada dalam Renja namun tidak ada dalam RKA. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain : minimnya anggaran yang diberikan dalam penyusunan anggaran dan terdapat Dana Alokasi Khusus dengan menu yang telah ditentukan. Selain itu, ada beberapa kegiatan yang mendesak untuk

dilaksanakan tanpa perencanaan sebelumnya sehingga RKA harus menyesuaikan.

Tabel 4.2 Pagu Anggaran Program dan Kegiatan Pada Saat Penyusunan Renja dan Penyusunan RKA Tahun 2013

No.	Program/Kegiatan	Pagu Dalam Renja Tahun 2013	Pagu Dalam RKA Tahun 2013
	<b>Program Pelayanan Administrasi Perkantoran</b>		
	- Penyediaan jasa surat menyurat	2.970.000,00	2.475.000,00
	- Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan	60.000.000,00	57.520.000,00
	Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional	2.000.000,00	9.340.000,00
	- Penyediaan jasa kebersihan kantor	57.000.000,00	70.554.000,00
	- Penyediaan Alat Tulis Kantor	45.000.000,00	48.413.200,00
	- Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	48.000.000,00	64.123.500,00
	- Penyediaan komponen instalasi listrik/ penerangan bangunan kantor	15.000.000,00	8.606.000,00
	- Penyediaan makanan dan minuman	4.000.000,00	12.705.000,00
	- Rapat rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah	250.000.000,00	529.738.000,00
	- Penyediaan jasa tenaga pendukung administrasi/teknis kantor	19.200.000,00	12.936.000,00
	- Pameran Pembangunan	10.000.000,00	-
	- Pembinaan ke Dalam Daerah	30.000.000,00	-
	- Jasa Tenaga Pendukung Operasional dan Keamanan Perkantoran	-	138.768.000,00
	- Penyediaan Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Gas	-	35.728.000,00
	<b>Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur</b>		
	- Pembangunan gedung kantor	-	48.757.200,00
	- Pengadaan kendaraan dinas operasional	-	141.850.000,00
	- Pengadaan perlengkapan gedung kantor	200.000.000,00	-
	Pengadaan peralatan gedung kantor		55.995.000,00
	- Pengadaan mebeulair	20.000.000,00	52.780.000,00
	- Pemeliharaan rutin / berkala gedung kantor	20.000.000,00	30.000.000,00
	- Pemeliharaan rutin berkala kendaran dinas / operasional	100.000.000,00	120.386.000,00
	- Pemeliharaan rutin / berkala peralatan gedung kantor	25.000.000,00	26.060.000,00
	- Pengadaan perangkat komputer dan printer	50.000.000,00	68.500.000,00
	- Pemeliharaan rutin perangkat komputer dan printer	20.000.000,00	18.000.000,00
	- Operasional Mobil Internet	0,00	6.000.000,00
	<b>Program peningkatan disiplin aparatur</b>		
	Pengadaan pakaian dinas beserta perlengkapannya	55.000.000,0	

No.	Program/Kegiatan	Pagu Dalam Renja Tahun 2013	Pagu Dalam RKA Tahun 2013
	<b>Program peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur</b>		
	- Pendidikan dan pelatihan formal	150.000.000,00	156.834.000,00
	- Pelaksanaan kaji terap ke luar propinsi	300.000.000,00	-
	- Pelaksanaan pelatihan SAR	150.000.000,00	-
	<b>Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan</b>		
	- Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja SKPD	2.500.000,00	862.600,00
	- Penyusunan prognosis realisasi anggaran	2.500.000,00	615.800,00
	- Penyusunan pelaporan keuangan akhir tahun	5.000.000,00	1.742.000,00
	<b>Program pembangunan prasarana dan fasilitas perhubungan</b>		
	- Kegiatan perencanaan pembangunan prasarana dan fasilitas perhubungan	1.000.000.000,00	-
	- Kegiatan penyusunan kebijakan, norma, standar, dan prosedur bidang perhubungan	200.000.000,00	-
	- Kegiatan koordinasi dalam pembangunan prasarana dan fasilitas perhubungan	100.000.000,00	-
	- Kegiatan peningkatan pengelolaan terminal darat	-	23.452.300,00
	- Kegiatan peningkatan pengelolaan terminal angkutan sungai, danau dan penyeberangan	1.000.000.000,00	-
	- Kegiatan monitoring, evaluasi dan pelaporan	50.000.000,00	10.700.000,00
	<b>Program rehabilitasi dan pemeliharaan prasarana dan fasilitas LLAJ</b>		
	- Rehabilitasi/pemeliharaan sarana alat pengujian kendaraan bermotor	100.000.000,00	-
	- Rehabilitasi/pemeliharaan prasarana balai pengujian kendaraan bermotor	300.000.000,00	-
	- Rehabilitasi / pemeliharaan terminal / pelabuhan	500.000.000,00	107.570.000,00
	<b>Program peningkatan pelayanan angkutan</b>		
	- Kegiatan peningkatan disiplin masyarakat menggunakan angkutan	30.000.000,00	27.155.000,00
	- Kegiatan pengendalian disiplin pengoperasian angkutan umum di jalan raya	70.000.000,00	-
	- Kegiatan penciptaan keamanan & kenyamanan penumpang di lingkungan terminal	22.000.000,00	19.550.000,00
	- Kegiatan penciptaan pelayanan cepat, tepat, murah dan mudah	20.000.000,00	-
	- Fasilitasi perijinan di bidang perhubungan	60.000.000,00	33.300.000,00
	- Sosialisasi/penyuluhan ketertiban lalu lintas dan angkutan	35.000.000,00	12.760.000,00
	- Kegiatan pemilihan dan pemberian penghargaan supir/juru mudi awak kendaraan angkutan umum teladan	30.000.000,00	17.282.000,00
	- Koordinasi dalam peningkatan pelayanan angkutan	37.000.000,00	-

No.	Program/Kegiatan	Pagu Dalam Renja Tahun 2013	Pagu Dalam RKA Tahun 2013
-	Lomba Tertib Lalu Lintas (Wahana Tata Nugraha)	-	-
-	Lomba Pelajar Pelopor Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan	-	-
	<b>Program pembangunan sarana dan prasarana</b>		
-	Pembangunan gedung terminal	13.500.000,00	-
-	Pembangunan halte bus,taxi gedung terminal	300.000.000,00	249.000.000,00
-	Pembangunan terminal angkutan sungai, danau dan penyeberangan	3.900.000.000,00	4.115.504.100,00
-	Pembangunan tempat parkir	2.000.000.000,00	2.222.833.600,00
-	Pembangunan terminal angkutan sungai, danau dan penyeberangan (DAK)	-	3.621.014.500,00
-	Pembangunan Bandara Tebelian	#####	120.000.000,00
	<b>Program pengendalian dan pengamanan lalu lintas</b>		
-	Pengadaan rambu rambu lalu lintas	700.000.000,00	-
-	Pengadaan marka jalan	250.000.000,00	-
-	Pengadaan pagar pengaman jalan	300.000.000,00	-
-	Kegiatan pengendalian disiplin perlengkapan kendaraan di jalan	48.750.000,00	21.000.000,00
-	Pengadaan traffic light	200.000.000,00	-
	Pemeliharaan Rambu-Rambu Lalu Lintas	-	10.000.000,00
	Pemeliharaan Alat Pemberi Isyarat	-	20.000.000,00
	Forum Lalu Lintas dan Angkutan Jalan	-	57.653.300,00
	Pengadaan rambu rambu lalu lintas (DAK)	-	140.606.500,00
	Pengadaan ATCS/Traffic Management Center	-	194.121.000,00
	Pengadaan pagar pengaman jalan (DAK)	-	232.088.000,00
	<b>Program peningkatan kelaikan pengoperasian kendaraan bermotor</b>		
-	Pembangunan balai pengujian kendaraan bermotor	350.000.000,00	398.121.349,00

Sumber : Laporan Kinerja Tahunan Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013

b. Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD)

Setelah dilaksanakannya Musrenbang, selanjutnya Pemerintah Daerah menyusun Kebijakan Umum APBD untuk dibahas bersama DPRD. Apabila telah tercapai kesepakatan antara Pemerintah Daerah dan DPRD yang dituangkan dalam nota kesepakatan, tahap selanjutnya adalah menentukan

prioritas APBD. Prioritas APBD harus dilakukan guna mengatasi berbagai kendala, tantangan dan masalah yang timbul serta untuk dapat memperlancar pencapaian Kebijakan Umum APBD.

Dengan selesainya penyusunan Kebijakan Umum dan Prioritas APBD, Kepala Daerah (Bupati) melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menerbitkan Surat Edaran untuk kepala SKPD agar menyusun rancangan anggaran. Surat Edaran Bupati berisi Kebijakan Umum APBD, Prioritas APBD dan formulir RKA SKPD. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sintang bahwa TAPD Kabupaten Sintang membuat Surat Edaran Kepala Daerah terkait penyusunan RKA SKPD, menyusun standar belanja, standar biaya dan standar harga serta melaksanakan koreksi atau asistensi terhadap RKA SKPD yang selanjutnya dituangkan dalam dokumen Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan disampaikan kepada DPRD untuk proses pembahasan”.

Terhadap rancangan anggaran SKPD dilakukan verifikasi oleh TAPD. TAPD beranggotakan Sekretaris Daerah, Kepala Bappeda, Kepala BPKAD, Kepala Dinas Pendapatan Daerah, Staf Ahli Bupati, Asisten Sekretaris Daerah dan dibantu oleh tim teknis TAPD.

TAPD membuat jadwal asistensi beserta petugas asistensi dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dilakukan asistensi atau verifikasi terhadap RKA yang telah disusun oleh SKPD. Petugas asistensi menilai apakah RKA telah sesuai dengan standar harga, standar satuan biaya yang

telah ditetapkan. Atas hasil koreksi tersebut, SKPD diwajibkan menyempurnakan RKA untuk kemudian di entry pada aplikasi keuangan daerah.

Pasca terbitnya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 ada beberapa fungsi yang dahulunya dimiliki oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) sedikit berkurang, namun hal ini menjadi fatal. Fungsi arahan alokasi anggaran program yang dahulu menempel dalam fungsi BAPPEDA bersamaan dengan fungsi perencanaan program saat ini hilang. Hal ini berakibat pada lemahnya fungsi BAPPEDA dalam konteks menelaraskan program dan ketersediaan anggaran sehingga penetapan prioritas dan alokasi menjadi sesuatu yang tidak bisa disepakati dan dihasilkan dalam musrenbang.

Karena kepastian prioritas dan penyepakatan anggaran itu tidak selesai di musrenbang, maka agenda pasca musrenbang tidak bisa dipantau oleh banyak orang menjadi forum yang lebih menentukan, dan sarat dengan kepentingan. Selain itu, fungsi penganggaran kemudian juga bukan kewenangan BAPPEDA semata melainkan kewenangan Tim Anggaran Pemerintah daerah (TAPD), sehingga sinergitas antara perencanaan dan penganggaran tidak bisa dijamin.

Isu yang diperdebatkan dalam musrenbang yang dikomandani BAPPEDA, tak jarang hilang manakala masuk ke arena penganggaran yang dikomandani satuan kerja lain. Dikatakan hilang karena satuan kerja penentu anggaran tidak ikut atau tidak terlibat secara langsung dalam ramainya

perdebatan dalam musrenbang sehingga tidak memahami substansi mengapa usulan program itu menjadi prioritas untuk dianggarkan.

Untuk mengatasi hal tersebut, Pemerintah Kabupaten Sintang menempatkan Bappeda pada salah satu unsur dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah yang memiliki peranan strategis dalam penentuan alokasi anggaran sehingga menjamin kesesuaian antara perencanaan dan penganggaran. Sinkronisasi antara prioritas program dan kegiatan yang diharapkan dalam pelaksanaan musrenbang dapat diwujudkan walaupun dalam pelaksanaannya kemampuan keuangan pemerintah daerah yang akan menjadi panduan.

c. Data/Informasi

Arah pembangunan perhubungan ditentukan juga oleh ketersediaan data/informasi yang jelas. Data dapat meliputi keadaan wilayah, kondisi penduduk, kepadatan lalu lintas, sarana transportasi yang telah tersedia. Data/informasi ini dirasakan masih sangat kurang terutama dari segi kebenarannya. Ketika ada pihak-pihak lain yang membutuhkan data/informasi terkait perhubungan maka akan sangat sulit mendapatkannya. Data/informasi ini masih dianggap tidak penting oleh penyedia data. Kondisi ini mengakibatkan arah pembangunan menjadi tidak terarah. Program dan kegiatan yang dilaksanakan terkesan tanpa perencanaan yang baik sehingga kepentingan masyarakat tidak dapat diakomodir sebaik mungkin.

## 2. Faktor Nilai (*Value*) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

### a. Visi dan Misi

Dari temuan lapangan terungkap bahwa visi dan misi Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang yang termaktub dalam Rencana Strategis Tahun 2011-2015 merupakan panduan utama dalam melaksanakan program dan kegiatan. Namun dalam perjalanannya hingga tahun ketiga pelaksanaan Rencana Strategis terdapat beberapa ketidaksesuaian dalam perencanaan dengan kenyataannya.

Terdapat program dan kegiatan yang terdapat dalam Rencana Strategis namun tidak dilaksanakan. Hal ini biasanya terkait dengan dana yang bersumber dari pusat yang sudah ditentukan peruntukannya. Dapat juga terjadi karena kondisi yang mendesak untuk dilaksanakan walaupun tidak terdapat dalam perencanaan. Sebaliknya terdapat kegiatan yang dilaksanakan namun tidak ada dalam perencanaan. Kondisi ini biasanya terjadi akibat faktor politis berupa aspirasi anggota DPRD.

Di dalam visi Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang yaitu “Terwujudnya pelayanan transportasi yang handal, berdaya saing dengan infrastruktur yang memadai” secara jelas dinyatakan oleh Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang bahwa memberikan pelayanan yang nyata kepada masyarakat dalam hal penyediaan transportasi terlebih kepada infrastrukturnya yang berdaya guna merupakan tujuan akhir organisasi.

Selanjutnya beliau mengatakan bahwa idealnya terdapat kesesuaian antara visi dan misi dengan program dan kegiatan yang

dilaksanakan serta didukung dengan ketersediaan anggaran. Sampai dengan tahun anggaran 2013 terdapat kenaikan yang cukup signifikan terhadap belanja modal untuk penyediaan infrastruktur perhubungan.

Tabel 4.3 Pagu Anggaran Belanja Modal Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2013

No.	SKPD	Pagu Tahun 2011	Pagu Tahun 2012	Pagu Tahun 2013
1	Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	793.040.000,00	5.011.488.000,00	11.342.456.249,00

Sumber: Laporan Keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

#### b. Politis

Salah satu penyebab tidak sinkronnya antara Renja dan RKA adalah aspirasi anggota DPRD. Situasi ini terjadi ketika anggota DPRD menyampaikan aspirasi yang biasanya hanya untuk kepentingan pribadi dan politis pada saat-saat akhir penyusunan anggaran atau bahkan dalam proses pembahasan di DPRD. RKA yang telah disusun akan mengalami perubahan untuk menyesuaikan aspirasi tersebut. Disini tampak rendahnya kesadaran para wakil rakyat dalam mengartikan kepuasan publik. Komitmen yang telah dinyatakan secara jelas dalam dokumen perencanaan tidak dapat dilaksanakan hingga penganggaran menjadi tidak terarah dan bias.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang bahwa anggota DPRD terlibat dalam penyusunan RKA. Keterlibatan tersebut dimulai dari saat penyusunan KUA PPAS hingga proses pembahasan rancangan APBD oleh DPRD. Anggota DPRD diberikan

kesempatan untuk menyalurkan aspirasi sesuai dengan daerah pemilihannya. Namun patut disayangkan apabila aspirasi tersebut disampaikan pada saat tahapan pembahasan ini, karena akan mengganggu tahapan perencanaan yang telah dilaksanakan.

Kepala Dinas Perhubungan mengharapkan aspirasi tersebut dapat disampaikan lebih awal pada saat Musrenbang sehingga dapat diakomodir dan ditampung dalam Renja. Sehingga tidak ada lagi kegiatan yang dianggarkan dan dilaksanakan tanpa melalui mekanisme perencanaan dan hubungan antara eksekutif dan legislatif dapat berjalan dengan baik dan sinkron.

