

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA ANGGARAN PADA DINAS PEKERJAAN
UMUM KABUPATEN BULUNGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

RAHMAT IRIANSYAH

NIM. 500894752

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK

KINERJA ANGGARAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN
BULUNGAN

Rahmad Iriansyah

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Masalah pada penelitian ini membahas kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Walaupun anggaran yang berbasis kinerja telah lama dilaksanakan, dan sangat besar manfaatnya namun pada kenyataannya pengelolaan keuangan ini masih belum terlaksana secara maksimal, dan dalam prakteknya masih bersifat formalistik. Sehingga masih terjadi penyerapan anggaran yang rendah. Pokok permasalahannya adalah kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam pengelolaan belum optimal. Tujuan dari penelitian, mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis proses pengelolaan anggaran, penerapan kinerja anggaran serta faktor - faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan data kualitatif, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa observasi dan wawancara. Hasil penelitian ini adalah kinerja anggaran masih belum diterapkan secara benar, dilihat dari lima aspek, perencanaan anggaran dan kinerja, realisasi anggaran, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pelaporan anggaran dan kinerja. Kinerja anggaran masih belum diterapkan secara benar pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sehingga menyebabkan kurangnya serapan anggaran. Beberapa saran kemudian disajikan penulis diantaranya, perlu adanya ketetapan baku mengenai penyusunan indikator kinerja, integrasi antara sistem keuangan dan anggaran dalam hal ketersediaan/ realisasi dan penerapan *sistem reward and punishment* supaya perlahan penerapan kinerja anggaran semakin baik di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

Kata Kunci:

Kinerja, Anggaran, Dinas Pekerjaan Umum

ABSTRACT

Performance Budgeting at Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Rahmad Iriansyah

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This study discuss the application of performance budgeting at the Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan in fiscal year 2011 and then compared with the theories developed up to now, studies that have been done before or regulations applicable at this time. The results of this study is the implementation of performance budgeting is still not implemented correctly, viewed from five aspects, planning budgeting and performance, budget realization, performance measurement, performance evaluation and reporting of budget and performance. Some suggestions than presented by the writer, the need for standard provisions regarding the preparation of performance indicators, integration between financial and budgets systems in terms of absorption/ realization and implementation of reward and punishment system, so good performance budgeting in Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

Keywords:

Budget, Performance, Dinas Pekerjaan Umum

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : KINERJA ANGGARAN PADA DINAS PEKERJAAN
 UMUM KABUPATEN BULUNGAN

Penyusunan TAPM : Rahmad Iriansyah
 NIM : 500894752
 Program Studi : Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Sabtu/22 Juli 2017

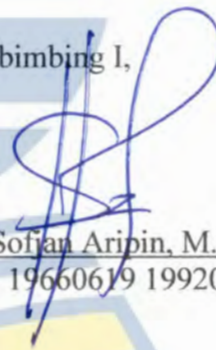
Menyetujui:

Pembimbing II,



Dr. Meita Istianda, S.Ip, M.Si
 NIP. 19670519 198701 2 001

Pembimbing I,



Dr. Sofjan Aripin, M.Si
 NIP. 19660619 199203 1 002

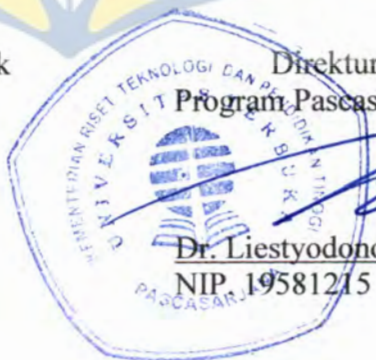
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
 Program Magister Adminitrasi Publik



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

Direktur
 Program Pascasarjana



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
 NIP. 19581215 198601 1 009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Rahmad Iriansyah
NIM : 500894752
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Kinerja Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten
Bulungan

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Kinerja Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu/22 Juli 2017
Waktu : 15.15 s.d 16.00 Wite

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Tandatangan

Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Ngadisah, M.A.

Pembimbing I
Nama: Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Pembimbing II
Nama: Dr. Meita Istianda, S.Ip, M.Si.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul KINERJA ANGGARAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN BULUNGAN
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, 29 Juli 2017

Yang Menyatakan



**(Rahmad Iriansyah)
NIM : 500894752**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas pertolonganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : **Kinerja Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan**

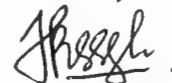
Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata 2 di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik dengan bidang minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka. TAPM ini tidak dapat terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan saran, bimbingan, dorongan dan motivasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, Sebagai penyelenggara program pasca sarjana
2. Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
3. Dr. Meita Istianda, S.Ip, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II, yang juga banyak memberikan kemudahan dan bimbingan selama penulisan.
4. Seluruh dosen dan staf administrasi pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang banyak membantu dalam kesuksesan menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
5. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan dan SKPD beserta seluruh pegawai yang telah banyak membantu demi kelancaran dalam menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
6. Rekan-rekan seperjuangan yang banyak member dorongan dan masukan yang sifatnya membangun.

Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu dalam penulisan TAPM agar dapat menjadi lebih baik.

Tanjung Selor, Juli 2017

Penulis,



Rahmad Iriansyah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
LERMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM.....	v
LEMBAR PENGESAHAN TAPM	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian	17
1. Manfaat Teoritis.....	17
2. Manfaat Praktis.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Kajian Teori.....	18
1. Kinerja.....	18
a. Konsep Kinerja.....	18
b. Indikator Kinerja.....	20
c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	22
d. Pengertian Penilaian kinerja.....	23

e. Kegunaan penilaian kinerja.....	25
2. Anggaran.....	27
a. Pengertian Anggaran sektor publik.....	28
3. Kinerja Anggaran	29
a. Prinsip-prinsip Dalam Kinerja Anggaran	30
b. Indikator Dalam Perencanaan Kinerja Anggaran	33
1. Perencanaan Anggaran	33
2. Pelaksanaan Anggaran	33
3. Laporan Realisasi Anggaran	34
a. Tujuan Laporan Realisasi Anggaran.....	35
b. Manfaat Informasi Realisasi Anggaran.....	35
4. Evaluasi Kinerja	36
4. Penelitian Terdahulu.....	37
B. Kerangka Pemikiran.....	42
C. Definisi Operasional.....	44
1. Kinerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan... ..	44
2. Anggaran.....	45
3. Kinerja Anggaran.....	46

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	47
B. Lokasi Penelitian	48
C. Sumber Data.....	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Validitas Data	51
F. Analisis Data	54

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi objek penelitian.....	58
B. Hasil Penelitian	61
1. Pengelolaan Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan... ..	63
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja anggaran pada Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.....	73
3. Kinerja Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.....	75
C. Pembahasan.....	79
1. Pengelolaan Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan	86
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja anggaran pada Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan	90
3. Kinerja Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan	96
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 101
A. Kesimpulan	101
B. Saran	104
 DAFTAR PUSTAKA	 107
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Rekapitulasi Laporan Realisasi Keuangan Tahun Anggaran 2015 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
- Tabel 1.2 Daftar Personil Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Menurut Pendidikan, Golongan dan Eselon Hingga 31 Desember 2015
- Tabel 4 Pagu Anggaran Tahun 2015 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
- Tabel 4.1 Hasil Capaian Kinerja Tahun 2015
- Tabel 4.2 Pegawai Negeri Sipil Menurut Eselon Berdasarkan Pendidikan
- Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon
- Tabel 4.4 Pegawai Negeri Sipil Menurut Golongan Ruang Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
- Tabel 4.5 Perjanjian Kinerja Tahun 2015



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran

Gambar 4.1 Skema Kerangka Pemikiran Penulis

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Anggaran merupakan suatu hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan suatu organisasi karena anggaran di perlukan untuk mencapai visi, misi serta tujuan dalam organisasi atau pemerintahan. Tanpa adanya anggaran, maka target kegiatan akan sulit dicapai. Karena anggaran adalah hal yang sangat vital dan harus transparan penggunaannya, khususnya pada instansi pemerintah. Oleh sebab itu maka penggunaannya harus diketahui oleh publik untuk diawasi, dievaluasi dan diberi masukan dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Dikeluarkannya Undang- Undang (UU) Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 memberikan perubahan dalam pengelolaan keuangan daerah yang berdampak terhadap manajemen keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara transparan dan akuntabel sesuai dengan regulasi yang mengatur mengenai keuangan daerah. Selain perubahan terhadap sistem pengelolaan keuangan daerah, kedua UU tersebut merubah akuntabilitas pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (kepada masyarakat melalui DPRD). UU No. 32 tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004 mengharuskan pemerintah memenuhi akuntabilitas dengan memperhatikan beberapa hal, antara lain anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan.

Berkaitan dengan munculnya UU Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 maka akan berdampak terhadap akuntabilitas pemerintah, sehubungan dengan fungsi pemerintah

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Adanya perubahan pertanggungjawaban ke horizontal menuntut DPRD mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Akuntabilitas melalui anggaran meliputi penyusunan anggaran sampai dengan pelaporan anggaran.

Reformasi anggaran yang dilakukan oleh pemerintah mengakibatkan perubahan struktur anggaran dan perubahan proses penyusunan APBD untuk menciptakan transparansi dan meningkatkan akuntabilitas publik. Bentuk reformasi anggaran dalam upaya memperbaiki proses penganggaran adalah penerapan anggaran berbasis kinerja.

Paradigma manajemen keuangan pemerintahan saat ini menekankan bahwa kegiatan pemerintah harus berorientasi pada kinerja (hasil), bukan pada biaya. Hasil yang diperoleh tersebut harus terukur, serta menunjang pencapaian visi dan misi sesuai dengan fungsi pemerintahan masing-masing kementerian/ lembaga/ satuan kerja perangkat Daerah. Untuk melaksanakan hak dan kewajiban serta pelaksanaan tugas yang diberikan oleh rakyat, pemerintah harus mempunyai suatu rencana yang matang guna mencapai suatu tujuan yang dicita-citakan. Rencana-rencana tersebut disusun secara seksama yang akan dipakai sebagai pedoman dalam setiap langkah pelaksanaan tugas negara. Oleh karena itulah, maka rencana-rencana pemerintah untuk melaksanakan keuangan negara perlu dibuat dan dituangkan dalam bentuk anggaran.

Besarnya manfaat anggaran bagi suatu organisasi, maka anggaran tersebut harus disusun secara baik. Hal ini ditegaskan oleh Izzetin Kenis (1979:676) bahwa penyusunan anggaran yang baik harus mempunyai karakteristik sebagai berikut:

partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan tingkat kesulitan anggaran. Oleh karena itu untuk dapat merancang anggaran pemerintah, diperlukan sistem anggaran yang memadai. Saat ini Indonesia telah merubah sistem anggaran sektor publiknya dengan menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*). Melalui anggaran berbasis kinerja, diharapkan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah dapat mengedepankan proses bottom-up di dalam pelaksanaannya. Pada akhirnya nanti, akan menyediakan ruang yang lebih luas bagi instansi pemerintah untuk mengelola atau merelokasi sumber daya guna mencapai produktivitas anggaran yang lebih tinggi.

Instansi pemerintah sebagaimana diamanatkan dalam UU, dituntut adanya suatu perubahan dalam pola pikir untuk menyusun program-programnya, dan mendisain aktivitas anggarannya betul-betul berdasarkan orientasi untuk mencapai satu tujuan. Pengelolaan uang negara sesuai dengan UU No.17 Tahun 2003 mengamanatkan bahwa di dalam menyusun anggaran bagi instansi pemerintah harus berorientasi pada kinerja. Hal ini diperkuat oleh Mardiasmo (2001:31) yang menyatakan:

“bahwa dalam penyusunan anggaran Daerah yang dikehendaki adalah: (a) Anggaran Daerah harus bertumpu pada kepentingan publik; (b) Anggaran Daerah harus dikelola dengan hasil yang baik dan biaya rendah (*work better and cost less*); (c) Anggaran Daerah harus mampu memberikan transparansi dan akuntabilitas secara rasional untuk keseluruhan siklus anggaran; (d) Anggaran Daerah harus dikelola dengan pendekatan kinerja (*performance oriented*) untuk seluruh jenis pengeluaran maupun pendapatan; (e) Anggaran Daerah harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi yang terkait; (f) Anggaran Daerah harus dapat memberikan keleluasaan bagi para pelaksananya untuk

memaksimalkan pengelolaan dananya dengan memperhatikan prinsip *value for money*".

Berdasarkan UU No.23/2014, Pemerintah Daerah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas ekonomi dan tugas pembantuan. Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah didanai dari dan atas beban APBD, yang merupakan dasar pengelolaan keuangan Daerah dalam masa satu Tahun anggaran. Dalam Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) menyebutkan bahwa, dalam rangka penyusunan RAPBD Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran menyusun rencana kerja dan anggaran dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.

Penerapan prinsip *good governance* menuntut adanya reformasi manajemen keuangan pemerintah. Reformasi manajemen keuangan pemerintah (Daerah) tersebut diperlukan untuk menghasilkan suatu manajemen keuangan pemerintah (Daerah) yang transparan, akuntabel, yang mendukung peningkatan peran serta masyarakat dan supremasi hukum di bidang keuangan negara dan meningkatkan kinerja pemerintah (Daerah). Kemudian menurut penulis sistem penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penyusunan anggaran yang menekankan pada hasil dan mengendalikan belanja. Sistem ini terutama berusaha untuk mengaitkan langsung antara keluaran dengan hasil yang disertai dengan penekanan terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan.

Penyusunan anggaran berbasis kinerja mendasarkan prosesnya pada perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dan indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas pengguna anggaran. Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja organisasi ataupun unit organisasi tidak hanya diwajibkan menyusun fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja tetapi juga merencanakan kegiatan yang ingin dicapai, dalam bentuk keluaran atau terutama hasil program atau kegiatan yang akan dilaksanakan (BPKP, 2005).

Mewujudkan sebuah sistem kinerja anggaran yang efektif perlu terus diperjuangkan secara bertahap dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Adapun tujuan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan adalah efisiensi pelaksanaan anggaran dengan menghubungkan beban kerja dan kegiatan terhadap biaya, mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan, meningkatkan kualitas pelayanan publik dan merubah paradigma dari kinerja lembaga berdasarkan besar dana yang menjadi penilaian berdasarkan pencapaian kinerja yang diukur dengan indikator-indikator substantif yang dihasilkan suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan secara efisien, efektif, dan ekonomis, dan sejalan dengan kebijakan organisasi.

Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Sistem pengendalian manajemen meramalkan besarnya penjualan dan biaya untuk tiap level aktifitas, anggaran, evaluasi kinerja dan motivasi karyawan.

Dalam era globalisasi saat ini perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi oleh kinerja karyawan yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (pegawai) dalam organisasi adalah mengukur kinerja pegawai. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Menurut Junaedi (2002 : 380-381) "Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses". Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Namun, sering terjadi pengukuran dilakukan secara tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan pengukuran kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

Pencapaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Tahun 2015 merupakan pencapaian atas target kinerja Tahun ketiga dari Renstra Kementerian PPN/Bappenas 2011-2015. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan mempunyai tugas pokok melakukan koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan dibidang Pekerjaan Umum yang meliputi Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Bidang Sarana Lingkungan serta melaksanakan Ketata usahaan Dinas .Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menetapkan 6 (enam) tujuan yang akan dicapai untuk Tahun 2016, adalah:

1. Perumusan kebijakan teknis bidang Pekerjaan Umum sesuai dengan rencana strategis yang sudah ditetapkan pemerintah Daerah.
2. Perumusan kebijakan teknis pembangunan dan pengolahan, pembinaan Umum, pemberian bimbingan dan perizinan.
3. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pekerjaan Umum yang meliputi Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Sarana Lingkungan.
4. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang Pekerjaan Umum.
5. Pelaksanaan pelayanan teknis administrasi tata usaha Dinas.
6. Pembinaan kelompok jabatan fungsional.

Keenam tujuan dan sasaran tersebut merupakan gambaran target keberhasilan atas pencapaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam menghasilkan program dan kegiatan. Dari keenam tujuan dan sasaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tersebut, telah ditetapkan target kinerja sesuai dengan indikator kinerja masing-masing sasaran strategis.

Guna menunjang pelaksanaan Pemerintah dan Pembangunan di Kabupaten Bulungan yang diperuntukkan bagi pelaksanaan 17 (tujuh belas) program

pembangunan, pada Tahun Anggaran 2015 ini Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan telah Menganggarkan Belanja sebesar Rp. 593.590.335.735,05

TABEL 1.1
REKAPITULASI LAPORAN REALISASI KEUANGAN
TAHUN ANGGARAN 2015
DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN BULUNGAN

No.	Kegiatan Belanja Langsung	Nilai DPA (Rp.)	Realisasi Keuangan (Rp.)	Sisa Anggaran (Rp.)
1.	Bidang Sekretariat	5.111.040.530,00	3.948.646.159,00	1.162.394.371,00
2.	Bidang Bina Marga	372.408.306.498,56	320.407.941.317,00	52.000.365.181,00
3.	Bidang Sarana Lingkungan	25.460.506.950,00	18.471.812.992,00	6.988.693.958,00
4.	Bidang Cipta Karya	116.303.494.955,99	108.782.446.256,00	7.521.048.699,99
5.	Bidang Pengairan	64.876.894.419,50	52.226.973.733,00	12.649.920.686,50
Total Kegiatan Belanja Langsung		584.160.243.354,05	503.873.820.457,00	80.322.422.897,05

Sumber: LRFK Dinas PU Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Dilihat dari tabel diatas, dapat dilihat dari jumlah belanja yang dianggarkan untuk membiayai program/kegiatan yang menunjukkan bahwa antara rencana anggaran yang ditetapkan dengan realiasasi anggaran kegiatan terdapat ketidak tercapaian. Hal ini terlihat dari selisih antara anggaran dengan realisasi belanja yang mengalami kelebihan anggaran, ini menunjukkan dalam penyusunan APBD belum sesuai dengan peraturan yang berlaku dan diindikasikan adanya program/kegiatan yang belum sepenuhnya dilaksanakan. Karena anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum

Kabupaten Bulungan dipergunakan untuk kegiatan di bidang perencanaan pelaksanaan, pemantauan, evaluasi termasuk pelaporan.

Berdasarkan data APBD Tahun 2014 dan 2015 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menunjukkan bahwa belanja langsung yang dianggarkan untuk membiayai program/kegiatan mengalami peningkatan akan tetapi peningkatan anggaran belanja langsung itu tidak dibarengi dengan peningkatan kinerja hal ini dapat dilihat dari capaian kinerja program yang dituangkan dalam LAKIP. Dalam LAKIP Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Tahun 2014 menunjukkan bahwa capaian kinerja program untuk tahun 2014 adalah sebesar 83 % sedangkan untuk capaian kinerja program untuk tahun 2015 sebesar 80% hal ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan sebesar 3 % walaupun menurut Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja dikategorikan sangat baik dan baik.

Untuk mengetahui keberhasilan atas pencapaian hasil kinerja berdasarkan sasaran masing-masing sasaran strategis dapat dilihat sebagaimana dalam tabel 4 Halaman 76. Sebagaimana Tabel tersebut, Dinas Pekerjaan Umum telah berhasil mencapai seluruh target sesuai dengan sasaran strategis masing-masing yang telah ditetapkan pada tahun 2015 dengan rata-rata realisasi keseluruhan 92,31 %.

Artinya bahwa secara Umum Dinas Pekerjaan Umum telah berhasil melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi berdasarkan target dan indikator yang telah ditetapkan pada tahun 2015. Dari seluruh target yang telah ditetapkan pada Tahun 2015 terdapat beberapa

target yang belum tercapai secara optimal. Belum optimalnya pencapaian target tersebut disebabkan adanya beberapa faktor masalah dan kendala yang dihadapi ditingkat koordinasi namun dibandingkan tahun sebelumnya pencapaian tersebut terus mengalami peningkatan kualitas perbaikan sehingga diharapkan untuk pencapaian target sampai berakhirnya masa dokumen Renstra 2011-2015.

Anggaran pada instansi pemerintah, selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, juga berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas publik atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program – program yang dibiayai dengan uang publik. Sebagai alat akuntabilitas publik, penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan dengan menggunakan hasil dari dibelanjakannya dana publik tersebut. Sehingga pada akhirnya dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja instansi pemerintah yaitu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Ada beberapa faktor yang menjadi penyebab kurangnya penyerapan dalam pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, yaitu:

1. Keengganan menjadi pejabat pengadaan barang dan jasa
2. Masa Penyusunan dan penelaahan anggaran terlalu pendek
3. Kehati-hatian pejabat pengadaan barang dan jasa mengambil tindakan
4. Kesalahan SPM
5. Keterlambatan penerbitan SK pejabat pengelola keuangan
6. Keterlambatan penunjukan panitia pengadaan barang dan jasa
7. Adanya kebiasaan menunda Pekerjaan pada satker, tidak disiplin dll

Dari 7 faktor tersebut diatas, maka setelah disederhanakan dapat menghasilkan 3 faktor baru yang berpengaruh terhadap kinerja anggaran satuan kerja lingkup Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, yaitu:

1. Faktor Administrasi dan SDM

Yaitu kekurangan akan jumlah pegawai yang memiliki kompetensi dan keahlian yang memadai. Namun baiknya sistem administrasi pada satuan kerja tersebut dapat mengurangi pengaruh buruk kualitas SDM satuan kerja sehingga faktor administrasi dan SDM mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Masih banyak SDM yang disiplin ilmunya tidak relevan dengan bidang pekerjaan yang ditangani dikarenakan kurangnya jumlah pegawai yang memiliki keahlian yang sesuai dengan bidangnya.

Tabel : 1.2
Daftar Personil Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
Menurut Pendidikan, Golongan dan Eselon Hingga 31 Desember 2015

SD					
SD	-				
SLTP	-	Eselon II/b	1	Golongan I	-
SLTA	17	Eselon III/a	1	Golongan II	12
D3	5	Eselon III/b	4	Golongan III	38
S1	27	Eselon IV/a	14	Golongan IV	3
S2	4	Non Eselon	33	-	-

Sumber : Arsip Sekretariat Umum Dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Kemudian, masih ada pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang belum menyelesaikan kuliah atau tingkat pendidikannya masih SMA sederajat. Sehingga berpengaruh terhadap penyerapan anggaran satuan kerja lingkup

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Kemudian ditambah lagi Kurangnya personil yang dimiliki Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terutama pegawai yang masih kurang di karenakan adanya pembentukan Provinsi Kalimantan Utara dan mutasi ke SKPD lain dan adanya peningkatan volume kegiatan yang semakin meningkat.

2. Faktor Perencanaan

Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu lama dikarenakan dalam penyusunan harga perkiraan sendiri dan rencana kerja dan syarat yang disusun oleh Pejabat pembuat komitmen perlu dilakukan survey kelapangan untuk menghitung jumlah volume pekerjaan dan uraian pekerjaan yang akan di masukan ke dalam harga perkiraan sendiri, sehingga mengakibatkan keterlambatan pembentukan panitia pengadaan barang dan jasa. Panitia pengadaan barang dan jasa di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tersebut bertugas untuk menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan, menyiapkan dokumen pengadaan, dan mengumumkan pengadaan di media cetak dan elektronik. Apabila pembentukan panitia pengadaan barang dan jasa tersebut mengalami keterlambatan, maka bisa dipastikan pelaksanaan program/proyek tersebut terhambat. Belum lagi ditambah oleh proses lelang yang memakan waktu cukup lama sehingga semakin memperlambat penyerapan anggaran.

3. Faktor Pengadaan Barang dan Jasa

Berdasarkan hasil survey di lapangan, kebutuhan akan pegawai yang memiliki sertifikat barang dan jasa di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dirasakan

masih kurang. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan memiliki jumlah pegawai sebanyak 53 pegawai, yang memiliki sertifikat barang dan jasa sebanyak 12 pegawai dan yang tidak memiliki sertifikat barang dan jasa sebanyak 41 pegawai sedangkan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa sebanyak 20 pegawai dilihat dari kepemilikan sertifikat barang dan jasa yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ternyata masih kurang.

Alasan sedikitnya jumlah pegawai yang bersertifikat pengadaan barang dan jasa adalah sebagai berikut :

1. Kemauan pegawai untuk menjadi panitia pengadaan barang dan jasa tersebut sangat kecil. Hal tersebut dibuktikan dengan kesengajaan pegawai yang mengikuti pelatihan pengadaan barang dan jasa yang diadakan oleh pemerintah selama bertahun-tahun untuk tidak lulus dan tidak mendapatkan sertifikat barang dan jasa.
2. Besarnya tanggung jawab dan resiko yang ditanggung oleh panitia pengadaan barang dan jasa. Resiko yang sangat besar yang menjadi alasan satuan kerja antara lain apabila adanya pemeriksaan audit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan ketakutan akan pengawasan yang ketat oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) akhir - akhir ini akan tuduhan korupsi.
3. Adanya intervensi dari atasan selaku Kuasa Pengguna Anggaran atau Pejabat Pembuat Komitmen pada satuan kerja membuat panitia pengadaan barang dan jasa tidak leluasa dalam menjalankan tugas-tugasnya. Intervensi tersebut antara lain penunjukan calon pemenang lelang pengadaan barang dan jasa yang tidak

sesuai dengan persyaratan dan ketentuan pengadaan barang dan jasa akan tetapi berdasarkan kepentingan pribadi (Hindriks and Myles, 2004). Kuasa Pengguna Anggaran sekaligus sebagai Pejabat Pembuat Komitmen adalah sebagai seorang birokrat cenderung untuk memaksimalkan anggaran daripada memilih untuk menghemat anggaran negara (Mangkoesoebroto, 2001). Dalam hal ini, efek lain yang ditimbulkan oleh adanya birokrat seperti yang dikemukakan oleh Niskanen dalam Mangkoesoebroto (2001) selain inefisiensi dalam penggunaan sumber ekonomi oleh pemerintah, juga turut menghambat dan mempengaruhi terhadap penyerapan anggaran.