Dalam Tabel 4.4 berikut dapat dilihat bahwa pagu anggaran program dan kegiatan sebelum dan setelah pembahasan RAPBD di DPRD mengalami kenaikan. Kenaikan sebesar Rp. 1.835.000.000,00 merupakan aspirasi anggota DPRD yang disampaikan saat pembahasan.

Tabel 4.4 Perbandingan Pagu Anggaran Sebelum dan Sesudah Pembahasan di DPRD Tahun Anggaran 2013

No.	SKPD	Pagu Sebelum Pembahasan (Rp.)	Pagu Setelah Pembahasan (Rp.)
1.	Dinas Perhubungan Kab. Sintang	14.758.786.824,00	16.593.786.824,00

Sumber: Data Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

Terkait hal tersebut, terdapat alasan lain RKA SKPD mengalami perubahan setelah proses pembahasan dengan DPRD seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran BPKAD Kabupaten Sintang :

“Iya, perubahan disebabkan oleh belum terakomodirnya usulan-usulan dari DPRD yang belum ditampung pada RKA-SKPD, serta terkait pengalokasian untuk dana DAK, karena sampai dengan pembahasan dengan DPRD Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis dari masing-masing kementerian pengelola DAK belum terbit”.

### c. Kepemimpinan

Pemerintah Kabupaten Sintang telah memiliki arah yang jelas dalam pembangunan. Terbukti dengan adanya berbagai dokumen perencanaan dan penganggaran. Sebagai kelanjutan dari suatu proses politis yaitu pimpinan daerah terpilih harus menyusun rencana pembangunan selama lima tahun kedepan yang dapat mengakomodir kepentingan dan mensejahterakan masyarakat.

Pimpinan dan unsur didalamnya merupakan manajer bagi organisasi dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang sudah digariskan dalam dokumen yang disusun pada setiap periode perencanaan. Bagi suatu SKPD dokumen-dokumen tersebut meliputi RPJM hingga Renja. Renja hendaknya lebih realistis dan bukan hanya memuat perencanaan yang indah namun lebih berdasarkan pada sumber daya daerah yang dimiliki serta sesuai dengan perencanaan strategik daerah maupun nasional. Sehingga sebagai satu kesatuan perencanaan nasional hingga daerah memiliki visi dan misi yang terarah dan bertujuan sama.

### d. Kebijakan

Tidak dipungkiri bahwa suatu perencanaan mengandung kebijakan. Kebijakan merupakan usulan dari seseorang maupun kelompok yang

disampaikan dengan menunjukkan hambatan dan kesempatan pelaksanaan usulan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pengambil kebijakan seharusnya mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, langkah apa yang diambil serta cara agar langkah yang diambil dapat diaplikasikan. Kebijakan akan menjadi percuma apabila tidak ada perbuatan atau tindakan yang terarah untuk mewujudkannya.

Kebijakan dibuat dan hendaknya mengakomodir kepentingan umum. Artinya akan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dalam proses pembuatan kebijakan yang efektif, pembuatan kebijakan dan perencanaan biasanya tidak berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya, dan mengabaikan keterbatasan sumber daya yang ada dan prioritas-prioritas strategis. Lebih lanjut hal ini dapat menyebabkan timbulnya benturan antara kebijakan yang dijanjikan pemerintah dengan pelaksanaannya di lapangan.

Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang mengatakan dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan kepentingan publik harus mempertimbangkan banyak hal. Diantaranya bahwa suatu kebijakan harus dapat memuaskan kebutuhan masyarakat namun juga tidak bertentangan dengan perencanaan yang telah disusun. Harus terdapat harmonisasi antara pembuat dan pengguna kebijakan. Hal ini harus dilakukan untuk menghindari permasalahan dikemudian hari.

Koordinasi dan keterkaitan kebijakan mestinya dilakukan pada awal sebelum dilaksanakan, baik berupa kebijakan yang bersifat baru maupun evaluasi terhadap periode sebelumnya menyangkut maksimalisasi pencapaian hasil atau tujuan menurut rencana yang telah ditetapkan

sebelumnya. Pembuatan kebijakan yang menyangkut publik merupakan integrasi antara perencanaan dan penganggaran akan dapat mengontrol sektor pengeluaran yang hanya dilakukan menurut prioritas dan dibatasi oleh anggaran yang tersedia secara realistis. Dalam hal ini upaya menyeimbangkan antara kebutuhan dengan ketersediaan memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan lebih tepat guna. Sehingga dalam merencanakan dan mengelola sumber daya dapat dilakukan dengan lebih efektif dalam satu masa tahun anggaran.

### 3. Faktor Sumberdaya (*Resource*) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

#### a. Sumber Daya Manusia

Sebagai SKPD teknis, Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang banyak mengerjakan kegiatan fisik. Pekerjaan fisik didahului oleh perencanaan teknis hingga dapat dihasilkan pekerjaan yang baik. Namun tenaga teknis yang dimiliki tidak memadai yaitu hanya satu orang. Hal ini sangat berpengaruh pada kualitas maupun kuantitas perencanaan teknis karena hanya mengandalkan satu orang saja. Akibatnya pelaksanaan kegiatan menjadi terlambat dan realisasi anggaran menjadi tidak maksimal.

Tabel 4.4 Daftar Jabatan dan Pendidikan Terakhir Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

No.	Jabatan	Jumlah	Pendidikan				
			S2	S1	Diploma	SMA	Lain-lain
1.	Kepala Dinas	1	√				
2.	Sekretaris	1		√			
3.	Kabid Sarana dan	1	√				

	Prasarana						
4.	Kabid Perhubungan Darat	1	√				
5.	Kabid Perhubungan SDP	1			√		
6.	Kasubbag Aparatur dan Umum	1				√	
7.	Kasubbag Perlengkapan	1				√	
8.	Kasi Penganalisaan dan Operasional Dermaga	1		√			
9.	Kasi Lalu Lintas Jalan	1			√		
10.	Kasi Kendaraan dan Perbengkelan	1				√	
11.	Kasi Angkutan Jalan	1				√	
12.	Kasi Terminal, Perparkiran dan Stegher	1	√				
13.	Kasubbag Keuangan dan Program	1		√			
14.	Kasi Lalu lintas SDP	1		√			
15.	Kasi Penganalisaan dan Operasional Terminal	1				√	
16.	Kasi Pengujian Kendaraan Bermotor	1			√		
17.	Kasi Angkutan SDP	1		√			

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013

Staf Subbag Keuangan dan Program menyatakan bahwa kendala yang dihadapi dalam penyusunan RKA adalah:

“RKA tidak dapat selesai tepat waktu karena minimnya tenaga atau personil yang dapat membuat RKA. Selain itu, RKA tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh sehingga tidak sesuai dengan format maupun standar yang telah diberikan oleh TAPD. Dalam hal penyusunan RKA yang berisi pekerjaan teknis, tidak dihitung dengan baik karena hanya memiliki 1 (satu) orang tenaga teknis sedangkan pekerjaan teknis yang harus dihitung banyak”.

Kemudian ia juga mengatakan upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang khususnya sub bagian keuangan dan program dalam mempercepat penyusunan Renja maupun RKA sehingga tepat waktu adalah dengan melakukan metode jemput bola. Setiap bidang

maupun seksi selalu diingatkan akan tenggat waktu yang telah ditentukan dan diberikan bimbingan dalam penyusunannya.

Menurut penulis yang bertugas mengkoordinir penyusunan Renja dan RKA bahwa sebagian besar personil tidak dapat merencanakan dan menuangkannya ke dalam sebuah dokumen RKA. Motivasi untuk bekerja sangat kurang, mengabaikan waktu pengumpulan dokumen RKA yang telah ditentukan dalam surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA dan adanya konsep pemikiran bahwa RKA pada akhirnya akan diselesaikan oleh Sub Bagian Keuangan dan Program. Penulis selalu kesulitan mengumpulkan dokumen RKA sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dokumen RKA yang disampaikan juga masih belum sesuai dengan format, standar dan ketentuan yang ada. Akibatnya penulis harus menyusun kembali RKA sebelum diantar ke TAPD.

#### b. Anggaran

Anggaran yang dialokasikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya yang cukup signifikan seperti pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Pagu Anggaran Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011-2013

No.	SKPD	Pagu Tahun 2011	Pagu Tahun 2012	Pagu Tahun 2013
1	Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang	5.163.141.602,00	10.979.138.245,00	16.593.786.824

Sumber: Data Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang, 2013

Dalam Tabel 4.6 terlihat bahwa kenaikan jumlah anggaran berkisar hingga 50 persen setiap tahunnya. Menurut Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran BPKAD Kabupaten Sintang kenaikan tersebut dipicu oleh :

- a. Kenaikan Dana Alokasi Umum yang dialokasikan pada Pemerintah Kabupaten Sintang.
- b. Besaran Dana Alokasi Khusus yang ditetapkan oleh pemerintah pusat juga berpengaruh terhadap pagu.
- c. Jumlah aspirasi anggota DPRD yang dititipkan dalam bentuk kegiatan-kegiatan pada Dinas Perhubungan.

Mengingat banyaknya pekerjaan fisik yang harus dilaksanakan, pagu anggaran tahun 2013 belum dapat mengakomodir perencanaan yang termuat dalam Renja. Hanya sekian persen dari pagu Renja yang dapat ditampung, akibatnya banyak kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dan akhirnya menjadi beban bagi tahun anggaran berikutnya.

Dalam lingkup yang lebih besar yaitu Pemerintah Kabupaten Sintang, RAPBD tidak dapat mengakomodir seluruh program dan kegiatan yang terdapat dalam RKPD. Menurut Kepala Sub Bidang Penelitian Pengembangan dan Statistik Daerah Bappeda Kabupaten Sintang:

“Tidak terakomodirnya karena memang disebabkan ketersediaan anggaran pemerintah yang tidak mencukupi selain itu kemungkinan program tersebut tidak masuk dalam program prioritas sehingga tidak dapat dituangkan dalam kegiatan/RKA”.

### c. Sarana Pendukung

Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran, Dinas Perhubungan telah didukung oleh sarana pendukung yang memadai. Sarana dimaksud adalah berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur dan menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran.

Pada hakikatnya dasar hukum penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran terdapat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011. Kemudian terdapat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2013 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2013.

Pedoman penyusunan APBD tersebut didukung oleh berbagai ketentuan yang dibuat oleh pemerintah daerah, menurut Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran diantaranya :

- a. Peraturan Bupati Sintang Nomor 36 Tahun 2012 tentang Standar Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri Bagi Pejabat Negara, Pejabat Lainnya Yang Setara, Pegawai Negeri Sipil, dan Pegawai Tidak Tetap Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sintang.

- b. Peraturan Bupati Sintang Nomor 37 Tahun 2012 tentang Standar Satuan Biaya di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sintang.
  - c. Peraturan Bupati Sintang Nomor 38 Tahun 2012 tentang Standar Biaya Personil Tenaga Ahli dan Tenaga Pendukung Kegiatan Konsultasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sintang.
  - d. Peraturan Bupati Sintang Nomor 39 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Sintang Nomor 36 Tahun 2012 tentang Standar Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri Bagi Pejabat Negara, Pejabat Lainnya Yang Setara, Pegawai Negeri Sipil, dan Pegawai Tidak Tetap Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sintang.
  - e. Peraturan Bupati Sintang Nomor 40 Tahun 2012 tentang Analisa Standar Belanja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang Dalam Rangka Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013.
  - f. Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 4 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum.
  - g. Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 5 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Usaha.
- d. Perencanaan

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas

kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan (Wikipedia tahun 2015 [https:// id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan](https://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan)).

Utamanya dalam hal pembangunan fisik, perencanaan merupakan hal yang mutlak. Mengenai perencanaan menurut Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang :

“Perencanaan merupakan suatu kewajiban untuk memulai suatu pekerjaan fisik namun pada Dinas Perhubungan jarang dianggarkan akibat minimnya anggaran. Namun disiasati dengan melaksanakan perencanaan pada saat pelaksanaan kegiatan. Walaupun idealnya perencanaan dilaksanakan pada tahun anggaran sebelum pelaksanaan kegiatan”.

Sejalan dengan hal tersebut, kurangnya tenaga teknis berpengaruh juga terhadap proses perencanaan yang tidak tepat waktu. Ketidakterediaan data/informasi yang terukur untuk menghasilkan suatu perencanaan yang baik juga menjadi kendala mendasar. Data/informasi tersebut meliputi lokasi dan data pendukung lainnya seperti keadaan alam. Serupa yang dikatakan oleh Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang bahwa “data/materi sebagai bahan perencanaan baik Renja maupun RKA diterima relatif cukup lama. Untuk mengatasinya, dilakukan percepatan penyusunan Renja maupun RKA pada tingkat internal dan melakukan koordinasi baik yang bersifat teknis maupun administratif dengan SKPD yang menjadi *leading sector*”.

## C. Analisis/Pembahasan

### 1. Faktor Lingkungan (*Environment*) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Pada dasarnya Renja berawal dari proses politik seperti pemilihan Presiden hingga Kepala Daerah yang menghasilkan dokumen perencanaan. Dokumen perencanaan ini memuat penjabaran visi dan misi dalam bentuk RPJM hingga RPJMD yang disusun menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah oleh lembaga atau satuan kerja yang secara fungsional bertugas untuk itu yaitu Bappeda pada tingkat daerah kabupaten dan provinsi. Dalam proses penyusunannya melibatkan berbagai stakeholders antara lain melalui musrenbang yang dilaksanakan secara berjenjang.

Peran masyarakat sangat penting dalam menyumbangkan usulan prioritas dalam kegiatan musrenbang. Masyarakat lebih mengetahui wilayah tempat domisilinya. Apa yang menjadi kebutuhannya, apa yang diperlukan untuk membuat wilayahnya semakin baik. Kemudian secara teknis instansi terkait dapat melakukan penilaian terhadap usulan tersebut, dipilah kembali dan menentukan apakah usulan tersebut dapat dilanjutkan untuk dianggarkan. Setiap instansi juga telah memiliki perencanaan teknis terhadap pembangunan yang akan dilaksanakan. Usulan masyarakat akan melengkapi perencanaan sehingga menjadi suatu keterpaduan yang baik dalam melaksanakan pembangunan.

Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Tjokroamidjojo (1996) bahwa pembangunan yang meliputi segala segi kehidupan politik, ekonomi dan sosial budaya itu baru berhasil apabila merupakan kegiatan yang melibatkan partisipasi dari seluruh rakyat didalam suatu negara. Kontens juga mengatakan

dalam pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tahap demi tahap harus pada masyarakat itu sendiri. Masyarakat adalah subjek daripada pembangunan, karena perencanaan dibuat berdasarkan kepentingan masyarakat secara langsung dan menggunakan proses partisipatif dari level terbawah.

Setelah usulan dan perencanaan tersebut disepakati dalam Musrenbang yang dilaksanakan secara berjenjang dari tingkat desa hingga nasional maka selanjutnya adalah penganggaran. Disini peran TAPD adalah sebagai fasilitator penyusunan APBD. TAPD melaksanakan tahapan-tahapan penganggaran hingga penetapan APBD. Agar proses ini berjalan lancar dan terarah perencanaan yang baik menjadi kunci.

Setelah menerima Surat Edaran Bupati Sintang tentang penyusunan rancangan anggaran maka Kepala Dinas Perhubungan memerintahkan kepada Kepala Sub Bagian Keuangan dan Program melalui Sekretaris untuk mengoordinir penyusunan RKA. Kemudian setiap bidang berdasarkan Renja dan perencanaan yang telah ada menyusun RKA. RKA memuat program dan kegiatan prioritas yang akan dilaksanakan pada Tahun Anggaran 2013 dengan pagu anggaran yang telah ditentukan oleh TAPD. Namun dalam perjalanannya hanya enam puluh persen program dan kegiatan yang ada dalam Renja Tahun 2013 yang dapat terakomodir dalam RKA seperti yang dikatakan oleh Sekretaris Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.

Hal ini dikarenakan pagu yang ditetapkan dalam Renja tahun 2013 jauh lebih besar daripada pagu yang ditetapkan dalam RKA Tahun Anggaran 2013. Standar harga dan biaya semakin meningkat sehingga biaya pegawai dan

barang jasa membengkak. Pada akhirnya program dan kegiatan yang terdapat dalam Renja tidak dapat tertampung keseluruhan dan menjadi pekerjaan rumah pada tahun berikutnya.

Perencanaan yang disusun oleh instansi teknis hendaknya didukung oleh data dan informasi yang benar dan jelas. Masalah yang sering terjadi adalah data/informasi sangat sulit diperoleh. Selain itu kebenarannya juga tidak dapat dijamin. Banyak kecenderungan jika data disusun secara asal-asalan, terkesan yang penting ada. Cukup banyak anggaran yang dialokasikan untuk melaksanakan survey dan pengumpulan data namun hasilnya tidak memuaskan.

Dalam penyusunan RKA Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang jika ditinjau dari faktor lingkungan konsep E-V-R, terjadi hubungan yang tidak terjalin dengan baik. Ketika partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan semakin ditingkatkan, di sisi lain SKPD memiliki perencanaan tersendiri yang sudah dirancang secara teknis. Masalah timbul saat usulan masyarakat dan usulan SKPD dipadukan dalam dokumen Renja. Terdapat benturan, dimana usulan masyarakat wajib diakomodir dan perencanaan SKPD juga tidak bisa diabaikan namun pagu tentatif Renja telah ditetapkan. Akibatnya ada usulan masyarakat maupun SKPD tidak dapat tertampung dalam Renja.

Oleh karena itu, perlu dikembangkan suatu proses pembangunan yang partisipatif seperti yang dikemukakan oleh Swasono (1988) dimana masyarakat diberikan kelonggaran untuk mengembangkan otonomitas dan kemandiriannya. Kemandirian masyarakat akan tumbuh dan meningkat jika lingkungannya mendukung. Hal ini dapat terwujud bila tercipta suatu kondisi kebijaksanaan atau perencanaan dari atas (*top down*) serasi dengan perencanaan dari bawah

(*bottom up*), sehingga akan dapat membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Artinya dalam proses Musrenbang, SKPD menjalin komunikasi dua arah dengan masyarakat dengan mengungkapkan perencanaan yang telah dibuat dan masyarakat juga diberi kesempatan untuk memberikan masukan terhadap perencanaan tersebut maupun memberikan usulan pembangunan.

Perencanaan dan penganggaran erat kaitannya, tapi yang terjadi adalah kedua hal ini selalu tidak sejalan. Seharusnya perencanaan dibuat berdasarkan data/informasi yang akurat sehingga dapat diperhitungkan dengan tepat keperluan dana yang diperlukan. Data/informasi juga berfungsi bagi para pengambil keputusan atau perencana yang membutuhkan data dan informasi dalam rangka menyusun perencanaan terkait upaya pencapaian tujuan organisasi. Minimnya data secara kuantitas ataupun kualitas tidak akan menghasilkan analisa yang mendalam tentang suatu masalah dan tidak akan cukup kuat bila dijadikan bahan pengambilan keputusan atau perencanaan. Pemahaman atas data yang dibutuhkan serta sumber perolehan dari data tersebut, harus diidentifikasi sebagai sesuatu yang sangat penting.

## **2. Faktor Nilai (*Value*) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran**

Visi dan misi merupakan permulaan daripada rangkaian perencanaan yang kemudian dijabarkan ke dalam berbagai dokumen hingga menghasilkan program dan kegiatan. Hendaknya terdapat kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaannya dimana program dan kegiatan dalam RKA sudah direncanakan

terlebih dahulu dalam dokumen Renja. Namun juga terdapat kegiatan yang dilaksanakan namun tidak terdapat dalam perencanaan.

Terkait dengan visi dan misi Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang, RKA Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang secara bertahap sudah dapat mengakomodir tujuan akhir organisasi untuk memberikan pelayanan yang nyata kepada masyarakat dalam hal penyediaan transportasi terlebih kepada infrastruktur yang berdaya guna karena sejak tahun 2011 terdapat kenaikan anggaran belanja modal infrastruktur yang cukup besar dibandingkan dengan 5 (lima) tahun sebelumnya.

Besaran pagu anggaran yang diterima oleh SKPD terkait dengan kebijakan yang dibuat oleh Kepala Daerah. Pembuatan kebijakan yang menyangkut publik merupakan integrasi antara perencanaan dan penganggaran akan dapat mengontrol sektor pengeluaran yang hanya dilakukan menurut prioritas dan dibatasi oleh anggaran yang tersedia secara realistis. Dalam hal ini upaya menyeimbangkan antara kebutuhan dengan ketersediaan memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan lebih tepat guna. Sehingga dalam merencanakan dan mengelola sumber daya dapat dilakukan dengan lebih efektif dalam satu masa tahun anggaran.

Kurangnya komitmen pemerintah daerah untuk melaksanakan perencanaan berdampak pada SKPD khususnya Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang. Pagu anggaran jauh lebih kecil daripada pagu yang ditetapkan dalam perencanaan. Akibatnya banyak kegiatan prioritas yang tidak dapat tertampung dan tujuan pembangunan transportasi yang telah digariskan tidak dapat secara optimal diwujudkan. Kendala yang dihadapi

oleh pemerintah daerah melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah sebenarnya menyangkut masalah terbatasnya dana pemerintah daerah untuk membiayai rencana (program dan kegiatan) yang cukup banyak, dan ditambah lagi dengan berbagai kepentingan, baik kepentingan pemerintah daerah, kepentingan masyarakat, maupun kepentingan anggota DPRD yang menginginkan adanya dana aspirasi.

Cara pandang organisasi publik yang lebih mengutamakan pelaksanaan fungsi dan tanggungjawab dan mengesampingkan tujuan dan hasil harus diubah. Keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja bergantung pada komitmen pimpinan dan seluruh komponen organisasi, fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, sumber daya yang cukup untuk menyempurnakan tujuan tersebut serta penghargaan dan sanksi yang jelas.

Dalam konteks sebagai organisasi pemerintah dimana mulai dari pimpinan hingga seluruh pegawainya bekerja untuk melayani masyarakat dengan pelayanan yang prima tanpa mencari keuntungan organisasi maka aspek-aspek yang menjadi penunjang kinerja organisasi harus dapat dikelola dengan baik yaitu dari aspek perencanaan, pengorganisasian, sumber daya manusia, keuangan hingga politik.

Tidak dipungkiri bahwa suatu perencanaan mengandung kebijakan. Kebijakan merupakan usulan dari seseorang maupun kelompok yang disampaikan dengan menunjukkan hambatan dan kesempatan pelaksanaan usulan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pengambil kebijakan seharusnya mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, langkah apa yang diambil serta cara agar langkah yang diambil dapat diaplikasikan.

Kebijakan akan menjadi percuma apabila tidak ada perbuatan atau tindakan yang terarah untuk mewujudkannya.

Kebijakan dibuat dan hendaknya mengakomodir kepentingan umum. Artinya akan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dalam proses pembuatan kebijakan yang efektif, pembuatan kebijakan dan perencanaan biasanya tidak berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya, dan mengabaikan keterbatasan sumber daya yang ada dan prioritas-prioritas strategis. Lebih lanjut hal ini dapat menyebabkan timbulnya benturan antara kebijakan yang dijanjikan pemerintah dengan pelaksanaannya di lapangan.

Koordinasi dan keterkaitan kebijakan mestinya dilakukan pada awal sebelum dilaksanakan, baik berupa kebijakan yang bersifat baru maupun evaluasi terhadap periode sebelumnya. Koordinasi dimaksud menyangkut realisasi pencapaian hasil atau tujuan menurut rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Seorang pimpinan hendaknya dapat menganalisis masalah untuk kemudian dicarikan solusi berupa kebijakan publik apa yang perlu diambilnya. Untuk itu perlu dilakukan analisis terhadap masalah kebijakan tersebut. Mustofadidjaja (dalam Widodo, 2006:73) mengatakan salah satu tahap yang dilakukan adalah penentuan kinerja pemilihan alternatif kebijakan. Ada parameter atau kriteria yang digunakan yaitu *technical feasibility* yaitu kriteria penilaian untuk melihat sampai sejauh mana alternatif langkah intervensi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. *Economic and financial viability* akan melihat sampai sejauh mana alternatif langkah intervensi tadi membutuhkan biaya dan seberapa besar keuntungan yang dapat diperoleh dari

suatu langkah intervensi. *Political viability* akan melihat seberapa jauh efek maupun dampak politik yang akan ditimbulkan oleh setiap alternatif langkah intervensi. *Administrative operability* akan melihat seberapa besar kemungkinan suatu alternatif dapat berhasil dilaksanakan dalam konteks politik, ekonomi, sosial, dan administrasi yang berlaku.

Dalam penyusunan RKA, keempat hal tersebut harus diperhatikan agar faktor politik tidak menghambat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kemudian dampak politis daripada kebijakan yang dibuat dapat cocok dengan nilai di masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan menerapkan prinsip pemerataan. Sehingga selain memperoleh dukungan politik, juga memperoleh keseimbangan dari komitmen kelembagaan, kapabilitas staf dan dana, dan dukungan organisasi.

Sehubungan dengan faktor nilai dalam konsep E-V-R, kepala SKPD wajib memiliki visi dan misi agar SKPD yang dipimpinnya memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan pembangunan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang telah memiliki visi dan misi yang jelas, terarah dan telah dibukukan dalam dokumen perencanaan.

Penyusunan RKA masih diliputi unsur politis terutama dalam mengakomodir aspirasi anggota DPRD. Agar terdapat keselarasan antara program dan kegiatan yang diusulkan oleh masyarakat, SKPD dan anggota DPRD maka pimpinan SKPD dan pimpinan daerah hendaknya mengambil peran sebagai pemimpin yang berkomitmen untuk mengutamakan masyarakat sebagai tujuan utama organisasi. Kebijakan-kebijakan yang diambil harus

bersifat inovatif, memiliki sisi kepemimpinan yang baik serta dapat memuaskan masyarakat sebagai konsumen.

Senada dengan pendapat Samuel E. Overman (dalam Keban, 2004) bahwa manajemen publik merupakan penelitian interdisipliner aspek generik organisasi yang merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian fungsi manajemen dengan manajemen sumber daya manusia, keuangan, informasi fisik, dan sumber daya politik. Sebagai abdi negara, pimpinan SKPD beserta para pegawainya harus melayani masyarakat dengan mengedepankan suatu sistem kinerja yang memadukan setiap aspek sehingga terbentuk suatu organisasi yang solid dan berorientasi pada pelayanan prima dan tidak sekedar mencari profit semata.

### **3. Faktor *Resources* (Sumber Daya) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran**

Suatu dokumen perencanaan hendaknya jelas dan tidak mengundang banyak penafsiran, dapat diukur capaiannya, apa yang diharapkan dapat dicapai, dapat menyediakan data yang dibutuhkan serta tepat waktu sehingga dapat mempengaruhi keputusan yang akan diambil. Selain itu suatu perencanaan harus memiliki, mengetahui dan memperhitungkan tujuan akhir yang dikehendaki, sasaran-sasaran dan prioritas yang hendak dicapai, jangka waktu pencapaian, masalah-masalah yang dihadapi, modal atau sumber daya yang digunakan serta pengalokasiannya, kebijakan, pelaksana dan mekanisme pemantauan, evaluasi, pengawasan pelaksanaannya.

Ideal tidaknya perencanaan harus dinilai dari prinsip yang terkandung dalam penyusunannya. Prinsip partisipatif dimana masyarakat yang akan merasakan manfaat dari perencanaan harus turut serta dalam prosesnya, prinsip kesinambungan memastikan suatu perencanaan akan berlanjut pada periode perencanaan selanjutnya sehingga menjamin adanya kemajuan terus menerus dalam kesejahteraan dan jangan sampai terjadi kemunduran. Prinsip holistik yaitu memandang masalah dalam perencanaan dan pelaksanaannya tidak hanya dari satu sisi namun dalam satu kesatuan secara keseluruhan.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus disiapkan oleh pemerintah daerah dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) atas persetujuan DPRD selambat-lambatnya satu bulan sebelum tahun anggaran dilaksanakan. Perubahan APBD dimungkinkan dan ditetapkan dengan Perda selambat-lambatnya tiga bulan sebelum tahun anggaran berakhir. Selanjutnya perhitungan APBD ditetapkan dengan Perda selambat-lambatnya tiga bulan setelah berakhirnya tahun anggaran berkenaan. Sebelum ditetapkan menjadi Perda, rancangan APBD disampaikan kepada Gubernur bagi kabupaten/kota dan kepada Menteri Dalam Negeri bagi pemerintah provinsi untuk dievaluasi.

APBD merupakan rencana operasional keuangan pemerintah daerah. APBD tersebut di satu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi-tingginya guna membiayai kegiatan-kegiatan dan proyek-proyek dalam satu tahun anggaran tertentu dan dipihak lain menggambarkan perkiraan pendapatan dan sumber-sumber pendapatan daerah guna menutupi pengeluaran-pengeluaran dimaksud.

Dalam membahas APBD hendaknya pengertian tentang beberapa istilah yang memiliki makna berbeda berikut diperhatikan, yakni *accounting*, *financing*, laporan keuangan dan *budget*. Secara garis besarnya pengertian masing-masing istilah tersebut adalah *accounting* menekankan pada sisi pencatatan, sistem pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan. *Financing* lebih menekankan pada aspek menghimpun, membelanjakan, membagi hasil, dan memanfaatkan dana. Laporan keuangan akan mencatat posisi neraca dan arus (*flow*) rugi/laba, sedangkan *budget* membahas tentang berapa dana yang diterima dan berapa yang dibelanjakan.

Suatu Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) akan memiliki beberapa fungsi yang integratif dan sinergis dalam aplikasinya mendukung pelaksanaan pembangunan, antara lain: menentukan jumlah pendapatan yang dibebankan kepada rakyat daerah yang bersangkutan. Jenis dan besarnya pajak daerah sangat variatif ditentukan oleh kondisi lokal tiap-tiap daerah. Dalam era otonomi daerah kemampuan finansial yang berasal dari sumber sendiri sangat menentukan kemampuan kemandirian suatu daerah. Namun, jangan sampai kemampuan finansial yang tinggi dan kekayaan potensial daerah yang besar menimbulkan arogansi kedaerahan.

APBD memberi isi dan arti tanggung jawab pemerintah daerah kepada masyarakatnya, karena APBD menggambarkan seluruh kebijakan pemerintah daerah. Dalam hal ini penyusunan anggaran daerah tidak semata mengacu kepada prioritas, tetapi juga perlu dipikirkan langkah konkret bersifat progresif dan inovatif guna menjadikan ekonomi daerah sebagai kekuatan yang mampu memberikan manfaat kepada masyarakat secara berkelanjutan. APBD

merupakan suatu sarana untuk melaksanakan pengawasan terhadap daerah. Kontrol yang akurat sangat diperlukan karena hal ini menyangkut pertanggungjawaban kepada publik.

APBD juga memberikan data tentang anggaran yang telah dijalankan pada periode sebelumnya untuk dievaluasi guna penyusunan anggaran tahun berikutnya. APBD yang baik dapat menunjukkan ketimpangan yang terjadi antara pos pendapatan dengan pos keluaran, sehingga dapat dicegah terjadinya kebocoran anggaran. Selain itu APBD juga sebagai alat untuk pengambilan keputusan publik menyangkut peningkatan taraf hidup masyarakat di daerah tersebut.

Dalam penyusunan dan pelaksanaan program pembangunan daerah yang dibiayai lewat APBD sering kali terdapat beberapa kendala. Menurut Buletin Studi Ekonomi Volume 12 Nomor 3 Tahun 2007:273 secara umum kendala yang ada dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis, yaitu sebagai berikut. *Political context*, yakni tersebarnya wajib pajak, pembuat keputusan, dan penerimaan manfaat jasa/keuntungan. *Legal context*, yakni menyangkut aspek keabsahan anggaran yang harus berdasarkan undang-undang yang berlaku. *Economic conditions*, yakni menyangkut tentang tingkat inflasi, kendala fiskal, dan bencana alam. Dan *historical context*, yakni menyangkut tentang kebijakan yang diambil dan komitmen terhadap kebijakan tersebut, termasuk menyangkut aspek hubungan dengan pihak luar negeri.

Dalam menyusun anggaran daerah keempat hal tersebut perlu diperhatikan agar anggaran dapat diwujudkan sepenuhnya dalam pelaksanaan pembangunan. Dana pemerintah daerah yang mengendap pada Bank

Pembangunan Daerah apabila tanpa digunakan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, jelas sangat tidak produktif dan tidak memberikan efek multiplier pada aktivitas ekonomi rakyat.