4. Upah yang diterima sebagai panitia pengadaan barang dan jasa tidak begitu besar. Tidak sebandingnya resiko dan upah yang diterima oleh pegawai, serta volume Pekerjaan yang berat dan lama menjadikan pegawai tersebut merasa enggan untuk menjadi panitia pengadaan barang dan jasa

Oleh karna itu faktor- faktor tersebut diatas perlu mendapatkan perhatian dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Apalagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan berkeyakinan bahwa program kegiatan tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Kemudian terkait dengan masalah kurangnya penyerapan anggaran, penulis ingin meneliti apakah ada suatu keterkaitan antara kinerja dan anggaran. Karna jika ingin lebih proporsional dalam menilai penyerapan anggaran, perlu juga dilihat target penyerapan anggaran yang telah disusun di awal, apakah telah sesuai target atau tidak. Ukuran kinerja yang juga harus dicermati adalah capaian output serta outcome.

Penyerapan anggaran yang tinggi tanpa adanya output serta outcome yang optimal akan menurunkann kinerja yang kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka semakin disadari perlunya Dinas Pekerjaan Umum memperbaiki serta mengevaluasi tentang masalah kurangnya penyerapan anggaran yang sangat berhubungan dengan kinerja anggaran Oleh karena itu diperlukan pembahasan lebih lanjut tentang konsep anggaran berbasis kinerja sehingga kinerja anggaran pada suatu kegiatan dapat berjalan dengan baik. Atas dasar pemikiran inilah peneliti tertarik mengajukan usulan penelitian yang berjudul "KINERJA ANGGARAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN BULUNGAN"

B. Rumusan Masalah

Persoalan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan berkait dengan faktor yang menyertainya. Penelitian ini hanya menfokuskan pada kinerja anggaran yaitu kurangnya penyerapan anggaran yang diperuntukkan bagi pelaksanaan 17 (tujuh belas) program pembangunan.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan Pemerintah/pemerintah Daerah dalam menjalankan fungsi stabilisasi, alokasi, dan distribusi yang tercermin dalam APBN/APBD-nya. Namun demikian, terdapat fenomena penyerapan anggaran yang rendah karena berbagai faktor yang menyebabkannya. Penyerapan anggaran yang rendah, menyebabkan dana tidak cepat tersalur kepada masyarakat, tidak tersalur ke sistem perekonomian Daerah, dan

penerima manfaat tidak bisa menikmati hasil pembangunan yang dibiayai dari dana tersebut secara tepat waktu.

Dari pendahuluan yang dikemukakan diatas tadi, maka masalah pokok yang timbul dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?
2. Faktor- faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan?
3. Bagaimana kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimanakah pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.
2. Untuk menganalisis faktor- faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

D. Manfaat Penelitian

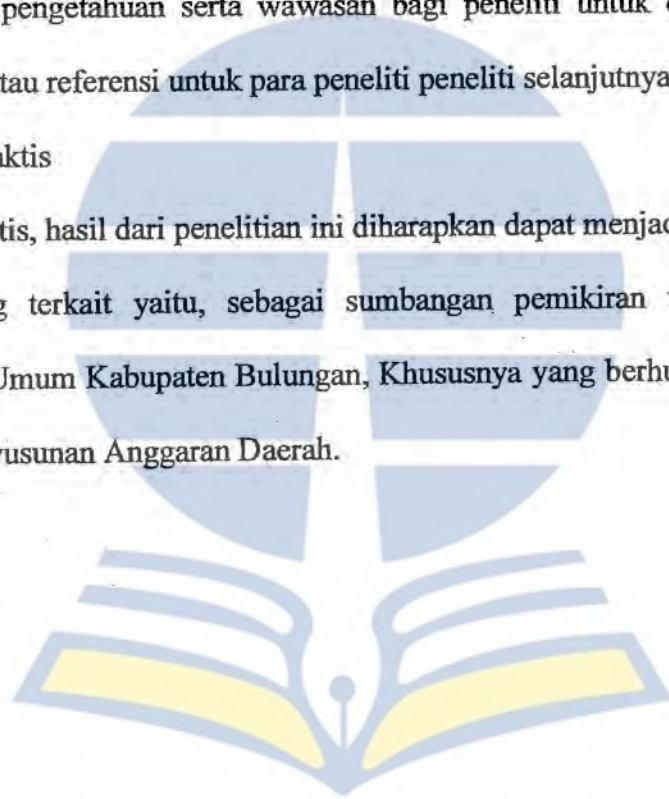
Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian tersebut, maka manfaat penelitian ini terbagi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu Administrasi Publik serta bahan untuk menambah pengetahuan serta wawasan bagi peneliti untuk dapat dijadikan tolak ukur atau referensi untuk para peneliti peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Dinas yang terkait yaitu, sebagai sumbangan pemikiran terhadap Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, Khususnya yang berhubungan dengan proses penyusunan Anggaran Daerah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian Teori atau Konsep merupakan bagian integral dari penelitian yang bertujuan untuk memahami masalah secara utuh dan menyeluruh. Menurut penulis konsep adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial ataupun fenomena alami.

1. Kinerja

a. Konsep Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Prabu Mangkunegara Anwar (2001 : 67) adalah : “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terus melakukan peningkatan kompetensi SDM para pegawai agar dapat cepat tanggap dalam memprediksi atau mendeteksi dini (*early warning system*) terhadap perubahan lingkungan strategis nasional maupun regional sehingga dapat segera mengambil langkah-langkah antisipatif dalam memecahkan persoalan pembangunan, sehingga hasil kerjanya dapat tercapai sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya masing masing

Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 223) menyatakan bahwa : “kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan”.

Rencana kinerja ini mengungkapkan seluruh target kinerja yang ingin dicapai (*output/outcome*) dari seluruh sasaran strategik dalam tahun yang bersangkutan serta strategi untuk mencapainya. Rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang akan digunakan dalam penilaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu. Setelah rencana kinerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengukuran kinerja. Dalam melaksanakan kegiatan, dilakukan pengumpulan dan pencatatan data kinerja. Data kinerja tersebut merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam satuan indikator kinerja. Dengan diperlukannya data kinerja yang akan digunakan untuk pengukuran kinerja, maka instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pengumpulan data kinerja, yaitu tatanan, instrumen, dan metode pengumpulan data kinerja

Sedangkan menurut Rivai Veithzal (2003 : 309) menyatakan bahwa : “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Ketika kinerja seseorang baik, maka akan menghasilkan suatu motivasi serta lebih meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja juga diartikan lain oleh Handoko Hani (2000 : 135) bahwa : “kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Evaluasi kinerja organisasi melakukan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai kinerja karyawan serta sebagai pertanggung jawaban. Penilaian kinerja organisasi berdampak pada pemberian penghargaan, kritik yang sifatnya membangun, kenaikan pangkat, penugasan kembali, atau pemberhentian dan pemecatan kepada para karyawan..

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dicapai sesuai dengan beban dan tanggungjawabnya.

b. Indikator kinerja

Indikator kinerja menurut Prabu Mangkunegara Anwar (2001 : 75), yaitu :

1. **Kualitas**
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. **Kuantitas**
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. **Kehandalan**
Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. **Sikap**
Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :
 - **Sistematika kerja**, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.

- Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
- Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
- Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

Menurut Lohman (2003). Indikator kinerja (*Performance Indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan criteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Sedangkan menurut BPKP (2000), Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan penulis menggunakan indikator kinerja adalah agar instansi yang bersangkutan mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai atau sebab-sebab tidak tercapainya kinerja dalam rangka pencapaian misi yang sudah direncanakan sehingga diharapkan instansi tersebut dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) yang merumuskan bahwa :

1. *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
= *Knowledge* + *Skill* = *Attitude* + *Situation*
2. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
3. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Dari kutipan tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah faktor yang sangat mempengaruhi dalam pencapaian suatu kinerja.

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi

mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

d. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian Veithzal Rivai menyatakan bahwa penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggungjawabnya.

Pengertian penilaian kinerja (prestasi kerja) oleh Hasibuan Malayu (2000 : 86) didefinisikan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.
2. Penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah menilai resiko hasil kerja nyata dengan standard kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Hasibuan Malayu (2000 : 86) mengungkap sebagai berikut : *Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development.* (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia mempunyai arti yang penting. Hal ini mengingat bahwa kehidupan organisasi, setiap orang sebagai sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pimpinan orang yang bersangkutan.

Menurut Siagian Sondang dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2000 : 225) yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu seharusnya terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kinerja setiap orang menjadi bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja adalah agar organisasi yang bersangkutan mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai atau sebab-sebab tidak tercapainya kinerja dalam rangka pencapaian misi yang sudah

direncanakan sehingga diharapkan instansi tersebut dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

e. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai Veithzal (2003 : 311) penilaian kinerja dapat berguna untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi; identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi; keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi; perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi; kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Sedangkan menurut Hasibuan Malayu (2000 : 88) tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (Supervisor, Manajer, Administrator) untuk mengobservasi perilaku

- bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
 10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
 11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
 12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job Description*).

Pengelolaan anggaran mempunyai pengaruh yang kuat pada peningkatan perilaku kinerja pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, sehingga dapat meningkatkan keefektivan organisasional dan memberikan keunggulan kompetitif. Schuler dan Jackson (1987 : 98) meunjukkan bahwa pelaksanaan pengelolaan anggaran yang tepat dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya penyebaran persepsi baik di dalam maupun di luar organisasi. Pengelolaan anggaran dapat digunakan untuk meningkatkan penyebaran persepsi diantara karyawan sehingga persepsi yang baik dalam pelayanan karyawan dapat digunakan untuk membentuk persepsi konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, dapat penulis simpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dilakukan atas laporan kinerja. Pimpinan bisa melakukan evaluasi sehingga bisa mengetahui dan menganalisis upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manakala terjadi penyimpangan atau hambatan dalam implementasi anggaran, maka pimpinan bisa mengambil langkah atau kebijakan untuk mengatasi penyimpangan atau hambatan tersebut.

2. Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009:12) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Anggaran public berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Secara singkat dapat dinyatakan bahwa anggaran public merupakan suatu rencana financial yang menyatakan:

1. Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran/belanja) dan berapa banyak
2. Bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Menurut Nordiawan Deddi (2006 :48) anggaran dapat dikatakan sebagai rencana financial yang menyatakan:

1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber -sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut.

Program pada anggaran suatu kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Penganggaran, merupakan rencana keuangan yang secara sistimatis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari penggunaan dana dan pertanggungjawaban kepada publik.

Proses penyusunan anggaran terlebih dahulu mengakomodir dan menyeleksi kebutuhan masyarakat atau instansi yang akan dipenuhi dalam jangka waktu tertentu, sehingga angka-angka yang tercantum dalam anggaran sebanding dengan pemenuhan atas kebutuhan masyarakat atau instansi tersebut. Anggaran berbasis kinerja menghendaki terciptanya program dan kegiatan yang baru (*inovasi*) dan strategi untuk menyiasati keterbatasan sumber daya.

a. Pengertian Anggaran Sektor Publik

Menurut *National on Governmental Accounting (NCGA)* yang saat ini telah menjadi *Governmental Accounting Standards Board (GASB)*, defenisi anggaran (*budget*) adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Bastian, 2006:164).

Anggaran publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas (Mardiasmo (2002: 65).

3. Kinerja Anggaran

Kinerja anggaran pada dasarnya adalah sebuah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi Bastian (2006:171). Instansi menyusun rencana kinerja anggaran yang diperlukan untuk mewujudkan hasil – hasil (*outcome*) yang akan dicapai dalam tahun yang bersangkutan. Anggaran yang disusun adalah anggaran dengan pendekatan kinerja karena dalam anggaran ini dapat merefleksikan hubungan antara aspek keuangan dari seluruh kegiatan dengan sasaran strategis maupun rencana kinerja sesuai dengan rencana strategis organisasi.

Kinerja anggaran merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan – kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut Kurniawan (2009: 97). Dapat dikatakan bahwa kinerja anggaran merupakan perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan setiap pendanaan serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Performance budget pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti berorientasi pada kepentingan publik (Mardiasmo, 2002:105). Program pada kinerja anggaran didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang

akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah

Pendekatan anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Kinerja anggaran sangat menekankan konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja *output*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan (Mardiasmo, 2002:84). Proses penyusunan anggaran daerah terlebih dahulu mengakomodir dan menyeleksi kebutuhan masyarakat yang akan dipenuhi dalam jangka waktu tertentu sehingga angka-angka yang tercantum dalam anggaran sebanding dengan pemenuhan atas kebutuhan masyarakat tersebut. Anggaran berbasis kinerja menghendaki terciptanya program dan kegiatan yang baru (*inovasi*) dan strategi untuk menyiasati keterbatasan sumber daya.

a. Prinsip- Prinsip Dalam Kinerja Anggaran

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam kinerja anggaran meliputi;

1. Alokasi Anggaran Berorientasi pada Kinerja (*output and outcome oriented*)

Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang efisien. Dalam hal ini, program/kegiatan

harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluran yang telah ditetapkan dalam rencana.

2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*). Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Keleluasaan tersebut meliputi penentuan cara dan tahapan suatu kegiatan untuk mencapai keluaran dan hasilnya pada saat pelaksanaan kegiatan, yang memungkinkan berbeda dengan rencana kegiatan. Cara dan tahapan kegiatan beserta alokasi anggaran pada saat perencanaan merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan.

Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggung jawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*).

3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*

Money follow function merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku). Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban. Tugas dan fungsi suatu organisasi dibagi habis dalam unit-unit

kerja yang ada dalam struktur organisasi dimaksud, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi duplikasi tugas-fungsi.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut di atas maka tujuan penerapan PBK diharapkan:

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*);
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*);
3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).

Menurut Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Deputi IV BPKP), kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu :

1. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
3. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
4. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

b. Indikator Dalam Perencanaan Kinerja Anggaran**a. Perencanaan Anggaran**

Untuk menjamin agar kegiatan pembangunan berjalan efektif, efisien, dan bersasaran maka diperlukan Perencanaan Pembangunan Nasional serta keseragaman peraturan yang berlaku guna tercapainya tujuan bernegara dan menghindarkan dari ketimpangan antar wilayah. Ketentuan mengenai sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang mencakup penyelenggaraan perencanaan makro atau perencanaan yang berada pada tataran kebijakan nasional atas semua fungsi pemerintahan dan meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam Wilayah Negara Republik Indonesia diatur dalam UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

b. Pelaksanaan Anggaran

Semua penerimaan daerah dan pengeluaran daerah dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dikelola dalam APBD. Pelaksanaan APBD meliputi pelaksanaan anggaran pendapatan, belanja, dan pembiayaan. Pelaksanaan Anggaran oleh Kepala SKPD dilaksanakan setelah Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD (DPA-SKPD) ditetapkan oleh PPKD dengan persetujuan Sekretaris Daerah.

Menurut Armstrong (1998 : 16) pelaksanaan anggaran melibatkan lebih banyak orang daripada persiapannya dan mempertimbangkan umpan balik dari pengalaman yang sesungguhnya. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran harus: (a) menjamin bahwa anggaran akan dilaksanakan sesuai dengan wewenang yang diberikan baik dalam aspek keuangan maupun kebijakan; (b) menyesuaikan

pelaksanaan anggaran dengan perubahan signifikan dalam ekonomi makro; (c) memutuskan adanya masalah yang muncul dalam pelaksanaannya; (d) menangani pembelian dan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Sistem pelaksanaan anggaran harus menjamin adanya ketaatan terhadap wewenang anggaran dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pelaporan yang dapat langsung mengetahui adanya masalah pelaksanaan anggaran serta memberikan fleksibilitas bagi para manajer.

c. Laporan Realisasi Anggaran

Laporan Realisasi Anggaran menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam suatu periode pelaporan. Tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah disepakati antara legislatif dan eksekutif sesuai dengan peraturan perundang-undangan. SAP 2010 (2011: 31) menyatakan Laporan Realisasi Anggaran menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya keuangan yang di kelolah oleh pemerintah pusat/daerah, yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam satu periode.

Menurut Ratmono Dwi (2015: 25). Laporan realisasi anggaran (LRA) merupakan salah satu komponen laporan keuangan pemerintah yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding untuk suatu periode tertentu. Laporan realisasi anggaran terdiri dari anggaran pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan. Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi

mengenai realisasi pendapatan-LRA, belanja, transfer, surplus/defisit-LRA, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya.

1. Tujuan Laporan Realisasi Anggaran

SAP 2010 (2011: 31) menyatakan tujuan standar Laporan Realisasi Anggaran adalah menetapkan standar-standar penyajian Laporan Realisasi Anggaran untuk pemerintah dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Lebih lanjut lagi tujuan Laporan Realisasi Anggaran adalah memberikan informasi realisasi dan anggaran entitas pelaporan perbandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah disepakati antara legislatif dan eksekutif sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2. Manfaat Informasi Realisasi Anggaran

SAP 2010 (2011: 92) Laporan Realisasi Anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan-LRA, belanja, transfer, surplus/defisit-LRA, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing di perbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran dengan:

- a) Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi;

- b) Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja pemerintah dalam hal efisiensi dan efektifitas pengguna anggaran. Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran SKPD dilaksanakan secara periodik yang mencakup ;
- a. Laporan realisasi anggaran SKPD
 - b. Neraca SKPD
 - c. Catatan atas laporan keuangan SKPD

Kepala SKPD menyusun dan melaporkan arus kas secara periodik kepada kepala daerah, laporan tersebut disusun dan disajikan sesuai dengan peraturan pemerintah yang mengatur tentang standar akuntansi pemerintahan.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Tujuan dilakukannya evaluasi kinerja adalah agar organisasi yang bersangkutan mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai atau sebab-sebab tidak tercapainya kinerja dalam rangka pencapaian misi yang sudah direncanakan sehingga diharapkan instansi tersebut dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

7. Penelitian Terdahulu

Terbitnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 yang menetapkan bahwa APBD harus disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja membuat SKPD sebagai unit pengguna anggaran dituntut untuk dapat mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD) yang benar-benar baik, artinya sesuai dengan kebutuhan, ekonomis, efisien, dan efektif.

Oleh karena itu, dalam menunjang penelitian ini, maka penulis didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya adalah:

- 1.. Kurniawan (2009) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah di Wilayah IV PRIANGAN, hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2009) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah di Wilayah IV PRIANGAN, hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Kemudian dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa Dinas Pekerjaan Umum harus melakukan identifikasi lebih lanjut saat penyusunan program kerja pada semua bidang. Sehingga kedepannya tidak lagi ada multitafsir dimasing-masing bidang

tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang mengakibatkan tidak tercapainya program kerja yang telah direncanakan.

2. Herawati (2011) melakukan penelitian dengan judul Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah Kota Jambi, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Di Kota Jambi mempunyai pengaruh positif signifikan. Secara parsial yang memiliki pengaruh negatif yaitu variabel variabel X1 (Kejelasan sasaran anggaran) dan X2 (Pengendalian akuntansi), variabel yang mempunyai pengaruh positif yaitu variabel sistem pelaporan (X3).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Dapat disimpulkan bahwa ketika perencanaan anggaran serta pelaporan kinerja yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula akuntabilitas kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Sehingga untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja perlu dilakukakan perencanaan anggaran yang baik, evaluasi serta kerjasama antara pimpinan serta pegawai. Karena perencanaan, evaluasi dan kerjasama merupakan pondasi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi atau instansi.

3. Muda (2005) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan dan terdapat pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan. Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa t hitung $27,697 > t$ tabel $1,645$. Terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran secara bersama-sama terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian penulis. Bahwa ketika kinerja seseorang baik, maka akan menghasilkan suatu motivasi serta lebih meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Karna kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dicapai sesuai dengan beban dan tanggungjawabnya, maka hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja anggaran yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Ketika pelaporan/pertanggungjawaban anggaran yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sehingga untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja perlu dilakukakan pelaporan/pertanggungjawaban anggaran sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan terkait dengan pelaporan/pertanggungjawaban anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian

4. Putra (2010), meneliti Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD Di Pemerintah Kabupaten Simalungun, dengan variabel independen Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, dan variabel dependen kinerja SKPD. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Penulis menyimpulkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial penerapan anggaran berbasis kinerja dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun.

5. Yusriati (2008), meneliti Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja SKPD di Pemkab Mandailing Natal, dengan variabel independen Anggaran Berbasis Kinerja dan variabel dependen kinerja SKPD. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja SKPD, disisi lain penerapan anggaran berbasis kinerja di SKPD yang ada di Pemkab Mandailing Natal masih relative rendah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Kelebihannya adalah penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh pada kinerja SKPD. Sedangkan kekurangannya adalah bahwa penerapan yang dilakukan masih relative rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Bahwasanya anggaran berbasis kinerja sudah

- dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Akan tetapi penerapannya masih rendah.
6. Julianto (2009) meneliti Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemkab Tebing Tinggi, dengan variabel independen Anggaran Berbasis Kinerja dan variabel dependen kinerja SKPD. Dari hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja SKPD di Pemkab Tebing Tinggi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh penulis
 7. Nina (2009) meneliti Pengaruh Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah, dengan variabel independen Penganggaran Berbasis Kinerja dan variabel dependen Akuntabilitas Instansi Pemerintah dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap akuntabilitas instansi pemerintah daerah. Kelebihan dari penelitian ini implementasi kinerja berpengaruh positif. Akan tetapi memiliki kelemahan, yaitu tidak signifikan terhadap akuntabilitas instansi pemda
 8. Herawati (2011) dalam tesisnya melakukan penelitian dengan judul Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah Kota Jambi, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Di Kota Jambi mempunyai pengaruh positif signifikan.

Untuk sistem pelaporan anggaran sendiri, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan telah memiliki Laporan Akuntabilitas Kinerja yang disusun setiap tahunnya sebagai bahan laporan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan.

B. Kerangka Pemikiran

Lembaga pemerintah dalam menjalankan pemerintahannya memerlukan jasa akuntansi, baik analisis maupun untuk meningkatkan mutu pengawasan, pendidikan, dan pengelolaan keuangan untuk menghasilkan informasi yang akan digunakan. Pengertian Akuntansi Sektor Publik sendiri menurut Bastian Indra (2010:3) adalah sebagai berikut:

“.... Mekanisme teknik dan analisis akuntansi yang diterapkan pada pengelolaan dana masyarakat di lembaga-lembaga tinggi Negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, LSM, dan yayasan sosial, maupun pada proyek kerjasama sektor publik dan swasta.”

Pelaksanaan dan pengelolaan keuangan daerah mengacu kepada PP 58 Tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan Daerah dan Permendagri 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Salah satu masalah penting dalam pengelolaan keuangan pemerintah adalah anggaran.. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Mardiasmo (2004:64).

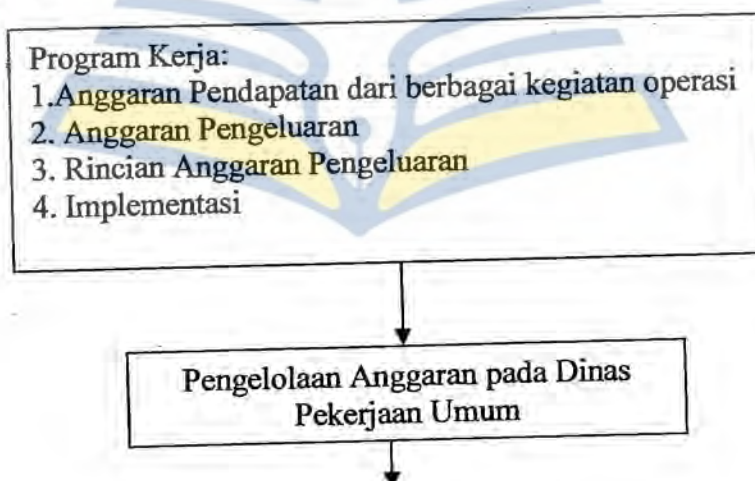
Dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja pada seluruh lapisan di lembaga-lembaga Indonesia diperlukan pengendalian supaya apa yang telah diatur dan direncanakan dapat berjalan sesuai dengan aturan atau apa yang seharusnya.