Dengan kondisi seperti di atas, maka penyusunan rencana kerja (RKPD) dan penganggarnya (APBD) memang peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Dalam hal ini peran pimpinan atau Kepala Daerah untuk mengarahkan berbagai kegiatan perencanaan dan penganggaran sangat diperlukan.

RKA sebagai bagian dari APBD disusun melalui perencanaan dan penganggaran yang melibatkan seluruh unsur pelaksana yang ada di SKPD, mulai dari penentuan program dan kegiatan, klasifikasi belanja, penentuan indikator dan target kinerja, sampai dengan jumlah anggaran yang harus disediakan memerlukan perhatian khusus bagi pimpinan satuan kerja perangkat daerah beserta pelaksana program dan kegiatan. Dokumen anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran dan korelasi antara anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari kegiatan yang dianggarkan.

Dalam proses pembahasan rancangan APBD oleh DPRD akan terdapat perubahan pada RKA yang meliputi lokasi kegiatan, volume/satuan dan alokasi anggaran. Hal ini terjadi karena terdapat perbedaan persepsi mengenai skala prioritas terhadap program dan kegiatan pembangunan. Menurut Kepala Sub Bidang Analisa dan Penyusunan Anggaran perubahan yang terjadi pada umumnya menyangkut berbagai asumsi yang tidak bisa disepakati oleh DPRD,

misalnya mengenai asumsi target PAD, biasanya DPRD akan meminta asumsi target PAD lebih tinggi dari yang ditargetkan oleh pemerintah daerah.

Selain pengaruh pembahasan anggaran di DPRD, alokasi Dana Alokasi Khusus (DAK) juga mengakibatkan perubahan pada rancangan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013. Pada Tahun Anggaran 2013, diperoleh Dana Alokasi Khusus dalam bentuk DAK Bidang Sarana dan Prasarana Daerah tertinggal (DAK SPDT) yang diarahkan pada kegiatan Pembangunan Terminal Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan sebesar Rp. 3.611.699.500,00 dan Dana Alokasi Khusus Keselamatan Transportasi Darat (DAK KTD) sebesar Rp. 368.674.500,00.

Berdasarkan pasal 107 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Perencanaan Daerah, anggota DPRD dapat memperoleh dana aspirasi untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang diusulkan oleh masyarakat secara langsung melalui proses politik. Dana aspirasi atau pokok-pokok pikiran tersebut seharusnya dimuat dalam RKPD dan Renja namun pada pelaksanaannya pokok-pokok pikiran anggota DPRD baru disampaikan saat penyusunan anggaran. Hal ini juga berpengaruh pada tidak konsistennya RKA yang telah disusun oleh SKPD.

Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang pada Tahun Anggaran 2013 memperoleh dana pokok-pokok pikiran DPRD sebesar Rp. 1.835.000.000,00 yang dialokasikan pada kegiatan Pembangunan Terminal Angkutan Sungai,

Danau dan Penyeberangan dan kegiatan Pembangunan Halte Bus, Taxi, Gedung Terminal.

Berdasarkan uraian tersebut, selain perlunya mensinergikan penyusunan Renja/RKPD dengan masa reses DPRD yang sama-sama bertujuan untuk menyerap dan menyalurkan aspirasi masyarakat dalam pembangunan daerah yang diwujudkan melalui penyusunan Renja yang kemudian menjadi pedoman atau ditampung dalam kegiatan dan program di RKA/RAPBD, mengenai adanya rentang waktu antara Renja dengan penyusunan RKA/RAPBD, maka perlu kiranya dibatasi mengenai rentang waktu penyampaian aspirasi masyarakat, yaitu hanya pada saat penyusunan Renja/RKPD, dan apabila aspirasi baru disampaikan pada saat pembahasan KUA-PPAS maupun pembahasan RAPBD/APBD, maka aspirasi tersebut ditampung untuk tahun berikutnya. Hal ini dilakukan agar terdapat konsistensi antara perencanaan dengan penganggarannya atau dengan kata lain agar RKA/RAPBD sepenuhnya dapat mempedomani Renja/RKPD.

Sebagaimana diketahui bahwa anggaran disusun berdasarkan dokumen perencanaan dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan. Saat ini berkembang paradigma baru mengenai penganggaran berbasis kinerja yang merubah paradigma lama bahwa penganggaran berbasis pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan. Penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai, meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran, serta meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit kerja dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran.

Penganggaran suatu program dan kegiatan hendaknya memperhatikan perencanaan teknis maupun non teknis. Sebagai salah satu SKPD teknis, Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang dalam menghitung alokasi pagu anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan terlebih dahulu menyusun perencanaan teknis. Perencanaan ini tidak hanya menjadi pedoman penganggaran tapi juga menjadi tolok ukur prestasi kerja.

Penyusunan anggaran perlu diperhatikan beberapa hal berikut, antara lain: stabilisasi, fungsi stabilisasi dari anggaran pemerintah daerah yang sifatnya terbatas. Fungsi ini lebih banyak dilakukan oleh pemerintah pusat karena menyangkut kebijakan ekonomi makro suatu negara, seperti kebijakan fiskal dan moneter, inflasi dan pengeluaran dalam jumlah besar termasuk belanja negara untuk menjalankan roda pemerintahan. Kemudian *distribusi*, fungsi ini menyangkut kebijakan distribusi pendapatan yang diharapkan dapat lebih merata termasuk di dalamnya kebijakan subsidi pemerintah untuk meringankan beban biaya masyarakat miskin. Selanjutnya *alokasi*, fungsi ini berupa pemindahan sebagian fungsi pembiayaan dari satu sektor ke sektor yang lain. Dalam hal ini pemerintah daerah lebih memfokuskan pada fungsi alokasi karena sebagian urusan dan kewajiban pemerintah pusat di daerah dapat dikelola oleh tiap-tiap daerah.

Terkait kurangnya tenaga teknis, upaya yang dapat dilakukan adalah mengusulkan untuk dilakukan penambahan tenaga teknis agar perencanaan yang disusun dapat tepat waktu, tepat anggaran dan tepat tujuan. Memaksimalkan fungsi Musrenbang sebagai wadah untuk menampung dan

mendiskusikan seluruh program dan kegiatan dan menentukan kegiatan yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Terhadap kegiatan yang tidak sesuai dengan Renja, dampak yang timbul antara lain tidak/belum terdapat perencanaan teknisnya (untuk kegiatan yang bersifat fisik), sehingga perhitungan terhadap volume pekerjaan masih bersifat perkiraan. Apabila setelah dihitung ternyata alokasi dana tidak cukup, maka harus dianggarkan untuk pekerjaan penyelesaian/lanjutan pada tahun anggaran berikutnya. Penganggaran tidak sesuai dengan dokumen perencanaan, sehingga apa yang ditargetkan dalam perencanaan tidak dapat terlaksana secara optimal karena kegiatan yang dibiayai oleh APBD bukan merupakan prioritas/kebutuhan masyarakat yang diusulkan melalui Musrenbang. Selain itu juga ada dampak lain yaitu masyarakat mulai enggan mengikuti Musrenbang dan menurunnya kepercayaan pada pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah berupaya terus memberikan pemahaman bahwa anggaran yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Sintang terbatas apabila dibandingkan dengan kebutuhan masyarakat yang disampaikan pada saat Musrenbang.

Perencanaan (Renja) dan penganggaran (RKA) dapat dilakukan kontrol melalui anggaran yang sedang berjalan. Di dalamnya terdapat bagaimana mengelola anggaran, apa yang dibutuhkan, kendala yang ada, kontrol terhadap pengeluaran/penggunaan dana, dan evaluasi terhadap hasil yang pernah dicapai. Semua tahapan ini akan dipakai sebagai dasar pembuatan kebijakan penganggaran untuk satu periode berikutnya. Dengan demikian, diharapkan hasil yang diperoleh adalah terjadinya pengawasan yang lebih baik terhadap

pengeluaran anggaran dan pendayagunaan dana yang ada secara optimal dengan memperhitungkan kendala yang ada.

Sementara dari segi sumber daya, Dinas Perhubungan kekurangan tenaga yang memiliki kompetensi teknis dan minimnya anggaran yang dialokasikan menyebabkan pelaksanaan program dan kegiatan tidak maksimal. Ditambah lagi perencanaan yang idealnya disiapkan satu tahun sebelum pelaksanaan kegiatan tidak dapat dilakukan juga karena minimnya anggaran. Dari sisi sarana pendukung, pemerintah Kabupaten Sintang telah menerapkan dan patuh terhadap peraturan perundangan yang ada. Berbagai aturan sudah dibuat dan dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran.

Dari pembahasan tersebut menunjukkan bahwa kondisi E-V-R dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013 berada pada *the lost organization* yakni ketika faktor lingkungan, nilai, dan sumber daya tidak terkait satu sama lain. Kombinasi yang baik dari ketiganya akan memberikan format desain dan rencana tindak yang ideal serta menghasilkan dokumen anggaran yang sasaran utamanya adalah pelayanan prima kepada masyarakat, memiliki nilai kepemimpinan yang kuat dan disusun oleh sumber daya yang berkompentensi tinggi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada temuan dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Penyusunan Rencana Kerja dan Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 belum secara keseluruhan memenuhi kriteria faktor lingkungan dalam konsep E-V-R. Partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan semakin ditingkatkan dalam kegiatan Musrenbang yang dilaksanakan secara berjenjang. Usulan masyarakat akan melengkapi dan dipadukan dengan perencanaan yang telah dibuat oleh SKPD. Pada masa penganggaran TAPD berperan sebagai fasilitator dan melaksanakan tahapan-tahapan penganggaran hingga penetapan APBD. Namun karena pagu anggaran yang ditetapkan oleh TAPD lebih kecil daripada yang telah ditetapkan dalam Renja akibatnya tidak seluruh program dan kegiatan dapat ditampung. Kemudian ditunjang dengan perencanaan yang minim data/informasi pendukung. Akibatnya sasaran utama dalam pelaksanaan kebijakan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat seperti yang dimaksud dalam konsep tersebut tidak dapat dipenuhi.
- b. Dalam mencapai tujuan akhir organisasi diperlukan pedoman awal yaitu visi dan misi yang dijabarkan ke dalam dokumen-dokumen perencanaan. Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang sudah memiliki visi dan misi yang

berorientasi untuk memberikan pelayanan transportasi yang berdaya guna kepada masyarakat. Dalam tahap penganggaran, terjadi ketidaksesuaian antara Rencana Kerja dan Rencana Kerja dan Anggaran yang diakibatkan oleh faktor politis yaitu aspirasi anggota DPRD yang muncul pada saat-saat akhir penyusunan anggaran atau bahkan dalam proses pembahasan APBD. Tidak adanya komitmen yang kuat dari pimpinan daerah untuk menata dan mengarahkan proses perencanaan dan penganggaran agar sesuai dengan visi dan misi serta mengabaikan proiritas-prioritas strategis akan menimbulkan benturan antara kebijakan yang dijanjikan pemerintah dengan pelaksanaannya di lapangan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran menurut faktor nilai dalam konsep E-V-R belum tercapai akibat nilai kepemimpinan yang tidak kuat sehingga arah pembangunan tidak sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Kesesuaian antara Renja dan RKA telah menjadi isu strategis dan menjadi masalah prioritas terkait dengan penyusunan anggaran. Hal ini selalu ditekankan agar arah pembangunan menjadi lebih jelas dan efektif serta efisien. Tapi dalam prakteknya hal ini sangat sulit dilakukan, pengaruh politis merupakan sandungan terbesar saat ini. Perbedaan persepsi antara eksekutif dan legislatif mengenai konsep perencanaan dan penganggaran hendaknya diluruskan oleh pemimpin organisasi selaku pengambil kebijakan. Pemimpin yang baik dapat mengakomodir kepentingan eksekutif yang bersifat teknokratik, partisipatif namun juga ada unsur politis dari sisi kebijakan dan memadukannya dengan kepentingan legislatif yang murni bersifat politis.

- c. Kompetensi tinggi yang dituntut oleh faktor sumber daya dalam konsep E-V-R ketika melaksanakan kebijakan tidak dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kekuatan. Perencanaan terkesan asal-asalan akibat kurangnya tenaga teknis dan berdampak pada lambatnya pelaksanaan dan penyerapan anggaran. Selain itu, minimnya anggaran yang dialokasikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang mengakibatkan tidak maksimalnya kegiatan pembangunan di sektor perhubungan. Dokumen anggaran belum menggambarkan arah kebijakan pemerintah daerah dan juga belum menyajikan informasi tentang tujuan, sasaran dan korelasi antara anggaran dan manfaat yang ingin dicapai dalam kegiatan yang dianggarkan.

## **B. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan, maka dikemukakan saran sebagai berikut:

- a. Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran, pimpinan hendaknya mengarahkan untuk konsisten berpedoman pada Rencana Kerja yang telah disusun melalui mekanisme Musrenbang agar pembangunan dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan masyarakat.
- b. Untuk menghindari ketidaksesuaian antara pagu anggaran pada Rencana Kerja dan Rencana Kerja dan Anggaran, pemerintah daerah melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah dapat lebih selektif ketika menentukan pagu anggaran Satuan kerja Perangkat Daerah dengan memperhatikan kebutuhan secara rasional, efektif dan efisien. Pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah dapat

lebih tegas dan berkomitmen pada Rencana Kerja yang telah disusun ketika memperoleh aspirasi dari anggota DPRD yang berunsur politis dan mengabaikan unsur teknis dan perencanaan. Tidak salah apabila menolak aspirasi jika hal tersebut menyebabkan perencanaan menjadi bias dan tidak terarah.

- c. Menggunakan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran. Dengan membangun suatu sistem penganggaran yang memadukan antara perencanaan dan anggaran dalam periode tahunan akan terlihat keterkaitan antara dana tersedia dengan hasil yang dicapai. Anggaran berbasis kinerja mengarahkan penggunaan dana seoptimal mungkin untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat.
- d. Melaksanakan disiplin anggaran, adanya komitmen baik pada tingkat SKPD yang bersangkutan maupun pihak terkait lainnya untuk melaksanakan apa yang telah dirumuskan sebagai program dan kegiatan prioritas. Pengalokasian pagu anggaran harus benar-benar memperhatikan dan mempertimbangkan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai kebutuhan prioritas dengan menyesuaikan kondisi kemampuan keuangan daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, P. (1981). *Administrasi dan manajemen umum*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Azwar, S. (1998). *Metodologi penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. (2012). *Efektifitas penganggaran dan penggunaan anggaran satuan kerja perangkat (SKPA) di Provinsi Aceh tahun 2011*, Bappeda, Aceh.
- Brannen, J. (1999). *Memadu metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bratakusumah, S. dan D. Riyadi. (2003). *Perencanaan pembangunan daerah: strategi menggali potensi dalam rangka mewujudkan otonomi daerah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dunn, W., N. (1994). *Pengantar analisis kebijakan publik*, Edisi kedua, Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Fuady, M. (2002). *Hukum perkreditan kontemporer*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Hagul, P. (1992). *Pembangunan desa dan lembaga swadaya masyarakat*, Jakarta: Rajawali Press.
- Hayati, T., Nursadi, H., dan Danesjvara, A. (2005). *Administrasi pembangunan suatu pendekatan hukum dan perencanaannya*, Jakarta: Fakultas Hukum Universitas Indonesia.
- Ibrahim, A. (2008). *Pokok-pokok administrasi publik dan implementasinya*, Bandung: Refika Aditama.
- Islamy, I. (1997). *Prinsip-prinsip perumusan kebijaksanaan negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismawan, B. (1992). *Partisipasi dan dimensi keswadayaan dalam Soetjipto Wirosardjono dkk, Pengembangan swadaya nasional: tinjauan ke arah persepsi yang utuh*, Jakarta: LP3ES.
- Istislam. (2000). *Kebijakan dan hukum lingkungan sebagai instrumen pembangunan berwawasan lingkungan dan berkelanjutan*, Arena Hukum, Nomor 10 Tahun Keempat, Maret 2000, Jakarta.
- Kabupaten Sintang Dalam Angka Tahun 2013, Sintang: Badan Pusat Statistik Kabupaten Sintang.