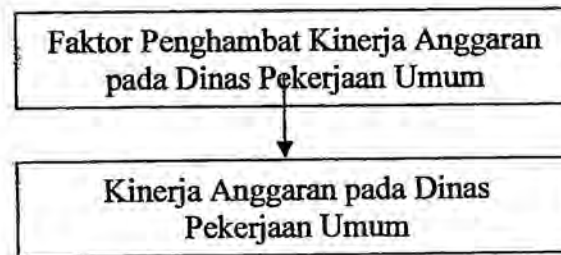
Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Bastian Indra (2010: 192) mengungkapkan bahwa anggaran digunakan sebagai alat pengendalian yang efektif, sehingga harus dilakukan secara melekat dalam tubuh organisasi atas berlangsungnya pelaksanaan kegiatan. Pengendalian dapat berjalan efektif apabila tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan

Jones dan Pendlebury (2000:115) menjelaskan anggaran menggambarkan efektivitas karena memuat set keluaran yang diinginkan dan efisiensi karena anggaran memerinci masukan yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan.

Anggaran yang merupakan alat pengendalian akan mampu mengontrol dana yang telah dialokasikan pada berbagai program dan kegiatan. Pengendalian yang efektif akan terlihat pada saat pengeluaran actual sejalan dengan jumlah yang dianggarkan serta anggaran yang sudah dialokasikan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan





Gambar 2.1.
Skema Kerangka Pemikiran
Sumber: Diadopsi dari Mardiasmo (2006:64)

C. Definisi Operasional

1. Kinerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Berdasarkan pengertian mengenai kinerja diatas, penulis mendefinisikan bahwa kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan adalah hasil pekerjaan dari seseorang / kelompok untuk mencapai tujuan dalam organisasi pada periode tertentu. Dan dapat dipahami bahwa definisi kinerja tidak hanya pada kinerja individu saja tetapi kinerja kelompok dalam organisasi.

Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu yang memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai

pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Tanpa ada tujuan atau strategi, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dicapai sesuai dengan beban dan tanggung jawabnya yang disesuaikan serta mengacu pada Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

2. Anggaran

Menurut Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, anggaran menjadi penghubung antara sumber daya keuangan dengan perilaku manusia dalam rangka pencapaian tujuan. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Jadi anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk *financial*, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut

Pelaksanaan anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan melibatkan lebih banyak orang daripada persiapannya dan mempertimbangkan umpan balik dari pengalaman yang sesungguhnya. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan harus: (a) menjamin bahwa anggaran akan dilaksanakan sesuai dengan wewenang yang diberikan baik dalam aspek keuangan maupun kebijakan; (b) menyesuaikan pelaksanaan anggaran dengan perubahan signifikan dalam ekonomi makro; (c) memutuskan adanya masalah yang muncul dalam pelaksanaannya; (d) menangani pembelian dan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Sistem pelaksanaan anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan harus menjamin adanya ketaatan terhadap wewenang anggaran dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pelaporan yang dapat langsung mengetahui adanya masalah pelaksanaan anggaran serta memberikan fleksibilitas bagi para pengelola keuangan.

3. Kinerja Anggaran

Istilah kinerja anggaran menurut Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan adalah program kerja yang didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah atau lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah. Sistem kinerja anggaran pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program.

Dengan adanya kinerja anggaran akan terlihat juga hubungan yang jelas antara *input*, *output*, dan *outcome* yang akan mendukung terciptanya sistem pemerintahan yang baik. Kinerja anggaran yang diterapkan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sebagai suatu instansi pemerintahan memiliki tujuan untuk memperoleh hasil yang maksimal, dimana seluruh aktivitas yang akan dilakukan harus selalu dalam kerangka tujuan yang ditetapkan serta dalam jangka panjang dapat mewujudkan strategi yang dimiliki. Oleh karena itu, suatu anggaran yang akan disusun harus mampu menjadi panduan yang baik bagi pelaksanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Sesuai dengan permasalahannya, dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan data yang terkumpul ke dalam kalimat-kalimat yang memiliki arti lebih mendalam, karena menggambarkan secara tepat sifat individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, guna menentukan frekuensi adanya hubungan antara satu gejala dengan gejala yang lain.

Sesuai dengan pokok masalah yang dirumuskan dalam rumusan masalah, penelitian difokuskan pada 3 pokok masalah, yaitu:

1. Bagaimanakah pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Guna menunjang pelaksanaan Pemerintah dan Pembangunan di Kabupaten Bulungan
2. Faktor- faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan.
3. Bagaimanakah Kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lingkup pemerintahan Kabupaten Bulungan pada Dinas Pekerjaan Umum yang berlokasi di Jalan Jelarai Selor Kabupaten Bulungan dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan merupakan salah satu Pemerintah Daerah yang menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja.
2. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan memiliki data-data yang memadai untuk keperluan penelitian tentang Kinerja Anggaran

C. Sumber Data

Ketepatan dalam memilih dan menentukan sumber data dalam penelitian akan turut menentukan ketepatan, kekayaan data dan atau informasi yang diperoleh peneliti. Adapun data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Informan

Informan adalah orang-orang yang memberikan informasi kepada peneliti karena orang tersebut dipandang mengetahui permasalahan yang dikaji peneliti. Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati merupakan data sumber utama dalam melakukan penelitian. Informan yang dipilih peneliti adalah orang-orang yang dipandang benar-benar mengetahui permasalahan, sehingga dapat diperoleh data/informasi yang obyektif. Informan yang dipilih pada penelitian ini adalah:

- a. Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
- b. Sekretariat / Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
 - 1). Kasubag Umum dan Kepegawaian

- 2). Kasubag Perencanaan dan Keuangan
- c. Pegawai Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan

2. Dokumen dan Arsip

Dokumen di dalam penelitian merupakan sumber data yang penting, walaupun dikatakan bahwa sumber diluar kata atau tindakan merupakan sumber kedua, jelas hal itu tidak diabaikan karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.

Sumber: H. B. Sutopo (2002: 54); Lexy J. Moleong (2007: 159)

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang ditempuh untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan menggunakan alat tertentu. Untuk dapat memecahkan permasalahan dengan tuntas dalam melaksanakan penelitian diperlukan data yang valid dan reliabel. Sedangkan untuk mendapatkan data yang valid dan reliable, maka diperlukan suatu teknik pengumpulan data.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Sumber data yang penting dalam penelitian kualitatif adalah manusia dalam posisi sebagai nara sumber atau informan untuk memperoleh informasi. Wawancara adalah bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian. Menurut Lexy J. Moleong (2007: 186) "Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak,

yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari informan, sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya. Data yang dikumpulkan dari wawancara merupakan data penguat bagi penentuan data yang diperoleh dari pengamatan atau observasi, sekaligus data-data lain yang diperlukan untuk mendukung penjelasan tentang permasalahan dalam penelitian ini.

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang bersumber dari arsip dan dokumen yang ada. Analisis dokumen digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan bersifat alamiah yaitu sesuai dengan konteks lahiriah tersebut. Dokumentasi dalam penelitian ini antara lain dokumen dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang meliputi dokumen mengenai keadaan umum Pemerintahan, data pegawai dan karyawan, sarana dan prasarana, kegiatan-kegiatan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan serta data penunjang lainnya.

Pengumpulan data dokumen digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Analisis dokumen ini diharapkan data yang diperlukan menjadi benar-benar valid mengenai Penyelenggaraan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

E. Validitas Data

Suatu informasi yang akan dijadikan data penelitian perlu diperiksa validitasnya agar data tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan dijadikan dasar yang kuat dalam menarik kesimpulan. Teknik yang digunakan untuk menjaga validitas data dalam penelitian adalah teknik triangulasi. Menurut Suharsimi Arikunto, Suhardjono, dan Supardi (2008: 129) "Triangulasi merupakan proses memastikan sesuatu (*getting a fix*) dari berbagai sudut pandang". Sedangkan Moleong (2007: 330) mengemukakan bahwa "Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu". Triangulasi yang digunakan dalam penelitian adalah triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

Triangulasi sumber data yaitu dalam pengumpulan data peneliti menggunakan beragam sumber data, sehingga data dari satu sumber bisa teruji kebenarannya bila dibandingkan dengan data sejenis dari sumber lain yang berbeda (H.B. Sutopo, 2002: 79-80). Observasi dalam penelitian ini dilakukan oleh lima sumber/observer yang berbeda. Triangulasi metode dilakukan dengan cara mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda, dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya (H.B. Sutopo, 2002: 80-81). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa observasi yang didukung dengan wawancara dan angket dengan sumber datanya

adalah Kepala Dinas Pekerjaan Umum, Sekretaris, Kasi Keuangan, Kasi Kepegawaian dan pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

Data yang telah berhasil digali, dikumpulkan, dan dicatat dalam kegiatan penelitian, harus diusahakan kemantapan dan kebenarannya. Setiap peneliti harus bisa memilih dan menemukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Ketetapan data tersebut tidak hanya tergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya. Menurut H.B. Sutopo (2002: 78) "Validitas data merupakan jaminan bagi kemantapan simpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian". Validitas diperlukan agar data dan informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menetapkan keabsahan data agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan., maka diperlukan teknik pemeriksaan data yang tepat.

Penelitian kualitatif terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk pengembangan validitas (kesahihan) data penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dan review informan untuk menjamin validitas data.

1. Triangulasi

Menurut Lexy J. Moleong (2004: 330), "Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu". Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dengan melakukan pengecekan atau pembandingan dengan sesuatu di luar data tersebut. Patton seperti yang dikutip H.B. Sutopo (2002: 78) membedakan 4 macam teknik

trianggulasi sebagai cara untuk meningkatkan validitas data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Trianggulasi Sumber yaitu pengumpulan data sejenis dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda.
2. Trianggulasi Metode yaitu pengumpulan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.
3. Trianggulasi Teori yaitu melakukan penelitian tentang topik yang sama dan datanya dianalisis dengan menggunakan perspektif teori yang berbeda.
4. Trianggulasi Peneliti yaitu pengumpulan data yang semacam dilakukan oleh beberapa peneliti.

Jenis trianggulasi yang digunakan untuk mencapai validitas dalam penelitian ini adalah trianggulasi sumber, yaitu peneliti menggunakan beberapa narasumber yang berbeda untuk mengumpulkan data atau informasi yang sejenis, sehingga informasi yang diperoleh dari nara sumber satu dapat dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari narasumber lain.

Disamping itu peneliti juga menggunakan trianggulasi metode yaitu mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda. Dalam metode ini yang menjadi titik tekan adalah penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda. Karena data yang diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data yang berbeda tersebut, hasilnya akan dapat dibandingkan dan dapat ditarik kesimpulan data yang lebih kuat validitasnya.

2. *Review Informan*

Review informan dilakukan pada waktu peneliti sudah mendapatkan data yang cukup lengkap dan berusaha menyusun sajian datanya walaupun mungkin masih utuh dan menyeluruh, unit-unit laporan tersebut dikomunikasikan dengan informannya, khususnya key informan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah laporan yang disusun merupakan pernyataan atau deskripsi sajian yang disetujui mereka.

F. **Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data-data dari hasil penelitian diolah dan dianalisis secara kualitatif. Teknik analisis mengacu pada model analisis Miles dan Huberman (1992: 91-93) yang dilakukan dalam 3 komponen yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Reduksi data meliputi penyeleksian data melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat dan menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas. Reduksi data merupakan bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan. Proses reduksi berlangsung terus sepanjang pelaksanaan penelitian sampai laporan akhir penelitian selesai disusun.

Penyajian data dilakukan dalam rangka mengorganisasikan data dari hasil reduksi data dimulai dari perencanaan, pelaksanaan tindakan, observasi, dan refleksi pada akhir siklus. Penyajian data berupa deskripsi data dalam bentuk narasi, dapat

juga meliputi berbagai jenis matriks, gambar/skema, dan tabel pendukung narasinya. Semua dirancang guna merakit informasi secara teratur supaya mudah dilihat dan dapat lebih dimengerti sehingga memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan upaya pencarian makna data, mencatat keteraturan, dan penggolongan data. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan bisa dipertanggungjawabkan, melalui aktivitas penelusuran data kembali dengan cepat ataupun dengan cara berdiskusi.

Penelitian kualitatif tidak menguji hipotesis yang dibuat sebelum penelitian. Proses analisis data dilakukan secara bersamaan dan berkelanjutan dengan proses pengumpulan data. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Lexy J. Moleong (2007: 248) mengemukakan bahwa: "Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang akan dicari kepada orang lain". Analisis data adalah proses urutan data dengan mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan urutan uraian dasar.

Sutopo H.B. (2002: 94) menyebutkan "Analisis dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga komponen pokok yaitu, Pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan". Namun demikian, dalam prosesnya peneliti bergerak dalam empat langkah meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi. Langkah-langkah yang dipakai dalam model analisis interaktif adalah:

1. Pengumpulan Data

Data kualitatif terutama terdiri dari kata-kata, bukan angka-angka. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi tersebut dikumpulkan menjadi satu untuk diproses lebih lanjut.

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola atau temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis, ditonjolkan pokok-pokok yang penting, sehingga lebih mudah dikendalikan. Reduksi data merupakan proses seleksi pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data dari *field note*. Sutopo H.B. (2002: 92) berpendapat, "Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan".

3. Penyajian Data

Penyajian data atau display data merupakan penyusunan sekumpulan informasi yang diperoleh dari penelitian yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan data. Sajian data dilakukan dengan mengorganisasikan informasi secara logis dan sistematis serta mendeskripsikan kedalam bentuk narasi sehingga mudah dibaca dan dipahami untuk selanjutnya memungkinkan peneliti membuat analisis data dan melakukan penarikan kesimpulan.

4. Kesimpulan atau Verifikasi

Data diperoleh peneliti di lapangan mulai dilakukan penarikan kesimpulan sementara sejak penelitian dimulai, untuk itu perlu dicari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul dan sebagainya. Kesimpulan yang diperoleh mula-mula diragukan, akan tetapi dengan bertambahnya data baik dari wawancara, pengamatan, dan dokumen kesimpulan akan menjadi lebih kuat. Kesimpulan dibuat lebih mantap dan dapat dipertanggungjawabkan, maka perlu dilakukan verifikasi terlebih dahulu.

Verifikasi merupakan kegiatan yang dilakukan kembali dengan tujuan pemantapan kesimpulan dengan cara penelusuran kembali data dengan cepat sehingga penelitian dapat mengubah kesimpulan sementara yang telah dibuat menjadi kesimpulan akhir yang lebih mantap. Setelah memperoleh data dari lapangan maka peneliti segera melakukan reduksi data dan penyajian data. Sajian data tersebut dapat dilakukan penarikan suatu kesimpulan. Kesimpulan yang telah dibuat dapat kembali dilakukan verifikasi untuk lebih memantapkan hasil penelitian sehingga diperoleh kesimpulan yang mantap dengan cara pengumpulan data kembali.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sesuai Peraturan daerah Nomor 18 Tahun 2008 dan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2008 mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis operasional dinas di bidang Pekerjaan Umum yang meliputi Bina Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Bidang Sarana Lingkungan serta melaksanakan Ketata usahaan dinas. Didalam menjalankan tugas tersebut, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis bidang Pekerjaan Umum sesuai dengan rencana strategis yang sudah ditetapkan Pemerintah Daerah.
1. Perumusan kebijakan teknis pembangunan dan pengolahan, pembinaan umum, pemberian bimbingan dan perizinan.
2. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pekerjaan Umum yang meliputi Bina Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Sarana Lingkungan.
3. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang Pekerjaan Umum.
4. Pelaksanaan pelayanan teknis administrasi tata usaha dinas.
5. Pembinaan kelompok jabatan fungsional.

Sebagaimana tujuan dan sasaran tahun 2015 yang telah ditetapkan dalam Renstra 2011-2015, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sesuai Peraturan

Daerah Nomor 18 Tahun 2008 dan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2008 mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis operasional dinas di bidang Pekerjaan Umum yang meliputi Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Bidang Sarana Lingkungan serta melaksanakan ketata usahaan dinas, Bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir kegiatan penyelenggaraan Negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

1. Visi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan bertugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah dalam menyusun dan merumuskan kebijakan teknis serta melaksanakan teknis operasional penyelenggaraan pelayanan dibidang pekerjaan umum yang meliputi Bina Marga, Bina Pengairan, Cipta Karya, dan Sarana Lingkungan.

Hal ini berarti Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menjadi Dinas Kabupaten yang harus berpandangan kedepan, selalu berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya aparaturnya agar lebih professional.

Adapun visi yang ditetapkan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan adalah : **MENJADI INSTITUSI YANG PROFESIONAL DALAM PENYEDIAAN INFRASTRUKTUR YANG DISELENGGARAKAN SECARA BERKELANJUTAN**

2. Misi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Untuk mewujudkan visi tersebut diatas maka Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan memiliki 4 (empat) misi sebagai berikut :

1. Mengembangkan sumber daya aparatur.
2. Menyediakan pembangunan infrastruktur sumber adaya air guna mendukung ketahanan pangan dan pendayagunaan air untuk kesejahteraan rakyat.
3. Menyediakan pembangunan infrastruktur jalan guna mendukung kelancaran transportasi darat dan menunjang lalu lintas ekonomi.
4. Menyediakan pembangunan sarana dan prasarana lingkungan pemukiman guna menciptakan pemukiman yang layak dan sehat

3. Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sesuai Peraturan daerah Nomor 18 Tahun 2008 dan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2008 terdiri dari :

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat / Sekretaris
 - a. Kasubag Umum dan Kepegawaian
 - b. Kasubag Perencanaan dan Keuangan
1. Bidang Bina Marga
 - a. Seksi Peningkatan Jalan dan Jembatan
 - b. Seksi Pembangunan Jalan dan Jembatan
 - c. Seksi Pemeliharaan Jalan dan Jembatan

2. **Bidang Cipta Karya**
 - a. Seksi Perencanaan Bangunan Gedung
 - b. Seksi Pembangunan, Pemeliharaan dan Tata Ruang
 - c. Seksi Tata Ruang
3. **Bidang Sarana Lingkungan**
 - a. Seksi Sarana Lingkungan Pemukiman
 - b. Seksi Penataan Lingkungan Pemukiman
 - c. Seksi Sarana Air Bersih
4. **Bidang Pengairan**
 - a. Seksi Pembangunan Irigasi
 - b. Seksi Pemeliharaan Operasional dan Bina Manfaat
 - c. Seksi Pembangunan Bangunan Air

Secara rinci, daftar Struktur kepegawaian dapat dilihat pada Lampiran 4.1

4. SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan saat ini memiliki sumber daya aparatur sebanyak 53 (lima puluh tiga) orang Pegawai Negeri Sipil, Secara rinci komposisi SDM pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menurut tingkat pendidikan dapat di lihat dalam lampiran table 4.2 , 4.3, 4.4 dan 4.5

B. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

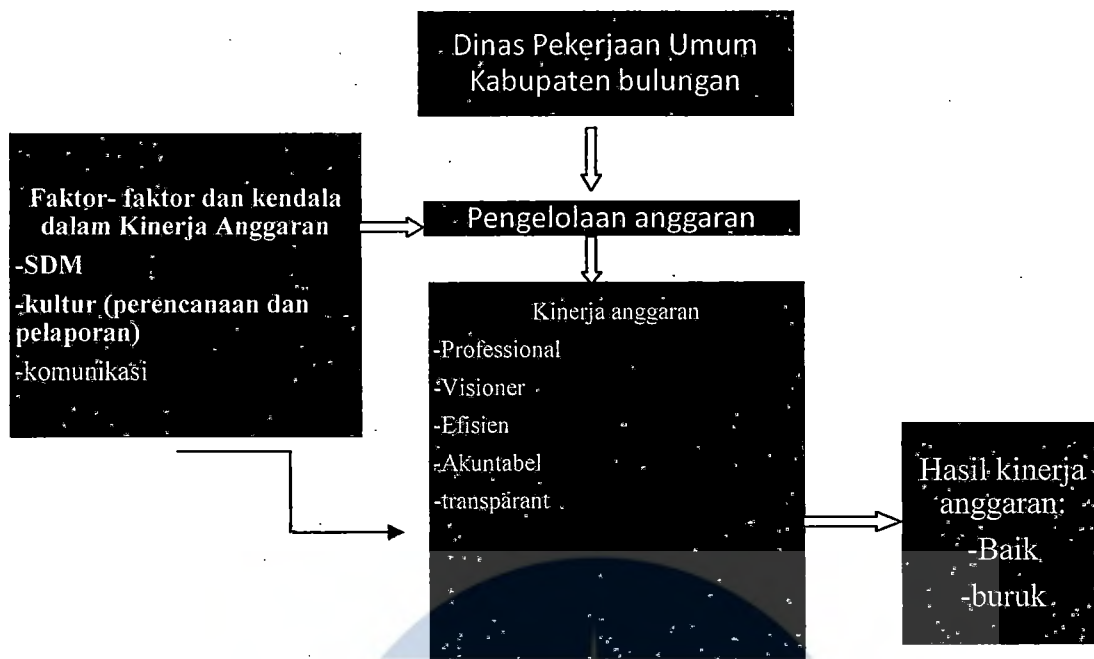
Sesuai dengan latar belakang, perumusan masalah, landasan teori dan metode penelitian seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, maka pada bagian ini akan dijabarkan hasil penelitian yang didapat melalui wawancara melalui informan yang dipilih. Agar data yang didapat menjadi lebih valid, pemilihan informan wawancara menjadi hal yang diperhatikan dalam penelitian ini, diantaranya Sekretaris Dinas

Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, dan salah seorang Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa pimpinan maupun staf Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, data dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, pembahasan akan dibagi menjadi tiga bagian utama sesuai dengan perumusan masalah seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, yaitu:

- a. Pengelolaan anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
- b. Faktor- faktor dan kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
- c. Kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai hasil penelitian dan pembahasan pada bab ini, penulis meringkas dan menyajikannya dalam bentuk tabel seperti yang tertera dalam lampiran 1, lampiran 2, lampiran 3 dan seterusnya dihalaman belakang penelitian ini. Selanjutnya dari hasil penelitian tersebut akan dibandingkan dengan teori-teori yang berkembang hingga kini, penelitian-penelitian yang sudah dilakukan ataupun peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini. Sehingga didapat gambaran kondisi ideal yang seharusnya, atau sudah terjadi dalam lingkungan kinerja anggaran Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan.



Gambar. 4.1
Skema Kerangka pemikiran penulis

a. **Pengelolaan Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan**

Dalam pembahasan mengenai pengelolaan anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dengan Informan III beliau mengatakan hal yang sepemikiran dengan teori Mardiasmo. Menurut Mardiasmo (2009:12) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Pelaksanaan pengelolaan anggaran melibatkan lebih banyak orang daripada persiapannya dan mempertimbangkan umpan balik dari pengalaman yang sesungguhnya. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran harus: (a) menjamin bahwa anggaran akan dilaksanakan sesuai dengan wewenang yang diberikan baik dalam aspek keuangan maupun kebijakan; (b) menyesuaikan

pelaksanaan anggaran dengan perubahan signifikan dalam ekonomi makro; (c) memutuskan adanya masalah yang muncul dalam pelaksanaannya; (d) menangani pembelian dan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Menurut informan II, perencanaan pengelolaan anggaran merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan. Pada tahap ini ditetapkan tujuan/ sasaran, cara pelaksanaan, kebutuhan tenaga dan dana, waktu pelaksanaan dan persyaratan serta peraturan yang harus ditaati. Kemudian menurut Informan III, perencanaan pengelolaan anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yaitu melakukan perencanaan strategi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan setiap awal bulan selalu membuat RKAD yang dilakukan oleh setiap bidang dimana hal tersebut dilakukan untuk menguraikan pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan, kemudian setiap bidang tersebut meminta dana kepada bagian keuangan. Pada akhir bulan setiap bidang mengevaluasi kembali RKAD dan melaporkannya kepada bagian keuangan.

Informan IV mengatakan, pengelolaan anggaran adalah pelaksanaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang disusun per triwulan (Triwulan I dari bulan Januari- Maret, triwulan II dari bulan April- Juni, Triwulan III dari Juli- September, dan triwulan IV dari bulan Oktober- Desember). Dari laporan ini bagian keuangan memperoleh informasi mengenai realisasi anggaran. Contohnya: data realisasi program pembangunan jalan dan jembatan senilai Rp. 107.046.599.650,00 yang dilaporkan dan dimasukkan otomatis akan terhitung dalam prosentase dari anggaran yang sudah ditetapkan. Apabila hasil perbandingan antara anggaran dan

realisasi yang ternyata menguntungkan, maka keuntungan tersebut dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran pada masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil wawancara yang didapat dengan Informan II perihal realisasi kinerja anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, realisasi masih belum tertib. Padahal sudah ada ketetapan untuk mengatur pelaksanaan anggaran. Apabila ada satu dan lain hal yang mengakibatkan suatu kegiatan ditunda pelaksanaannya atau menjadi bengkak anggarannya, seharusnya menjadi acuan untuk merevisi anggarannya. Tetapi yang terjadi kadang –kadang jalan pintas digunakan. Realisasi menggunakan anggaran dari bidang yang lainnya yang belum terserap, atau dari bidang yang sama untuk kegiatan yang berbeda yang belum terserap, menjadi hal yang lumrah dilakukan.