- Kaho, R., J. (1991). *Prospek otonomi daerah di negara Republik Indonesia, identifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi penyelenggaraannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Keban, T., Y. (2004). *Enam dimensi strategis administrasi publik*, Yogyakarta: Gava Media.
- Koeswahyono, I., M. (2008). *Aspek kebijaksanaan hukum penatagunaan tanah dan penataan ruang*, Jakarta: Sinar Grafika.
- Laporan Kinerja Tahunan Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013, Sintang: Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.
- Mahfud, M., dan S.,F., Marbun. (1987). *Pokok-pokok hukum administrasi negara*, Yogyakarta: Liberty.
- Miller J.B, Steiner G.A. (1997). *Management policy and strategy*, New York: Mac-Millan, blog Fakhtan Ashari (diposting 11 Mei 2012).
- Milles, M.,B, dan Huberman, A.,M. (1992). *Analisa data kualitatif*, Jakarta: UI Press.
- Mubyarto. (1993). *Dua puluh tahun penelitian pedesaan*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Munir, B. (2002). *Perencanaan pembangunan daerah dalam perspektif otonomi daerah cetakan ke-2 2002*, NTB: Badan Penerbit Bappeda Propinsi NTB, Mataram.
- Olsen, JB. dan Eadie, DC. (1982). *The game plan: Governance with foresight*, Washington: Council of State Planning Agencies.
- Pardoyo. (1993). *Sekularisasi dalam polemik*, Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Peraturan Bupati Sintang Nomor 38 Tahun 2012 tentang Rencana Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013.
- Peraturan Bupati Sintang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 47 Tahun 2010 tentang *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2011-2015*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 14 Tahun 2000 Tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sintang.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sintang.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
- Purbadharmaja, I.B.P. (2007). Kajian terhadap fungsi anggaran dalam pembangunan ekonomi daerah dalam *Buletin Studi Ekonomi: Volume 12 Nomor 3 hal 273*.
- Rabin, M., J., Geral, J. (2000). *Handbook of strategic management*, New York: Marcell Dekker, blog Fakhtan Ashari (diposting 11 Mei 2012).
- Rasyid, A. (2012). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi sinkronisasi dokumen rencana kerja pemerintah daerah dengan dokumen anggaran pendapatan dan belanja daerah, *Jurnal, Universitas Yapis Papua, Jayapura*.
- Renja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2013, Sintang: Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.
- Salusu, J. (2003). *Pengambilan keputusan stratejik untuk organisasi publik dan organisasi non profit*, Jakarta: Rasindo.
- Santoso, A. (1993). *Analisis kebijakan publik : suatu pengantar*, Jakarta: Gramedia.
- Sjafrizal. (2009). *Teknis praktis penyusunan rencana pembangunan daerah*, Jakarta: Baduose Media.
- Sjahrir. (1994). *Kebijakan negara mengantisipasi masa depan*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Soedjatmoko, (1983). *Dimensi manusia dalam pembangunan*, Jakarta: LP3ES.
- Suasono, E. (2002). Pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah dalam upaya pencegahan dan penanggulangan kebakaran hutan dan lahan di kabupaten Pontianak provinsi Kalimantan Barat. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Swasono, S.E., Anwar, M.A., Azis, J.I.,Nazar, F., (1988). *Ekonomi indonesia, masalah dan prospek 1988/1989*, Jakarta: UI Press.

- Thompson, J.,L. (1999). *A strategic perspective of Entrepreneurshif*, UK: Huddersfield University Business School.
- Tjokroamidjojo, B. (1985). *Perencanaan pembangunan*, cetakan ke-18 tahun 1985, Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah dan Pemerintahan Daerah*.
- Wahab, A.S. (1997). *Analisis kebijakan*, Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Warassih, E. (2005). *Pranata hukum, sebuah telaahan sosiologis*, Semarang: PT. Suryandaru Utama.
- Wibowo, E, Subandini, M., Tangkilisan, H.N.S. (2004). *Hukum dan kebijakan publik*, Yogyakarta: Penerbit YPAPI.
- Wikipedia tahun 2015 <https://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan>
- Zauhar, S. (1992). *Diklat adiministrasi pembangunan*, FIA Unibraw Malang.

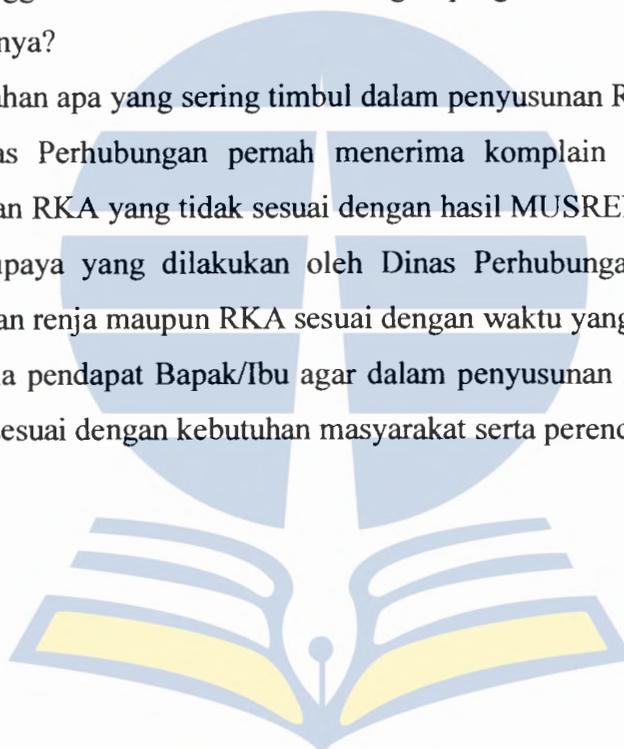


## PEDOMAN WAWANCARA

### A. DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG

1. Dokumen apa sajakah yang menjadi dasar penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?
2. Bagaimanakah mekanisme penyusunan Renja pada Dinas Perhubungan Tahun 2013?
3. Pihak-pihak mana sajakah yang terlibat dalam penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?
4. Sejauh mana peran masyarakat dalam penyusunan Renja Dishub Tahun 2013?
5. Hal-hal apa sajakah yang dijabarkan dalam Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013? Dan hal apa sajakah yang menjadi prioritas?
6. Bagaimanakah mekanisme yang ditempuh untuk menentukan prioritas program dan kegiatan dalam Renja?
7. Apakah Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 telah sesuai kebutuhan masyarakat? Jika belum sesuai, apa upaya yang dilakukan agar Renja tersebut selaras dengan kebutuhan masyarakat?
8. Apakah Renja dapat telah terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013? Kalau tidak, kira-kira berapa besar persentase yang dapat ditampung dalam RKA SKPD?
9. Jika Renja belum sepenuhnya dapat diakomodir dalam RKA, permasalahan apa sajakah yang menyebabkan Renja tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013?
10. Apakah dokumen perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan Renja Tahun 2013? Jika tidak, bagaimanakah menentukan keperluan dana pada Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?
11. Apa sajakah kendala yang terjadi dalam penyusunan Renja?
12. Apakah yang menjadi dasar penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?
13. Siapa sajakah yang terlibat dalam penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?
14. Mekanisme apa yang dilakukan saat penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?
15. Apakah RKA setelah pembahasan oleh DPRD mengalami perubahan? Dalam hal apa perubahan tersebut?

16. Kira-kira berapa persentase program dan kegiatan yang berubah setelah pembahasan RKA selesai?
17. Apakah ada Dana Alokasi Khusus yang dialokasikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013? Jika ada, apakah bentuknya dan diarahkan untuk kegiatan apa?
18. Apakah kendala yang dihadapi dalam pembahasan RKA Tahun Anggaran 2013?
19. Apakah terdapat dana aspirasi yang dititipkan pada Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013? Jika ada, berapa banyak dan dialokasikan dalam program dan kegiatan apa?
20. Apakah program dan kegiatan yang didapat dari aspirasi yang ditampung dalam RKA Tahun Anggaran 2013 disesuaikan dengan program dan kegiatan Renja? Jika tidak, apa sebabnya?
21. Permasalahan apa yang sering timbul dalam penyusunan Renja maupun RKA?
22. Apa Dinas Perhubungan pernah menerima komplain dari masyarakat terhadap penyusunan RKA yang tidak sesuai dengan hasil MUSRENBANG?
23. Apakah upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang agar penyusunan renja maupun RKA sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan?
24. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar dalam penyusunan RKA dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta perencanaan?

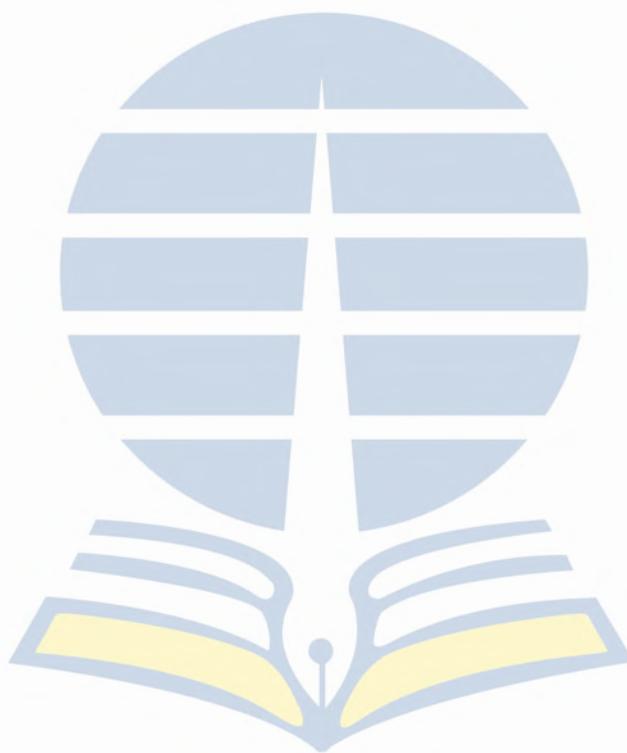


- B. BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN SINTANG
1. Apakah dokumen yang dijadikan dasar penyusunan Renja SKPD Tahun Anggaran 2013?
  2. Dokumen apa sajakah yang menjadi dasar penyusunan RKA SKPD Tahun Anggaran 2013? Apakah Renja SKPD dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA SKPD? Kalau tidak, kira-kira berapa besar persentase yang dapat ditampung dalam RKA SKPD?
  3. Pihak-pihak mana sajakah yang berperan/terlibat dalam penyusunan RKA SKPD?
  4. Apa sajakah peran pihak-pihak tersebut dalam penyusunan RKA SKPD?
  5. Sejauh mana peran TAPD Kabupaten Sintang dalam penyusunan RKA SKPD?
  6. Apakah penyusunan RKA SKPD Tahun Anggaran 2013 telah mengakomodir kepentingan publik?
  7. Apakah penyusunan RKA SKPD telah sesuai dengan Renja SKPD dan dokumen lainnya?
  8. Apakah dalam pembahasan dengan DPRD, RKA SKPD banyak mengalami perubahan? Jika mengalami perubahan seberapa besar persentasenya?
  9. Apakah BPKAD sebagai SKPD yang bertanggungjawab (*leading sector*) penyusunan APBD yang merupakan kumpulan RKA SKPD pernah mendapat komplain dari masyarakat/stakeholder terhadap APBD yang telah disusun?
  10. Dalam penyusunan RKA SKPD terdapat program dan kegiatan yang tidak terakomodir, atau bahkan terdapat program dan kegiatan yang tidak terdapat dalam Renja SKPD. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai hal tersebut dikaitkan dengan bahwa penyusunan RKA SKPD berpedoman pada Renja SKPD?
  11. Faktor apa saja yang menyebabkan penyusunan RKA SKPD tidak sepenuhnya mempedomani Renja SKPD?
  12. Apa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang (BPKAD) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?
  13. Apakah selama ini pernah ada temuan dalam pemeriksaan oleh aparatur pengawas (BPK, BPKP, Inspektorat) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?
  14. Apakah disediakan dana aspirasi bagi anggota DPRD Kabupaten Sintang? Bagaimana mekanisme yang ditempuh dan berapa besar dana yang disediakan?
  15. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar Renja SKPD dapat menjadi pedoman yang konsisten dalam penyusunan RKA SKPD?

### C. BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN SINTANG

1. Apakah dasar hukum/pedoman khusus dalam penyusunan Renja SKPD selain UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah? sebutkan.
2. Apakah hanya semata-mata hasil MUSRENBANG yang menjadi dasar penyusunan Renja SKPD? Kalau tidak, sebutkan data/dokumen yang lain yang menjadi dasar penyusunan Renja SKPD?
3. Apakah seluruh hasil MUSRENBANG Kecamatan/Kabupaten dapat diakomodir dalam Renja SKPD? Kalau tidak, kira-kira berapa besar persentase yang dapat ditampung dalam Renja SKPD?
4. Pihak-pihak mana sajakah yang berperan/terlibat dalam penyusunan renja SKPD?
5. Apa sajakah peran pihak-pihak tersebut dalam penyusunan renja SKPD?
6. Sejauh mana peran FORUM SKPD dalam Penyusunan Renja SKPD?
7. Sejauh mana masyarakat/Ormas terlibat dalam penyusunan Renja SKPD?
8. Dalam penyusunan Renja SKPD yang selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam penyusunan RKA SKPD, didasarkan pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Apakah RKA SKPD tersebut telah sesuai dengan Renja SKPD?
9. Apakah dalam pembahasan dengan DPRD, RKA SKPD banyak mengalami perubahan? Jika mengalami perubahan seberapa besar persentasenya?
10. Apakah BAPPEDA sebagai SKPD yang bertanggungjawab (leading sector) penyusunan RKPD hasil MUSRENBANG pernah mendapat komplain dari masyarakat/stakeholder terhadap RKPD yang telah disusun?
11. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai tidak terakomodirnya beberapa program dan kegiatan dalam RKA SKPD jika hal tersebut dikaitkan dengan bahwa penyusunan RAPBD berpedoman pada RKPD?
12. Faktor apa saja yang menyebabkan penyusunan RKA SKPD tahun anggaran 2013 tidak sepenuhnya mempedomani Renja SKPD?
13. Apa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang (BAPPEDA) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?
14. Apakah selama ini pernah ada temuan dalam pemeriksaan oleh aparat pengawas (BPK, BPKP, Inspektorat) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?

15. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar Renja SKPD dapat menjadi pedoman yang konsisten dalam penyusunan RKA SKPD?



## **DAFTAR WAWANCARA** (DISHUB KABUPATEN SINTANG)

Daftar wawancara ini dibuat dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan Tesis pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.

### **IDENTITAS PENELITI :**

Nama : RINA  
 NPM : 018556779  
 Konsentrasi : ADMINISTRASI PUBLIK  
 Judul Tesis : STRATEGI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARAN 2013.

### **IDENTITAS RESPONDEN :**

Nama : Drs. HATTA, M.Si  
 Pekerjaan : PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 Jabatan : KEPALA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG  
 SKPD : DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG  
 Alamat : JL. Y.C. OEVANG OERAY SINTANG

### **PETUNJUK PENGISIAN :**

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan cara mengisi pada tempat yang tersedia atau pada lembar jawaban lain.

1. Dokumen apa sajakah yang menjadi dasar penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?
  - Rencana Strategis Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2011 – 2015
  - Rancangan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2013.
  
2. Bagaimanakah mekanisme penyusunan Renja pada Dinas Perhubungan Tahun 2013?
 

Mekanisme penyusunan Renja Dishub Tahun 2013 :

  - Setelah menerima surat edaran dari Bupati Sintang, Dinas Perhubungan menyusun Rancangan Renja Tahun 2013 yang secara rinci dijabarkan dalam program dan kegiatan,
  - Setelah Musrenbang tingkat Kecamatan, dilaksanakan forum SKPD untuk menghimpun dan memadukan usulan masyarakat dalam Musrenbang dan program – kegiatan Dishub Tahun 2103

- Program dan kegiatan dalam rancangan Renja disusun oleh masing – masing bidang dan dihipungun oleh bagian keuangan dan program
  - Berdasarkan kesepakatan yang diperoleh dalam forum SKPD, rancanagn Renja yang dibahas dalam Musrenbang tingkat Kabupaten untuk selanjutnya menjadi Renja Dishub Tahun 2013.
3. Pihak-pihak mana sajakah yang terlibat dalam penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?
- SKPD Dishub Kabupaten Sintang
  - SKPD yang tergabung dalam bidang infrastruktur forum SKPD
  - Pihak Desa / Kelurahan
  - Bappeda Kabupaten Sintang
  - Masyarakat
4. Sejauh mana peran masyarakat dalam penyusunan Renja Dishub Tahun 2013?
- Masyarakat berperan untuk memberikan masukan kepada SKPD dalam forum Musrenbang. Usulan-usulan tersebut merupakan kebutuhan masyarakat setempat untuk ditampung dalam program / kegiatanSKPD. Masyarakat berperan besar untuk kemajuan wilayahnya karena lebih mengenal wilayahnya.
5. Hal-hal apa sajakah yang dijabarkan dalam Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013? Dan hal apa sajakah yang menjadi prioritas?
- Dalam Renja Dishub Tahun 2013 dijabarkan tentang visi dan misi, isu – isu penting dalam penyelenggaraan tugas, penelaahan terhadap usulan program dan kegiatan masyarakat dan program / kegiatan Dishub Tahun 2013.
- Hal-hal yang menjadi prioritas dalam Renja Tahun 2013 :
- Sesuai dengan visi dan misi Dishub kabupaten Sintang yaitu “ Terwujudnya pelayanan transportasi yang handal, berdaya saing dengan infrastruktur yang memadai”, Dishub memberikan pelayanan yang nyata kepada masyarakat dalam hal menyediakan transportasi terlebih kepada infratsrukturnya yang berdaya guna merupakan tujuan akhir organisasi.