Informan III dalam wawancara juga mengatakan bahwa sistem pelaksanaan anggaran harus menjamin adanya ketaatan terhadap wewenang anggaran dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pelaporan yang dapat langsung mengetahui adanya masalah pelaksanaan anggaran serta memberikan fleksibilitas bagi para pengelola keuangan.

Dalam sebuah organisasi, manajemen adalah suatu hal yang jelas tak terpisahkan, karena sebuah organisasi yang tidak di *manage* dengan baik akan mengalami kesulitan dalam proses pelaksanaan tugas organisasi tersebut. Salah satu bagian penting dalam manajemen adalah proses *planning, organizing, actuating dan controlling* atau yang biasa disebut POAC. POAC merupakan kesatuan utuh dari proses

manajemen yang saling terintegrasi satu sama lain dimana masing-masing tahap memiliki fungsi masing-masing yang akan mempengaruhi tahapan yang lain. Lalu seperti apa implementasi POAC dalam Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

1). **Planning**

Planning adalah tahapan perencanaan awal dimana semua proses berikutnya akan ditentukan oleh tahapan ini, dalam merencanakan suatu program dibutuhkan ketelitian yang tinggi karena kita harus memprediksikan dan mempersiapkan apa saja yang harus dilakukan pada langkah-langkah selanjutnya. Pada tahap inilah kita memerlukan analisis *swot* (*strength, weakness, opportunity dan treat*). *Strength* adalah kekuatan, maksudnya adalah apa saja kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang dapat dimanfaatkan dalam proses manajemen instansi tersebut, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan harus mampu sebisa mungkin memanfaatkan kekuatan atau kelebihan tersebut untuk meminimalisir kekurangan yang dimiliki. *Weakness* artinya kekurangan, maksudnya hal-hal apa saja yang mungkin menjadi titik lemah Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam menjalankan proses manajemen, hal ini harus sebisa mungkin diantisipasi. *Opportunity* maksudnya peluang, dimana Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan harus jeli dalam melihat aspek-aspek yang memiliki potensi untuk dimanfaatkan dalam menjalankan proses manajemen, sekecil apapun potensi tersebut. Terakhir adalah *treat*, maksudnya adalah ancaman, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan harus mampu mendeteksi hal-hal apa saja yang mungkin akan menghambat

proses manajemen sehingga Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan mampu untuk sebisa mungkin menghindarinya.

2). *Organizing*

Organizing adalah tahap dimana Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan melakukan pengorganisasian tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam proses manajemen organisasi. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan harus mampu menyesuaikan tugas, wewenang dan tanggung jawab tersebut dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki setiap orang dalam organisasi agar proses pelaksanaan manajemen dapat berjalan dengan baik.

3). *Actuating*

Pada tahapan inilah setiap pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam pelaksanaan manajemen organisasi. Dalam tahapan ini, diperlukan komitmen yang tinggi oleh para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing untuk menjaga stabilitas organisasi, karena dalam organisasi setiap tugas dan wewenang itu terintegrasi satu sama lain, sehingga kegagalan satu orang akan mempengaruhi yang lain.

4). *Controlling*

Controlling adalah tahapan dimana seorang pemimpin pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan melakukan pengawasan atas kinerja atau proses *actuating* masing-masing anggota dalam menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing, proses *controlling* dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

- a). *Direct Controlling*, dimana pemimpin mengawasi dan melihat langsung kinerja dari setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing.
- b). *Indirect Controlling*, dimana pemimpin tidak langsung mengawasi kinerja setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing, melainkan melalui beberapa orang kepercayaannya untuk mengawasi anggota-anggota yang berada dibawah garis instruktifnya masing-masing dalam struktur organisasi tersebut.

Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan harus dilaksanakan secara periodik yang mencakup ;

- a). Laporan realisasi anggaran SKPD
- b). Neraca SKPD
- c). Catatan atas laporan keuangan SKPD

Setelah dikelola oleh bagian keuangan, Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menyusun dan melaporkan arus kas secara periodik kepada kepala daerah. Laporan tersebut disusun dan disajikan sesuai dengan peraturan pemerintah yang mengatur tentang standar akuntansi pemerintahan Kemudian guna menunjang pelaksanaan Pemerintah dan Pembangunan di Kabupaten Bulungan, pada Tahun Anggaran 2015 ini Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan telah Menganggarkan Belanja sebesar **Rp. 593.590.335.735,05**

Adapun perincian alokasi dana dapat digambarkan dengan perincian belanja sebagai berikut :

1. Belanja Tidak Langsung	Rp. 9.430.092.381,00
2. Belanja Langsung	Rp. 584.160.243.354,05
Terdiri dari	
✓ Belanja Pegawai	Rp. 1.128.910.000,00
✓ Belanja Barang dan Jasa	Rp. 10.349.471.610,00
✓ Belanja Modal	Rp. 572.681.861.744,05
Jumlah Seluruh Belanja (1 + 2)	<u>Rp. 593.590.335.735,05</u>

yang diperuntukkan bagi pelaksanaan 17 (tujuh belas) program pembangunan seperti terdapat pada Tabel 1.4

TABEL 1.4
PAGU ANGGARAN TAHUN 2015
DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN BULUNGAN

NO.	PROGRAM	TOTAL
1.	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	3.555.191.100,00
2.	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	75.901.863.467,40
3.	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	37.500.000,00
4.	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	162.924.450,00
5.	Program Pembangunan Jalan dan Jembatan	107.046.599.650,00
6.	Program Pembangunan Saluran Drainase / Gorong-Gorong	2.666.336.601,00
7.	Program Rehabilitasi / Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	1.082.600.000,00
8.	Program Pengembangan dan Pengelolaan Jaringan Irigasi, Rawa dan Jaringan Pengairan	9.283.490.000,00

	Lainnya	
9.	Program Pengembangan, Pengelolaan, dan Konservasi Sungai, danau dan Sumber Daya Air Lainnya	1.626.225.000,00
10.	Program Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum dan Air Limbah	11.964.239.159,00
11.	Program Pengendalian Banjir	53.967.179.419,50
12.	Program Pengembangan Wilayah Strategis dan Cepat Tumbuh	1.995.518.430,00
13.	Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan	10.829.931.190,00
14.	Program Pembangunan / Peningkatan Jalan dan Jembatan	264.279.106.848,56
15.	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Olahraga	37.170.914.980,00
16.	Program Pengembangan Perumahan	2.401.298.078,59
17.	Program Pembinaan dan Pengendalian Konstruksi Daerah	189.324.980,00

Sumber: LAKIP Dinas Pekerjaan Umum Tahun 2015

Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dipergunakan untuk kegiatan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan di bidang perencanaan pelaksanaan, pemantauan, evaluasi termasuk pelaporan. Walaupun pagu anggaran sudah dimodifikasi sedemikian rupa dan dituangkan dalam LAKIP dan renstra guna memudahkan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam penyusunan program kerjanya, nyatanya hal itu belum menjadi semacam panduan oleh instansi dalam penyusunan program kerjanya. Identifikasi kode program kerja perlu diterapkan. Tindakan lebih tegas berupa penolakan program kerja perlu dilakukan Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam penyusunan anggaran dan program kerja yang dilakukan oleh masing-masing bidang, agar penyusunan anggaran

dan program kerja menjadi selaras dan terarah. Karena selama ini, menurut penuturan salah satu pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, walaupun suatu program kerja tidak terkait sama sekali dengan LAKIP ataupun renstra, asalkan anggaran tercukupi anggaran akan tetap diberikan.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan anggaran selanjutnya adalah standar biaya. Standar biaya adalah besaran biaya yang ditetapkan sebagai acuan penghitungan kebutuhan biaya baik yang bersifat umum maupun bersifat khusus. Standar biaya ini diatur oleh Permenkeu No. 100/PMK.02/2010 tentang standar biaya Tahun Anggaran 2011 yang seharusnya digunakan sebagai patokan dalam penganggaran. Namun demikian, masih terdapat hambatan dalam mengadopsi Standar Biaya seperti yang telah ditetapkan diatas.

Beberapa tanggapan yang didapat dari wawancara perihal pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan adalah bahwa dalam praktiknya realisasi masih fleksibel. Ada kegiatan yang karena satu dan lain hal tidak dapat terlaksana, masih diberikan fasilitas revisi anggaran, yaitu mengubah nama, waktu pelaksanaan ataupun jumlah rupiah dari suatu program kerja yang sudah direncanakan sebelumnya. Hal-hal seperti itulah yang tidak bisa direncanakan satu tahun sebelumnya. Kemudian, untuk tingkat keterserapan anggaran kegiatan tahun 2014 cukup tinggi. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja adalah sebesar 83%. Sedangkan untuk pencapaian kinerja program anggaran untuk tahun 2015 sebesar 80%. Hal ini menunjukkan terjadi penurunan sebesar 3% walaupun menurut pedoman penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja digolongkan sangat baik dan baik.

Namun hasil wawancara dengan Informan III menggambarkan hasil yang kurang baik mengenai pengelolaan anggaran. Beliau mengatakan bahwa cara kerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan masih cenderung menggunakan penganggaran yang bersifat tradisional. Kegiatan-kegiatan yang terlaksana selama tidak melebihi RKAT dari suatu periode anggaran itu sendiri, masih baik-baik saja untuk dijalankan. Sedangkan kegiatan yang tidak termuat dalam RKAT sebelumnya biasanya menggunakan anggaran dari unit kerja yang anggarannya masih utuh/ belum terpakai melalui persetujuan penggunaan dari yang punya anggaran terlebih dahulu.

Kemudian hasil wawancara yang didapat peneliti dengan Informan IV menjelaskan bahwa beberapa bidang belum melakukan perencanaan sesuai renstra, satu bidang sudah sekitar 80% program kerjanya sesuai renstra dan satu lagi sudah sesuai renstra. Hal menegaskan bahwa masih terdapat multitafsir dimasing-masing bidang tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ini. Penyusunan rencana kerja dalam pengelolaan anggaran yang seharusnya tetap pada jalur yang sudah dibuat sesuai LAKIP dan renstra, menjadi sedikit menyimpang dalam penyusunannya. Kesimpulan penulis dari hasil wawancara ini, Dinas Pekerjaan Umum harus melakukan identifikasi lebih lanjut saat penyusunan program kerja pada semua bidang. Sehingga kedepannya tidak lagi ada multitafsir dimasing-masing bidang tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang mengakibatkan tidak tercapainya program kerja yang telah direncanakan.

b). Faktor- faktor dan kendala dalam Kinerja Anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Setidaknya ada beberapa permasalahan yang ditemukan peneliti dalam penerapan kinerja anggaran di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Pembahasan berikut merupakan hasil penelitian yang didapat dari data wawancara dan telaah dokumen yang dilakukan peneliti.

Adapun hasil pencapaian target kinerja masing-masing sasaran strategis Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk tahun 2015 adalah pada Tabel 4 di bawah ini.

TABEL 4
HASIL CAPAIAN KINERJA TAHUN 2015

Menciptakan sumber daya aparatur yang professional yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai	Tersedianya sarana / prasarana kantor Tersedianya jasa pendukung administrasi perkantoran	100 %	80 %	90 %
Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai	<ul style="list-style-type: none"> - Terbangunnya Sarana / Prasaara gedung kantor yang di bangun - Rehabilitasi Rumah Jabatan dan gedung kantor - Tersedianya Kendaraan dinas / operasional - Terpeliharanya peralatan dan perlengkapan kantor 	9 Unit 8 Unit 2 Unit 100 %	9 Unit 8 Unit 2 Unit 80	100 100 100 80
Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur yang professional yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai	Tersedianya Sarana dan prasarana aparatur	100 %	100 %	100
Meningkatnya Data Inventarisasi Aser	Tersedianya Inventarisasi Aset Dinas Pekerjaan Umum Kab. Bulungan	100 %	100 %	100