6. Bagaimanakah mekanisme yang ditempuh untuk menentukan prioritas program dan kegiatan dalam Renja?

Usulan SKPD dan usula masyarakat yang dibahas dalam forum SKPD maupun Musrenbang Tingkat Kabupaten disepakati untuk memperoleh program dan kegiatan prioritas. Kesepakatan ini diperoleh dengan mempertimbangkan urgensi keperluan dan kebutuhan masyarakat dan menyesuaikan dengan pagu yang tersedia.

7. Apakah Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 telah sesuai kebutuhan masyarakat? Jika belum sesuai, apa upaya yang dilakukan agar Renja tersebut selaras dengan kebutuhan masyarakat?

Pada dasarnya Dishub Kabupaten Sintang berusaha untuk sedapat mungkin memenuhi kebutuhan masyarakat. Renja Dishub Tahun 2013 sudah dapat mengakomodir kebutuhan masyarakat secara tertulis. Namun dalam pelaksanaan belum semua dapat dipenuhi karena keterbatasan dana / anggaran.

Agar Renja dapat selaras dengan kebutuhan masyarakat, usulan-usulan masyarakat di tampung, dianalisa, dan kemudian dinilai tingkat urgensi kebutuhannya untuk dilaksanakan berdasarkan skala prioritas.

8. Apakah Renja dapat telah terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013? Kalau tidak, kira-kira berapa besar persentase yang dapat ditampung dalam RKA SKPD?

Belum seluruh program dan kegiatan yang ada di dalam Renja terakomodir pada RKA Tahun Anggaran 2013. Pada RKA Tahun Anggaran 2013 dapat menampung sekitar 50% usulan dalam Renja Tahun 2013.

9. Jika Renja belum sepenuhnya dapat diakomodir dalam RKA, permasalahan apa sajakah yang menyebabkan Renja tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013?

Renja Tahun 2013 tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013 mengingat keterbatasan anggaran pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.

10. Apakah dokumen perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan Renja Tahun 2013? Jika tidak, bagaimanakah menentukan keperluan dana pada Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?

Dokumen perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan Renja Tahun 2013, dokumen tersebut meliputi Rencana Strategis Dishub Tahun 2011-2015 dan Rancangan RKPD Kabupaten Sintang Tahun 2013.

11. Apa sajakah kendala yang terjadi dalam penyusunan Renja?

Kendala dalam penyusunan Renja yaitu mensinkronkan antara usulan masyarakat, perencanaan SKPD dan ketersediaan dana / anggaran. Idealnya terdapat kesesuaian antara visi dan misi dengan program dan kegiatan yang dilaksanakan serta didukung dengan ketersediaan anggaran. Dishub Kabupaten Sintang sampai dengan Tahun Anggaran 2013 terdapat kenaikan yang cukup signifikan terhadap belanja modal untuk penyediaan infrastruktur perhubungan.

12. Apakah yang menjadi dasar penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

RKA Dishub Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 disusun atas dasar Renja Tahun 2013 dan pagu anggaran tahun 2013.

13. Siapa sajakah yang terlibat dalam penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

Dalam penyusunan RKA Dishub TA. 2013 melibatkan seluruh pejabat dalam lingkungan SKPD Dishub Kabupaten Sintang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dan pagu anggaran yang tersedia serta prioritas program dan kegiatan pada Renja Tahun 2013 kemudian anggota DPRD juga terlibat dalam penyusunan. Keterlibatan tersebut dimulai dari saat penyusunan KUA PPAS hingga proses pembahasan rencana APBD oleh DPRD, Anggota DPRD diberikan kesempatan untuk menyalurkan aspirasi sesuai dengan daerah pemilihannya. Namun patut di sayangkan apabila aspirasi tersebut disampaikan pada saat tahapan pembahasan ini, karena akan mengganggu tahapan perencanaan yang telah dilaksanakan.

14. Mekanisme apa yang dilakukan saat penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

Mekanisme penyusunan RKA Dishub T.A.2013 :

- Setelah Bupati menerbitkan Surat Edaran Penyusunan RKA Tahun 2013, Kadis menetapkan pagu untuk masing masing bidang.

- Setiap bidang membuat RKA sesuai dengan pagu dan berpedoman pada Renja Tahun 2013
- RKA tersebut diserahkan pada Subbag Keuangan dan Program untuk dikoreksi dan selanjutnya di antar ke bidang anggaran / TAPD untuk dilakukan proses asistensi.

15. Apakah RKA setelah pembahasan oleh DPRD mengalami perubahan? Dalam hal apa perubahan tersebut?

Setelah proses pembahsan oleh DPRD, biasanya RKA akan berubah. Perubahan tersebut meliputi jumlah pagu anggaran, lokasi pekerjaan / kegiatan, hingga jenis pekerjaan / kegiatan.

16. Kira-kira berapa persentase program dan kegiatan yang berubah setelah pembahasan RKA selesai?

Perubahan program dan kegiatan setelah proses pembahasan selesai  $\pm$  10% mengingat perubahan terbesar biasanya pada item lokasi pekerjaan dan pagu anggaran.

17. Apakah ada Dana Alokasi Khusus yang dialokasikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013? Jika ada, apakah bentuknya dan diarahkan untuk kegiatan apa?

Pada Tahun Anggaran 2013 Dishub Kabupaten Sintang memperoleh alokasi Dana Alokasi Khusus bidang Keselamatan Transportasi Darat (KTD) dan Dana Alokasi Khusus bidang Sarana dan Prasarana Daerah Tertinggal (SPDT).

Nilai DAK KTD adalah sebesar Rp. 368.674.500,-

Nilai DAK SPDT adalah sebesar Rp. 3.611.699.500,-

Sesuai dengan petunjuk teknis yang diterbitkan oleh masing-masing Kementerian.

18. Apakah kendala yang dihadapi dalam pembahasan RKA Tahun Anggaran 2013?

Secara teknis tidak ada kendala dalam pembahasan RKA Tahun 2013.

19. Apakah terdapat dana aspirasi yang dititipkan pada Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013? Jika ada, berapa banyak dan dialokasikan dalam program dan kegiatan apa?

Pada tahun anggaran 2013 Dishub mendapat titipan dana aspirasi dengan jumlah  $\pm$  1.800.000.000,00

Dana aspirasi tersebut dialokasikan pada kegiatan Pembangunan Terminal Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan pekerjaan pembangunan stegher / tambatan perahu Selain itu juga dialokasikan pada kegiatan pembangunan Halte Bus, Taxi dan Gedung Terminal pekerjaan pembangunan halte.

20. Apakah program dan kegiatan yang didapat dari aspirasi yang ditampung dalam RKA Tahun Anggaran 2013 disesuaikan dengan program dan kegiatan Renja? Jika tidak, apa sebabnya?

Dishub mengharuskan setiap aspirasi yang masuk menyesuaikan dengan program dan kegiatan yang sudah ada dalam Renja. Karena terkait dengan kepentingan masyarakat. Selain itu dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan kepentingan publik harus mempertimbangkan banyak hal. Diantaranya bahwa suatu kebijakan harus dapat memuaskan kebutuhan masyarakat namun juga tidak bertentangan dengan perencanaan yang telah di susun. Harus terdapat harmonisasi antara pembuat dan pengguna kebijakan. Hal ini dilakukan untuk mnghindari permasalahan di kemudian hari.

21. Permasalahan apa yang sering timbul dalam penyusunan Renja maupun RKA?

Permasalahan yang sering timbul dalam penyusunan Renja dan RKA adalah tidak Sinkronnya antara Renja dan RKA salah satu penyebabnya adalah aspirasi anggota DPRD situasi ini terjadi ketika anggota DPRD menyampaikan aspirasi yang biasanya untuk kepentingan pribadi dan politis pada saat-saat akhir penyusunan anggaran atau bahkan dalam proses pembahasan di DPRD. RKA yang telah disusun akan mengalami perubahan untuk menyesuaikan aspirasi tersebut. Disini tampak rendahnya kesadaran para wakil rakyat dalam mengartikan kepuasan publik. Komitmen yang telah dinyatakan secara jelas dalam dokumen perencanaan tidak dapat dilaksanakan hingga penganggaran menjadi tidak terarah dan bias.

22. Apa Dinas Perhubungan pernah menerima komplain dari masyarakat terhadap penyusunan RKA yang tidak sesuai dengan hasil MUSRENBANG?

Hingga saat ini belum pernah ada komplain dari masyarakat terhadap kesesuaian antara RKA dan hasil Musrenbang.

Karena Dishub berusaha mensinkronkan antara usulan masyarakat program dan kegiatan SKPD dengan dana yang tersedia.

23. Apakah upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang agar penyusunan renja maupun RKA sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan?

Upaya yang dilakukan untuk mempercepat penyusunan Renja maupun RKA adalah dengan secara terus menerus berkoordinasi dengan level internal SKPD maupun dengan SKPD yang bersangkutan seperti Bappeda dengan BPKAD.

24. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar dalam penyusunan RKA dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta perencanaan?

Agar RKA dan perencanaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, diharapkan aspirasi dapat di sampaikan lebih awal pada saat Musrenbang sehingga dapat diakomodir dan ditampung didalam Renja. Sehingga tidak ada lagi kegiatan yang dianggarkan dan dilaksanakan tanpa melalui mekanisme perencanaan dan hubungan antara eksekutif dan legislatif dapat berjalan dengan baik dan sinkron.



Sintang, 9 April 2014

Responden,

Drs. HATTA, M.Si  
(nama dan tanda tangan)

## **DAFTAR WAWANCARA** (DISHUB KABUPATEN SINTANG)

Daftar wawancara ini dibuat dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan Tesis pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.

### **IDENTITAS PENELITI :**

Nama : RINA  
 NPM : 018556779  
 Konsentrasi : ADMINISTRASI PUBLIK  
 Judul Tesis : STRATEGI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARAN 2013.

### **IDENTITAS RESPONDEN :**

Nama : SYAIFUL RAHMAN, SH  
 Pekerjaan : PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 Jabatan : SEKRETARIS  
 SKPD : DINAS PERHIBINGAN KABUPATEN SINTANG  
 Alamat : JL. Y.C. OEVANG OERAY SINTANG

### **PETUNJUK PENGISIAN :**

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan cara mengisi pada tempat yang tersedia atau pada lembar jawaban lain.

1. Dokumen apa sajakah yang menjadi dasar penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 ?

Dokumen yang menjadi dasar penyusunan Renja :

- a. Rencana Strategis ( Renstra ) Dinas Perhubungan.
- b. Rencana Kerja Pemerintah Daerah ( RKPD ) Tahun 2013

2. Bagaimana mekanisme penyusunan Renja pada Dinas Perhubungan Tahun 2013?

Mekanismenya sebagai berikut :

- a. Dinas Perhubungan sesuai dengan Tupoksinya membuat / menyusun rancangan Renja berdasarkan program dan kegiatan yang akan direncanakan akan dilaksanakan.

- b. Rancangan Rencana Kerja ( Renja ) yang telah disusun oleh Dishub di bahas dalam forum SKPD untuk dilakukan sinkronisasi dengan hasil Musrenbang tingkat Kecamatan.
  - c. Berdasarkan hasil sinkronisasi program dan kegiatan yang dibahas pada forum SKPD, rancanga Renja tersebut dibahas pada Musrenbang tingkat Kabupaten untuk menentukan program / kegiatan prioritas pada Renja Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang.
3. Pihak – pihak mana sajakah yang terlibat dalam penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 ?
- Pihak – pihak yang terlibat :
- a. Seluruh pejabat / staf teknis Dishub.
  - b. SKPD yang terkait dengan Tupoksi Dishub.
  - c. Kecamatan ( Camat dengan usulan terkait )
  - d. Masyarakat ( melalui usulan / proposal kegiatan )
4. Sejauh mana peran masyarakat dalam penyusunan Renja Dishub Tahun 2013?
- Peran masyarakat dalam penyusunan Renja Renja Dishub antar lain melalui Forum Musrenbang dan usulan / proposal kegiatan yang merupakan kebutuhan masyarakat khususnya yang berkaitan dengan Tupoksi Dishub.
5. Hal-hal apa sajakah yang dijabarkan dalam Renja Dinas Perhubungan tahun 2013? Dan apa sajakah yang menjadi prioritas ?
- Hal-hal yang dijabarkan dalam Renja meliputi : program / kegiatan, indikator program / kegiatan, lokasi, target dan capaian kinerja serta kebutuhan dana / pagu indikatif.
- Hal-hal yang menjadi prioritas :
- Program / kegiatan yang mendesak dan harus segera ditangani dalam rangka peningkatan pelayanan, pemenuhan kebutuhan masyarakat termasuk peningkatan sarana dan prasarana aparatur.
6. Bagaimana mekanisme yang ditempuh untuk menentukan prioritas program dan kegiatan dalam Renja?
- Mekanisme yang ditempuh :

- a. Berdasarkan hasil pembahasan pada Musrenbang tingkat Kabupaten tersusunlah rumusan Rencana Kerja (Renja).
  - b. Dari rumusan Renja tersebut, Dinas Perhubungan dengan memperhatikan program / kegiatan yang mendesak / segera dan masukan dari pihak terkait ditentukan program / kegiatan prioritas.
7. Apakah Renja Dinas Perhubungan tahun 2013 telah sesuai kebutuhan masyarakat? Jika belum sesuai, apa upaya yang dilakukan agar Renja tersebut selaras dengan kebutuhan masyarakat?
- Renja Dishub pada Tahun 2013 secara umum telah sesuai dengan kebutuhan masyarakat, namun realisasinya belum dapat mengakomodir secara keseluruhan kebutuhan masyarakat tersebut.
- Dan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, program/kegiatan dilaksanakan secara bertahap dengan mempertimbangkan kemampuan anggaran/keuangan daerah.
8. Apakah Renja dapat telah terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013 ? Kalau tidak, kira kira berapa besar persentase yang dapat di tampung dalam RKA SKPD? Renja Dishub Tahun 2013 belum seluruhnya dapat terakomodir dalam Rencana Kerja dan Anggaran ( RKA ) dan persentase yang dapat ditampung  $\pm 60\%$
9. Jika Renja belum sepenuhnya dapat diakomodir dalam RKA, permasalahan apa sajakah yang menyebabkan Renja tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013?
- Permasalahan yang menyebabkan Renja tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA TA. 2013, selain terbatasnya anggaran yang dialokasikan dan masih kurangnya komitmen untuk merealisasikan apa yang tidak tertuang dalam rumusan Renja.
10. Apakah dokumen perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan Renja Tahun 2013? Jika tidak, bagaimanakah menentukan keperluan dana pada Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?
- Dokumen perencanaan salah satu pertimbangan dalam penyusunan Renja.

11. Apa sajakah kendala yang terjadi dalam penyusunan Renja?

Secara umum kendala yang terjadi dalam penyusunan Renja belum dapat terpenuhi jadwal/waktu yang telah ditentukan khususnya dalam penyiapan administrasi yang rinci atas program/kegiatan yang akan menjadi rumusan program/kegiatan dalam Renja.

12. Apakah yang menjadi dasar penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

Dasar penyusunan RKA Dinas Perhubungan TA. 2013 :

- a. Program/kegiatan prioritas yang tercantum dalam Renja Tahun 2013.
- b. Alokasi pagu anggaran Dishub Tahun 2013.

13. Siapa sajakah yang terlibat dalam penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

Pejabat dan staf terkait pada sekretariat dan bidang sesuai tupoksinya.

14. Mekanisme apa yang dilakukan saat penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

Mekanisme yang dilakukan adalah :

- a. Konsep rumusan RKA disusun pada tingkat sekretariat dan bidang.
- b. Hasil rumusan RKA tingkat sekretariat dan bidang, dirapatkan/dibahas pada tingkat dinas untuk penyempurnaan / penyesuaian baik yang berwujud teknis maupun materi/isi RKA.

15. Apakah RKA setelah pembahasan oleh DPRD mengalami perubahan? Dalam hal apa perubahan tersebut?

Setelah pembahasan oleh DPRD, biasanya beberapa RKA mengalami perubahan, perubahan tersebut dalam hal lokasi kegiatan, volume/satuan dan alokasi anggaran.

16. Kira-kira berapa persentase program dan kegiatan yang berubah setelah pembahasan RKA selesai?

Persentase program dan kegiatan yang berubah setelah pembahasan selesai  $\pm$  20%.

17. Apakah ada Dana Alokasi Khusus yang dialokasikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013? Jika ada, apakah bentuknya dan diarahkan untuk kegiatan apa?

- Pada TA 2013 Dinas Perhubungan ada mendapatkan alokasi Dana Alokasi Khusus (DAK)
- Bentuk Dana Alokasi Khusus ( DAK ) terdiri dari :
  - a. DAK Bidang Sarana dan Prasarana Daerah Tertinggal ( SPDT ) yang diarahkan untuk kegiatan Pembangunan Terminal Angkuan Sungai (pembangunan stegher ).
  - b. DAK Keselamatan Transportasi Darat ( DAK KTD ) yang diarahkan untuk kegiatan Pengadaan Rambu – rambu Lalu Lintas dan Pengadaan Pagar Pengaman Jalan.

18. Apakah kendala yang dihadapi dalam pembahasan RKA Tahun Anggaran 2013?

Kendala yang bersifat teknis administratif pada dasarnya tidak ada, namun kendala yang dihadapi adalah yang menyangkut materi RKA yaitu antara prioritas program / kegiatan dengan alokasi / pagu anggaran yang terbatas.

19. Apakah terdapat dana aspirasi yang dititipkan pada Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013? Jika ada, berapa banyak dan dialokasikan dalam program dan kegiatan apa?

- Ada dana aspirasi yang dititipka pada Dinas Perhubungan TA 2013.
- Banyaknya 1.660.000.000,- dialokasikan dalam program dan kegiatan Pembangunan Terminal Angkutan Sungai ( pembangunan stegher ) dan Pembangunan Halte Bus, Taxi dan Gedung Terminal ( pengadaan halte )

20. Apakah program dan kegiatan yang didapat dari aspirasi yang ditampung dalam RKA Tahun Anggaran 2013 disesuaikan dengan program dan kegiatan Renja? Jika tidak, apa sebabnya?

Program dan kegiatan dari aspirasi ditampung dalam RKA TA 2013 dan disesuaikan dengan program dan kegiatan Renja.

21. Permasalahan apa yang sering timbul dalam penyusunan Renja maupun RKA?

Permasalahan yang sering timbul :

- a. Proses penusunan/perumusan belum bisa tepat waktu.
- b. Data/materi sebagai bahan perumusan baik Renja maupun RKA diterima relatif cukup lama.

22. Apa Dinas Perhubungan pernah menerima komplain dari masyarakat terhadap penyusunan RKA yang tidak sesuai dengan hasil MUSRENBANG?

Komplain dari masyarakat belum pernah terhadap penyusunan RKA yang tidak sesuai hasil Musrenbang.

23. Apakah upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang agar penyusunan Renja maupun RKA sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan?

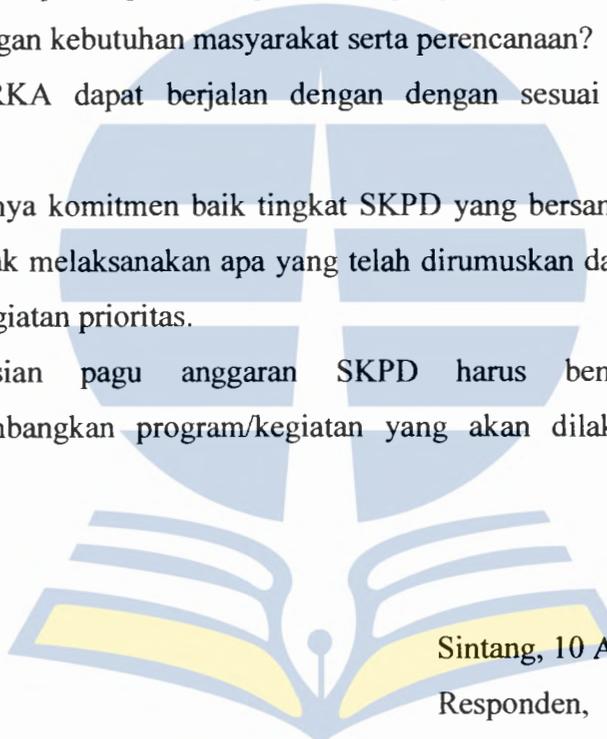
Upaya yang dilakukan :

- a. Mempercepat penyusunan khususnya Renja dan RKA pada tingkat internal dinas.
- b. Melakukan koordinasi baik yang bersifat teknis maupun administratif dengan SKPD yang menjadi leading sector.

24. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar dalam penyusunan RKA dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta perencanaan?

Penyusunan RKA dapat berjalan dengan dengan sesuai kebutuhan masyarakat dan Perencanaan :

- a. Harus adanya komitmen baik tingkat SKPD yang bersangkutan maupun pihak terkait lainnya untuk melaksanakan apa yang telah dirumuskan dalam dokumen RKPD / Renja sebagai kegiatan prioritas.
- b. Pengalokasian pagu anggaran SKPD harus benar benar memperhatikan/ mempertimbangkan program/kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai kebutuhan prioritas.



Sintang, 10 April 2014

Responden,

SYAIFUL RAHMAN, SH  
(nama dan tanda tangan)

## DAFTAR WAWANCARA (BAPPEDA)

Daftar wawancara ini dibuat dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan Tesis pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.

### IDENTITAS PENELITI :

Nama : RINA  
 NPM : 018556779  
 Konsentrasi : ADMINISTRASI PUBLIK  
 Judul Tesis : STRATEGI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARAN 2013.

### IDENTITAS RESPONDEN :

Nama : CORNALIA MEINARTI, SP,M.Si  
 Pekerjaan : PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 Jabatan : KASUBBID LITBANG DAN STATISTIK DAERAH  
 SKPD : BAPPEDA KABUPATEN SINTANG  
 Alamat : JL. M. SAAD

### PETUNJUK PENGISIAN :

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan cara mengisi pada tempat yang tersedia atau pada lembar jawaban lain.

1. Apakah dasar hukum/pedoman khusus dalam penyusunan Renja SKPD selain UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah? sebutkan.
  - a. UU Nomor 17 Tahun 2003, tentang Keuangan Negara.
  - b. UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan pemerintah Daerah
  - c. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004, tentang Rencana Kerja pemerintah (RKP)
  - d. Peraturan pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
  - e. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008, tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

- f. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008, tentang Tahapan, Tata Cara penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
  - g. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2009, tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
  - h. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010, tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008, tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
  - i. Peraturan Bupati Sintang Nomor 47 Tahun 2010, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2011 – 2015.
  - j. Peraturan Daerah Kabupaten Sintang nomor 1 Tahun 2008, tentang Urusan Pemerintah Kabupaten Sintang.
  - k. Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 2 Tahun 2008, tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sintang.
  - l. Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 6 Tahun 2010, tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Pemerintah Kabupaten Sintang Tahun 2006 – 2026.
  - m. Peraturan Bupati Sintang Nomor 44 Tahun 2008, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sintang.
2. Apakah hanya semata-mata hasil MUSRENBANG yang menjadi dasar penyusunan Renja SKPD? Kalau tidak, sebutkan data/dokumen yang lain yang menjadi dasar penyusunan Renja SKPD?  
Rencana Awal RKPD.
  3. Apakah seluruh hasil MUSRENBANG Kecamatan/Kabupaten dapat diakomodir dalam Renja SKPD? Kalau tidak, kira-kira berapa besar persentase yang dapat ditampung dalam Renja SKPD?  
Tidak seluruhnya dapat ditampung dalam Renja SKPD.
  4. Pihak-pihak mana sajakah yang berperan/terlibat dalam penyusunan renja SKPD?
    - a. BAPPEDA.
    - b. SKPD yang bersangkutan.
    - c. BPS untuk data pembangunan.
    - d. BPKAD untuk ketersediaan Anggaran dan Pengaturan Belanja.

- e. DISPENDA untuk mengetahui target pendapatan.
5. Apa sajakah peran pihak-pihak tersebut dalam penyusunan renja SKPD?  
- Idem nomor 4.
  6. Sejauh mana peran FORUM SKPD dalam Penyusunan Renja SKPD?  
Dalam Forum SKPD dirumuskan program – program atau kegiatan yang merupakan usulan dari Musrenbang, yang dapat diakomodir / ditampung untuk SKPD,( masuk dalam Renja SKPD ).
  7. Sejauh mana masyarakat/Ormas terlibat dalam penyusunan Renja SKPD?  
Masyarakat / Ormas mengusulkan program / kegiatan.
  8. Dalam penyusunan Renja SKPD yang selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam penyusunan RKA SKPD, didasarkan pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Apakah RKA SKPD tersebut telah sesuai dengan Renja SKPD?  
Ia sudah sesuai.
  9. Apakah dalam pembahasan dengan DPRD, RKA SKPD banyak mengalami perubahan?  
Jika mengalami perubahan seberapa besar persentase perubahannya?  
Tidak banyak mengalami perubahan.
  10. Apakah BAPPEDA sebagai SKPD yang bertanggungjawab (leading sector) penyusunan RKPD hasil MUSRENBANG pernah mendapat komplain dari masyarakat/stakeholder terhadap RKPD yang telah disusun?  
Tidak pernah.
  11. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai tidak terakomodirnya beberapa program dan kegiatan dalam RKA SKPD jika hal tersebut dikaitkan dengan bahwa penyusunan RAPBD berpedoman pada RKPD?  
Tidak terakomodirnya karena memang disebabkan ketersediaan anggaran pemerintah yang tidak mencukupi. Selain itu kemungkinan program tersebut tidak masuk dalam program prioritas sehingga tidak dapat dituangkan dalam kegiatan / RKA.

12. Faktor apa saja yang menyebabkan penyusunan RKA SKPD tahun anggaran 2013 tidak sepenuhnya mempedomani Renja SKPD?

- Kegiatan-kegiatan yang merupakan kegiatan dari kegiatan Nasional dan muncul ditengah-tengah anggaran.
- Kegiatan yang sifatnya untuk tanggap darurat / bencana.

13. Apa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang (BAPPEDA) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?

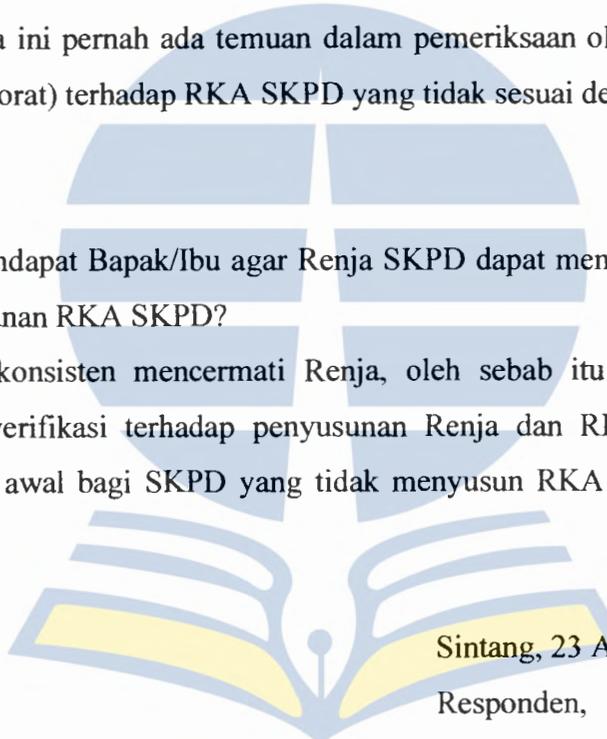
- Mewajibkan kepada SKPD untuk membuat telaahan staf yang ditujukan kepada Bupati.

14. Apakah selama ini pernah ada temuan dalam pemeriksaan oleh aparaturngawas (BPK, BPKP, Inspektorat) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?

Tidak ada.

15. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar Renja SKPD dapat menjadi pedoman yang konsisten dalam penyusunan RKA SKPD?

SKPD harus konsisten mencermati Renja, oleh sebab itu Bappeda sejak tahun 2013 mengadakan verifikasi terhadap penyusunan Renja dan RKA – SKPD, selagi bisa diantisipasi dari awal bagi SKPD yang tidak menyusun RKA sesuai Renja masing-masing SKPD.



Sintang, 23 April 2014

Responden,

CORNELIA MEINARTI, SP. M.Si

(nama, tanda tangan dan stempel)

## **DAFTAR WAWANCARA** (BPKAD)

Daftar wawancara ini dibuat dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan Tesis pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.

### **IDENTITAS PENELITI :**

Nama : RINA  
 NPM : 018556779  
 Konsentrasi : ADMINISTRASI PUBLIK  
 Judul Tesis : STRATEGI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN  
 (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN  
 ANGGARAN 2013.

### **IDENTITAS RESPONDEN :**

Nama : ENGELBERTUS RONNY PASLA  
 Pekerjaan : PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 Jabatan : KASUBBID ANALISA DAN PENYUSUNAN ANGGARAN  
 SKPD : BPKAD KABUPATEN SINTANG  
 Alamat : JL. M. SAAD SINTANG

### **PETUNJUK PENGISIAN :**

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan cara mengisi pada tempat yang tersedia atau pada lembar jawaban lain.

1. Apakah dokumen yang dijadikan dasar penyusunan Renja SKPD Tahun Anggaran 2013?  
 Dokumen yang dijadikan dasar dalam penyusunan Renja SKPD TA 2013 adalah RENSTRA ( Rencana Strategis ) SKPD.
2. Dokumen apa sajakah yang menjadi dasar penyusunan RKA SKPD Tahun Anggaran 2013?  
 Dokumen untuk penyusunan RKA - SKPD TA 2013 :
  - a. Surat Edaran Bupati Sintang tentang pedoman penyusunan RKA - SKPD yang disiapkan oleh TPAD.

- b. Dokumen KUA, PPA, Kode Rekening APBD, Format RKA - SKPD, Standar Belanja dan Standar Satuan Harga.
3. Apakah Renja SKPD dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA SKPD? Kalau tidak, kira-kira berapa besar persentase yang dapat ditampung dalam RKA SKPD?  
Renja SKPD tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam penyusunan RKA-SKPD, karena mempertimbangkan kemampuan keuangan daerah ketika telah ditetapkan pagu tentatif untuk setiap SKPD.  
Persentase yang dapat ditampung kira-kira 80%.
4. Pihak-pihak mana sajakah yang berperan/terlibat dalam penyusunan RKA SKPD?  
Di internal SKPD sendiri, yang disusun oleh bidang-bidang pada setiap SKPD.
5. Apa sajakah peran pihak-pihak tersebut dalam penyusunan RKA SKPD?  
Menyusun RKA setiap bidang dalam SKPD untuk disinkronkan dengan program dan kegiatan SKPD.
6. Sejauh mana peran TAPD Kabupaten Sintang dalam penyusunan RKA SKPD?  
TAPD Kabupaten Sintang membuat Surat Edaran Kepala Daerah terkait Penyusunan RKA-SKPD, menyusun Standar Belanja, Standar Biaya dan Standar Harga, Serta melaksanakan koreksi / ssistensi terhadap RKA-SKPD yang selanjutnya dituangkan dalam dokumen Raperda tentang APBD dan disampaikan kepada DPRD untuk proses pembahasan.
7. Apakah penyusunan RKA SKPD Tahun Anggaran 2013 telah mengakomodir kepentingan publik?  
Hanya 40% mengakomodir kepentingan publik karena lebih tinggi untuk belanja aparatur, ini disebabkan regulasi dan kebijakan Pemerintah Daerah.
8. Apakah penyusunan RKA SKPD telah sesuai dengan Renja SKPD dan dokumen lainnya?  
RKA-SKPD belum sesuai dengan Renja SKPD, namun ketidaksesuaian tersebut hanya sekitar 20% ini disebabkan perencanaan pada SKPD yang belum maksimal.

9. Apakah dalam pembahasan dengan DPRD, RKA SKPD banyak mengalami perubahan? Jika mengalami perubahan seberapa besar persentase perubahannya?

Iya, perubahan disebabkan oleh belum terakomodirnya usulan-usulan dari DPRD yang belum di tampung pada RKA-SKPD, serta terkait pengalokasian untuk Dana DAK, karena sampai dengan pembahasan dengan DPRD Juklak dan Juknis dari masing-masing Kementerian pengelola DAK belum terbit. Persentase perubahan 30%.

10. Apakah BPKAD sebagai SKPD yang bertanggungjawab (*leading sector*) penyusunan APBD yang merupakan kumpulan RKA SKPD pernah mendapat komplain dari masyarakat/stakeholder terhadap APBD yang telah disusun?

Pernah, terkait usulan-usulan masyarakat yang belum ditampung dalam APBD usulan masyarakat tersebut terkadang sudah melalui proses MUSRENBANG.

11. Dalam penyusunan RKA SKPD terdapat program dan kegiatan yang tidak terakomodir, atau bahkan terdapat program dan kegiatan yang tidak terdapat dalam Renja SKPD. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai hal tersebut dikaitkan dengan bahwa penyusunan RKA SKPD berpedoman pada Renja SKPD?

Kegiatan terakomodir biasanya bukan kesalahan pada saat penyusunan Renja SKPD, namun pada saat Renja sudah disusun demikian juga halnya RKA-SKPD, tiba tiba terbit regulasi / aturan dari Pemerintah Pusat yang mewujudkan adanya kegiatan baru yang wajib dianggarkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota.

12. Faktor apa saja yang menyebabkan penyusunan RKA SKPD tidak sepenuhnya mempedomani Renja SKPD?

Faktor yang menyebabkan :

1. Perencanaan SKPD yang kurang baik
2. Sebagaimana pertanyaan nomor 11 di atas, adanya regulasi Pemerintah Pusat yang mengharuskan Pemerintah Daerah untuk menganggarkan, namun proses penyusunan Renja SKPD telah selesai.

13. Apa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sintang (BPKAD) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?

Upaya yang dilakukan :

Terkait perencanaan yang kurang baik SKPD diarahkan ke prosedur sebenarnya untuk penyusunan tersebut dalam hal ini koordinasi dengan SKPD terkait yakni BAPPEDA.

14. Apakah selama ini pernah ada temuan dalam pemeriksaan oleh aparatur pengawas (BPK, BPKP, Inspektorat) terhadap RKA SKPD yang tidak sesuai dengan Renja SKPD?

Belum pernah dilakukan audit terkait perencanaan.

15. Apakah disediakan dana aspirasi bagi anggota DPRD Kabupaten Sintang? Bagaimana mekanisme yang ditempuh dan berapa besar dana yang disediakan?

Iya, mekanisme melalui proses Musrenbang dana yang disediakan :

1. Unsur Pimpinan : 2.500.000.000,-
2. Anggota : 2.000.000.000,-

16. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar Renja SKPD dapat menjadi pedoman yang konsisten dalam penyusunan RKA SKPD?

Agar SKPD mempedomani Renja dalam penyusunan RKA-SKPD dan yang paling utama adalah disiplin anggaran.

Sintang, Maret 2014

Responden,

Engelbertus Ronny Pasla, SE  
(nama dan tanda tangan)

## **DAFTAR WAWANCARA** (DISHUB KABUPATEN SINTANG)

Daftar wawancara ini dibuat dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan Tesis pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.

### **IDENTITAS PENELITI :**

Nama : RINA  
 NPM : 018556779  
 Konsentrasi : ADMINISTRASI PUBLIK  
 Judul Tesis : STRATEGI PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN (RKA) DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG TAHUN ANGGARAN 2013.

### **IDENTITAS RESPONDEN :**

Nama : NURMAYA, SE  
 Pekerjaan : PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 Jabatan : STAF SUBBAG KEUANGAN DAN PROGRAM  
 SKPD : DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SINTANG  
 Alamat : JL. Y.C. OEVANG OERAY SINTANG

### **PETUNJUK PENGISIAN :**

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan cara mengisi pada tempat yang tersedia atau pada lembar jawaban lain.

1. Dokumen apa sajakah yang menjadi dasar penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 ?
  - a. Rencana Strategis ( RENSTRA ) Dinas Perhubungan
  - b. Rencana Kerja Pemerintah Daerah ( RKPD ) Tahun 2013
  - c. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah ( RPJMD ) Tahun 2011 - 2015
  
2. Bagaimana mekanisme penyusunan Renja pada Dinas Perhubungan Tahun 2013?
  - a. Menyusun Rancangan Renja berdasarkan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan.

- b. Setelah Rancangan Renja disusun oleh Dinas Perhubungan, kemudian akan dibahas dalam forum SKPD untuk dilakukan sinkronisasi dengan hasil Musrenbang tingkat Kecamatan.
  - c. Hasil dan sinkronisasi Program dan Kegiatan yang telah dibahas pada forum SKPD, maka Rancangan Renja tersebut akan dibahas pada Musrenbang tingkat Kabupaten.
3. Pihak – pihak mana sajakah yang terlibat dalam penyusunan Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 ?
    - a. Pejabat beserta staf dilingkungan Dishub
    - b. Masyarakat
    - c. Kecamatan
  4. Sejauh mana peran masyarakat dalam penyusunan Renja Dishub Tahun 2013? Melalui Musrenbang tingkat Kecamatan yang berupa usulan kegiatan.
  5. Hal -hal apa sajakah yang dijabarkan dalam Renja Dinas Perhubungan tahun 2013? Dan apa sajakah yang menjadi prioritas ?  
Hal-hal yang dijabarkan dalam Renja Dishub Tahun 2013 :
    - Program/kegiatan
    - Lokasi
    - Indikator Kinerja
    - Target Capaian
    - Pagu Indikatif
 Hal – hal yang menjadi prioritas :
  6. Bagaimana mekanisme yang ditempuh untuk menentukan prioritas program dan kegiatan dalam Renja?
    - a. Hasil dari Pembahasan Musrenbang tingkat Kabupaten akan disusun rumusan Rencana Kerja ( Renja ).
    - b. Berdasarkan hasil rumusan Renja tersebut akan ditentukan program/kegiatan prioritas yang dianggap perlu untuk segera dilaksanakan.

7. Apakah Renja Dinas Perhubungan tahun 2013 telah sesuai kebutuhan masyarakat? Jika belum sesuai, apa upaya yang dilakukan agar Renja tersebut selaras dengan kebutuhan masyarakat?

Secara umum Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 telah sesuai dengan kebutuhan masyarakat, namun realisasinya belum dapat terpenuhi secara keseluruhan, dan akan dilaksanakan secara bertahap dengan menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran.

8. Apakah Renja dapat telah terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013 ? Kalau tidak, kira kira berapa besar persentase yang dapat di tampung dalam RKA SKPD? Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013 belum seluruhnya terakomodir dalam Rencana kerja dan Anggaran ( RKA ).

9. Jika Renja belum sepenuhnya dapat diakomodir dalam RKA, permasalahan apa sajakah yang menyebabkan Renja tidak dapat terakomodir seluruhnya dalam RKA Tahun Anggaran 2013?

Permasalahannya yaitu terbatasnya jumlah anggaran yang dialokasikan kepada Dinas Perhubungan.

10. Apakah dokumen perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan Renja Tahun 2013? Jika tidak, bagaimanakah menentukan keperluan dana pada Renja Dinas Perhubungan Tahun 2013?

Dokumen perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan Renja Tahun 2013.

11. Apa sajakah kendala yang terjadi dalam penyusunan Renja?

Kendala yang dihadapi dalam penyusunan Renja yaitu keterbatasan waktu yang diberikan untuk menentukan program/kegiatan yang menjadi prioritas.

12. Apakah yang menjadi dasar penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

- a. Jumlah Pagu Anggaran Dinas Perhubungan TA. 2013
- b. Renja Tahun 2013

13. Siapa sajakah yang terlibat dalam penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?

Pejabat beserta staf dilingkungan Dinas Perhubungan.

14. Mekanisme apa yang dilakukan saat penyusunan RKA Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013?
- Bagian Program akan membagikan pagu kepada masing masing bidang.
  - Setiap bidang akan menyusun RKA sesuai dengan jumlah pagu yang telah dibagikan.
  - Setelah masing-masing bidang menyusun RKA, maka akan diadakan rapat untuk membahas program dan kegiatan yang terdapat dalam RKA tersebut, untuk kemudian dilakukan penyempurnaan/penyesuaian.
15. Apakah RKA setelah pembahasan oleh DPRD mengalami perubahan? Dalam hal apa perubahan tersebut?
- Biasanya terdapat beberapa RKA yang mengalami perubahan setelah pembahasan oleh DPRD yaitu dalam hal penempatan lokasi dan jumlah pagu anggaran.
16. Kira-kira berapa persentase program dan kegiatan yang berubah setelah pembahasan RKA selesai?
- Persentase program dan kegiatan yang berubah setelah pembahasan RKA selesai yaitu  $\pm$  20%
17. Apakah ada Dana Alokasi Khusus yang dialokasikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013? Jika ada, apakah bentuknya dan diarahkan untuk kegiatan apa?
- Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013 ada mendapatkan Dana Alokasi Khusus ( DAK ) yaitu dalam bentuk :
- DAK Bidang Saran dan Prsarana Daerah Tertinggal ( DAK SPDT ) dan diarahkan untuk kegiatan Pembangunan Terminal Angkutan Sungai, Danau, dan Penyeberangan ( Pembangunan dan Peningkatan Stegher )
  - DAK Keselamatan Transportasi Darat ( KTD ) dan diarahkan untuk kegiatan Pengadaan Rambu-rambu Lalu lintas dan Pengadaan Pagar Pengaman Jalan.
18. Apakah kendala yang dihadapi dalam pembahasan RKA Tahun Anggaran 2013?
- RKA tidak dapat selesai tepat waktu karena minimnya tenaga atau personil yang dapat membuat RKA. Selain itu RKA tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh sehingga tidak sesuai dengan format maupun standar yang telah diberikan oleh TAPD. Dalam hal

penyusunan RKA yang berisi pekerjaan teknis, tidak dihitung dengan baik karena hanya memiliki 1 ( satu ) orang teknis sedangkan pekerjaan teknis yang harus dihitung banyak.

19. Apakah terdapat dana aspirasi yang dititipkan pada Dinas Perhubungan Tahun Anggaran 2013? Jika ada, berapa banyak dan dialokasikan dalam program dan kegiatan apa?
- Dinas Perhubungan pada Tahun 2013 mendapatkan dana aspirasi
  - Banyaknya Rp. 1.660.000.000,-
  - Dialokasikan pada kegiatan Pembangunan Terminal Angkutan Sungai, Danau, dan Penyeberangan, Pembanguna Halte Busa, Taxi dan Gedung Terminal.
20. Apakah program dan kegiatan yang didapat dari aspirasi yang ditampung dalam RKA Tahun Anggaran 2013 disesuaikan dengan program dan kegiatan Renja? Jika tidak, apa sebabnya?
- Program dan kegiatan dari aspirasi ditampung dalam RKA Tahun Anggaran 2013 dan disesuaikan dengan program dan kegiatan Renja.
21. Permasalahan apa yang sering timbul dalam penyusunan Renja maupun RKA?
- Permasalahan yang sering timbul :
- Pada proses penyusunan masing-masing bidang tidak dapat menyelesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga menghambat dalam penyusunan Renja maupun RKA dikarenakan staf yang ditugaskan untuk menyusun RKA maupun Renja selalu lalai dan tidak bersungguh-sungguh.
22. Apa Dinas Perhubungan pernah menerima komplain dari masyarakat terhadap penyusunan RKA yang tidak sesuai dengan hasil MUSRENBANG?
- Dinas Perhubungan belum pernah menerima komplain dari masyarakat terhadap penyusunan Penyusunan RKA yang tidak sesuai dengan hasil Musrenbang.
23. Apakah upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang agar penyusunan Renja maupun RKA sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan?
- Dengan melakukan metode jemput bola, setiap bidang maupun seksi selalu diingatkan akan tanggal waktu yang telah ditentukan dan diberikan bimbingan dalam penyusunannya.

24. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu agar dalam penyusunan RKA dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta perencanaan?

Agar dalam penyusunan RKA dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan serta perencanaan maka diharapkan kepada SKPD untuk dapat menempatkan alokasi anggaran untuk program/kegiatan yang menjadi kebutuhan prioritas.

Sintang, 10 April 2014

Responden,

NURMAYA, SE  
(nama dan tanda tangan)



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp. 021 7415050, Fax 021 7415588

**BIODATA**

Nama : Rina  
NIM : 018556779  
Tempat dan Tanggal Lahir : Sintang, 10 Januari 1984  
Registrasi Pertama : 2012.2  
Riwayat Pendidikan : 1. Tamat SD Panca Setya 1 Sintang Tahun 1995  
2. Tamat SMP Panca Setya 1 Sintang Tahun 1998  
3. Tamat SMA Panca Setya 1 Sintang Tahun 2001  
4. Tamat S1 Fakultas Hukum Universitas Tanjungpura Tahun 2004  
5. Masuk Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Tahun 2012.2  
Riwayat Pekerjaan : 1. PNS Dinas Perhubungan Tahun 2006  
2. Kasubbid Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2011  
3. Kasubbag Keuangan dan Program Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun 2012  
4. Kasubbag Keuangan dan Program Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sintang Tahun 2015 - sekarang  
Alamat Tetap : Jl. Adisucipto Gg. Family No. 40 Sintang, Kalimantan Barat 78611  
Telp./HP : 08125672622

**Pontianak, Februari 2016**

**RINA  
NIM. 018556779**



UNIVERSITAS TERBUKA

## UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Pontianak

Jl. Karya Bakti, Pontianak 78121

Telepon: 0561-736107, 730291, 760791, Faksimile: 0561-736107

Laman : ut-pontianak@ut.ac.id

Nomor : 0233 /UN31.43/KM/2014  
Lampiran : -  
Perihal : IJIN PENELITIAN TUGAS AKHIR  
PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Yth. Kepala Dinas Perhubungan  
Kabupaten Sintang  
di -  
Sintang

Kasubbag Tata Usaha atas nama Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh  
Universitas Terbuka Pontianak menerangkan dengan sesungguhnya di bawah ini:

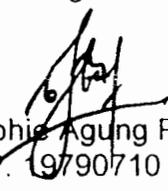
NO	Nama	NIM	Kode Mata /Kuliah
1.	RINA	018556779	MAPU 5400 (Tugas Akhir Program Magister)

Bermaksud akan melaksanakan pengumpulan data awal penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM), di institusi yang Bapak/Ibu pimpin, dengan judul " Strategi Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang "

Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Pontianak, 21 Februari 2014

A.n Kepala,  
Kasubbag Tata Usaha,

  
Yophis Agung Purnomo, SE  
NIP. 19790710 200501 1 002

Tembusan :  
Yth. Kepala UPBJJ-UT Pontianak



PEMERINTAH KABUPATEN SINTANG  
DINAS PERHUBUNGAN

42248.pdf

Jalan Y.C. Oevang Oeray Sintang Provinsi Kalimantan Barat  
Telp. (0565) 22209 – 22293 Fax. (0565) 22209

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 423.6/ 88 /DISHUB.2014

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Drs. HATTA, M.Si  
NIP : 19610425 198901 1 001  
Jabatan : Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Rina, SH  
NPM : 018556779  
Mahasiswa : Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik  
Universitas Terbuka  
Konsentrasi : Administrasi Publik

Telah mengadakan penelitian dan meminta sejumlah data pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang dalam rangka penulisan tesis dengan judul **Strategi Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Dinas Perhubungan Kabupaten Sintang Tahun Anggaran 2013.**

Demikian Surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sintang, April 2014

KEPALA DINAS PERHUBUNGAN  
KABUPATEN SINTANG,  
DINAS PERHUBUNGAN  
Drs. HATTA, M.Si  
Pembina Utama Muda  
NIP. 19610425 198901 1 001