Meningkatnya kualitas prasarana jalan raya	- Tersedianya Jalan yang di bangun (kondisi tanah) - Tersedianya Jembatan Km 8 UnitKm 8 Unit	85 100
Meningkatnya pengelolaan drainase	Terbangunnya Sistem drainase yang produktif	8.730,12 M	8.730,12 M	100
Meningkatnya kualitas prasarana jalan raya	Tersedianya Panjang jalan aspal yang dipelihara	0,475 Km	0,475 Km	100
Terciptanya Kawasan food estate	Tersedianya tanggul pembatas sungai Tersedianya Jaringan Irigasi yang memadai	6.000 M 246 M	5.793 M 246 M	100 100
Terciptanya perlindungan untuk konstruksi Sheet Pile	Terlaksananya normalisasi sungai	P= 34 M T = 2,5 M	P = 34 M T = 2,5 M	100
Meningkatnya kualitas jasa pelayanan prasarana air bersih dan limbah	Tersedianya Prasarana dan Sarana Air Minum yang di bangun	23 Unit	23 Unit	100
Penanggulangan Erosi dan Banjir pada Bantaran sungai	Terbangunnya konstruksi sheet pile pada bantaran sungai	3.170 M P=16 M T= 14 M 4 grib 109 M bronjong	3.170 .M P=16 M T= 14 M 4 grib 109 M bronjong	100
Meningkatnya pengembangan wilayah strategis cepat tumbuh	Tersedianya Infrastruktur yang di bangun	678 Buah	678 Buah	100
Meningkatnya pengembangan Infrastruktur Perdesaan	Tersedianya Sarana Lingkungan Pemukiman yang di bangun Tersedianya Sarana dan Prasarana Air Bersih yang di bangun M Unit MUnit	
Meningkatnya kualitas prasarana jalan raya	- Tersedianya jalan yang ditingkatkan (kondisi angrgat) - Tersedianya jalan yang di tingkatkan (kondisi aspal) Km Km Km Km	100 100
Meningkatnya sarana dan prasarana olahraga	Terciptanya sarana dan prasarana olahraga yang di bangun	3 Unit	3 Unit	100
Meningkatnya Pengembangan Perumahan	Tersedianya sarana dan prasarana perumahan yang dibangun	9.914,26 M3	9.914,26 M3	100
Meningkatnya Pembinaan dan Pengendalian Konstruksi Daerah	Tersedianya Validasi Surat Ijin Jasa Konstruksi (SIUJK)	80 %	100	100

Sumber: LAKIP DPU 2015

Sebagaimana Tabel diatas, Dinas Pekerjaan Umum telah berhasil mencapai seluruh target sesuai dengan sasaran strategis masing-masing yang telah ditetapkan pada tahun 2015 dengan rata-rata realisasi keseluruhan 92,31 %. Artinya bahwa secara umum Dinas Pekerjaan Umum telah berhasil melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi berdasarkan target dan indikator yang telah ditetapkan pada tahun 2015. Dari seluruh target yang telah ditetapkan pada Tahun 2015 terdapat beberapa target yang belum tercapai secara optimal. Belum optimalnya pencapaian target tersebut disebabkan adanya beberapa faktor masalah dan kendala yang dihadapi ditingkat koordinasi namun dibandingkan tahun sebelumnya pencapaian tersebut terus mengalami peningkatan kualitas perbaikan sehingga diharapkan untuk pencapaian target sampai berakhirnya masa dokumen Renstra 2011-2015.

c). Kinerja Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Kinerja anggaran pada memiliki suatu kerangka kerja yang secara sistematis dibangun untuk menghasilkan suatu anggaran berbasis kinerja. Secara umum kerangka kinerja pada sistem anggaran berbasis kinerja menurut Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Deputi IV BPKP (2005:16) yang menjelaskan bahwa pada dasarnya penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak terlepas dari siklus perencanaan, pelaksanaan, pelaporan/pertanggungjawaban atas anggaran itu sendiri. Rencana strategis yang dituangkan dalam target tahunan pada akhirnya selalu dievaluasi dan diperbaiki terus menerus.

Rencana strategis Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan memiliki jangka waktu beberapa tahun kedepan yang komponennya setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi berupa kebijakan dan program untuk mencapainya serta menyediakan indikator kinerja yang merupakan ukuran keberhasilan/kegagalan suatu program/kegiatan. Kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan memiliki suatu kerangka kerja yang secara sistematis dibangun untuk menghasilkan suatu anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan rencana strategis yang sudah ditetapkan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tersebut, setiap tahunnya dituangkan dalam suatu rencana kinerja tahunan. Rencana kinerja ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari rencana strategis yang didalamnya memuat seluruh indikator dan target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun. Rencana kinerja ini merupakan tolak ukur yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam menyelenggarakan pemerintah untuk satu periode tahunan.

Berdasarkan pada rencana kinerja tersebut, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menyusun rencana anggaran yang diperlukan untuk mewujudkan hasil – hasil (*outcome*) yang akan dicapai dalam tahun yang bersangkutan. Anggaran yang disusun adalah anggaran dengan pendekatan kinerja karena dalam anggaran ini dapat merefleksikan hubungan antara aspek keuangan dari seluruh kegiatan dengan sasaran strategis maupun rencana kinerja tahunannya.

Rencana anggaran tahunan diajukan kepada legislatif untuk mendapatkan persetujuan. Setelah mendapat persetujuan maka terbitlah rencana anggaran tahunan yang disetujui oleh legislatif. Berdasarkan rencana anggaran tahunan yang telah disetujui masing – masing instansi menyusun rencana operasional tahunan. Rencana operasional tahunan adalah rencana pelaksanaan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran program yang telah dituangkan dalam rencana kinerja tahunan. Rencana operasional biasanya termasuk jadwal kegiatan dan penyediaan sumber daya.

Berdasarkan pada rencana kinerja tahunan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, rencana anggaran tahunan yang telah disetujui dan rencana operasional tahunan, disusunlah kesepakatan kinerja. Kesepakatan kinerja pada dasarnya adalah kesepakatan antara pemberi amanat kepada pihak yang menerima amanat tentang target –target kinerja yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan alokasi anggaran yang telah ditetapkan. Dokumen kesepakatan antara pihak legislatif dengan pihak eksekutif yaitu dokumen kontrak kinerja.

Akhir tahun anggaran, setelah program dan kegiatan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan selesai dilaksanakan, manajemen kinerja melakukan review, evaluasi dan penilaian atas hasil yang telah dicapai dalam satu tahun anggaran. Pertanggung jawaban keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai target kinerja yang ada dalam kesepakatan kinerja dilaporkan ke dalam suatu laporan kinerja tahunan. Laporan kinerja meliputi laporan kinerja keuangan dan dan laporan kinerja

non-keuangan untuk dapat digunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan ditahun berikutnya.

Menurut Informan II, evaluasi kinerja anggaran digunakan sebagai dasar untuk pengendalian segala aktivitas yang terjadi di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Pengendalian ini berupa evaluasi terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut. Sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan berupa, perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi untuk mencapai tujuan instansi. Selain itu, evaluasi kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan bisa dilihat dari adanya prestasi kerja yang mencakup kepada efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian terdapat berbagai cara Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawainya, salah satunya dengan memberi penghargaan kepada mereka yang telah bekerja dengan baik. Penghargaan ini diberikan sebagai ajang pembinaan pegawai dan evaluasi bagi pihak Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terhadap kinerja personil dilapangan. Informan III mengatakan bahwa perlu adanya peningkatan kinerja pegawai. Yaitu dengan memberi penghargaan kepada mereka yang telah bekerja dengan baik. Karna ada kaitannya dengan kinerja anggaran. Apabila inputnya bagus, maka output yang dihasilkan pun akan sesuai dengan target yang diinginkan dalam pelaksanaan kinerja anggaran

Kinerja anggaran mencerminkan beberapa hal. Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana. Kedua, biaya dari program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan ini. Dan yang ketiga, data kualitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap- tiap program. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus pada efisiensi apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Anggaran ini tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanjakan saja, seperti yang terjadi pada system anggaran tradisional, tetapi juga didasarkan pada tujuan/ rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan penggunaan biaya tersebut harus efisien dan efektif.

2. Pembahasan

Dalam konsep dan ilmu ekonomi, *basic problem* yang dihadapi oleh manusia adalah keterbatasan sumber dana sebagai alat pemenuhan kebutuhan dihadapkan pada kebutuhan yang jumlahnya tak terbatas. *Basic problem* ini juga dihadapi oleh suatu Negara termasuk Indonesia. Sumber-sumber penerimaan Negara yang terbatas, dihadapkan pada kebutuhan masyarakat yang tidak terbatas, mengharuskan pemerintah menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien. Oleh sebab itu ketika penyerapan anggaran gagal memenuhi target, berarti telah terjadi infisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran akan berakibat hilangnya manfaat belanja.

Rendahnya penyerapan anggaran adalah salah satu indikator kinerja anggaran yang buruk. Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, kinerja anggaran

yang buruk dapat disebabkan oleh tingkat pemahaman system dan prosedur pengelolaan keuangan. Ketidakhahaman pelaku terhadap system dan prosedur pengelolaan keuangan membuat pelaku pada organisasi tersebut tidak berani mengambil resiko karena takut menyalahi aturan yang berdampak pada serapan anggaran yang rendah. System dan prosedur sebagai pedoman penyusunan anggaran hingga membuat pertanggung jawaban anggaran. Tingkat pemahaman pelaku terhadap system dan prosedur pengelolaan keuangan berkaitan erat dengan kinerja dalam melaksanakan anggaran (Yuliani et al 2010).

Dikaitkan dengan konsep Mardiasmo, Kinerja anggaran menggunakan (Mardiasmo,2002) konsep value for money, dimana dalam konsep ini didasarkan pada tiga elemen penting, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi adalah pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah . Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalkan *input resources* yang digunakan dengan menghindari pengeluaran yang boros. Efisiensi merupakan pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* yng terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efektivitas adalah tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana, efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*.

Dalam Lakip Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Tahun 2015, juga telah ditetapkan:

a. Perencanaan dan Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja ditetapkan berdasarkan rencana kinerja tahunan yang mengacu pada rencana kerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Rencana kerja tersebut merupakan penjabaran dari Renstra Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan 2011-2015. Sesuai dengan rencana kerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tahun 2015 telah ditetapkan berbagai kebijakan, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi berdasarkan tujuan dan sasarannya. Selanjutnya kebijakan, program dan kegiatan dalam rencana kerja kementerian PPN/Bappenas tersebut menjadi acuan dalam penjabaran program dan kegiatan mulai unit kerja eselon 3 sampai unit kerja eselon 4 sesuai dengan fungsinya. Pada tahun 2015, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan telah menetapkan kembali rencana kinerja tahunan sebagai penetapan kinerja tahun ke 5 (lima). Penetapan kinerja tersebut memuat sasaran strategis, Indikator dan target Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Tahun 2015 yang mengacu pada tujuan dan sasaran dalam Renstra Kementerian PPN/Bappenas 2011-2015. Adapun penetapan kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tahun 2015 sebagaimana terdapat pada tabel dibawah ini.

TABEL 4.6
PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2015

1	Menciptakan sumber daya aparatur yang professional yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai	Tersedianya sarana / prasarana kantor Tersedianya jasa pendukung administrasi perkantoran	100 %	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	3.555.191.100,00
2	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai	Tersedianya Sarana / prasarana gedung kantor yang dibangun Tersedianya Kendaraan dinas / operasional	9 Unit 2 Unit	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	75.901.863.467,40
3	Menciptakan sumber daya aparatur yang professional yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai	Tersedianya Sarana dan prasarana aparatur	75 Lembar	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	37.500.000,00
4	Meningkatnya Data Inventarisasi Aset	Terwujudnya inventarisasi aset Dinas Pekerjaan Umum Kab. Bulungan	100 %	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.	162.924.450,00
5	Meningkatnya kualitas Prasarana Jalan Raya	Tersedianya jalan yang di bangun (kondisi tanah) - Tersedianya Jembatan	53.100 KM 16 Unit	Program Pembangunan Jalan dan Jembatan	107.046.599.650,00
6	Meningkatnya pengelolaan drainase	Terbangunnya Sistem drainase yang produktif	2.397,80 M	Program Pembangunan Saluran Drainase / Gorong-Gorong	2.666.336.601,00
7	Meningkatnya kualitas prasarana jalan raya	Terciptanya jalan aspal yang terpelihara	0,475 Km	Program Rehabilitasi / Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	1.082.600.000,00
8	Terciptanya kawasan food estate Terciptanya perlindungan untuk konstruksi sheet pile	- Tersedianya tanggul pembatas sungai yang di bangun - Tersedianya Jaringan Irigasi yang memadai - Tersedianya Jaringan Irigasi yang memadai - Terlaksananya normalisasi sungai	5.793 M' 246 M 3.910 M P = 34 M T = 2,5 M	Program Pengembangan dan Pengelolaan Jaringan Irigasi, Rawa dan Jaringan Pengairan Lainnya	9.283.490.000,00
9	Terciptanya aliran permukaan yang lancar	Tersedianya dan meningkatnya fungsi sungai / kanal	1.723 M	Program Pengembangan, Pengelolaan, dan Konservasi Sungai,	1.626.225.000,00

				danau dan Sumber Daya Air Lainnya	
1 0 .	Meningkatnya kualitas jasa pelayanan prasarana air bersih dan limbah.	Tersedianya Prasarana dan Sarana Air Minum yang di bangun	16 Unit	Program Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum dan Air Limbah	11.964.239.159,00
1 1 .	Penanggulangan Erosi dan Banjir pada bantaran sungai	Tersedianya Panjang tanggul sungai yang di bangun	3.170 M 4 grib 109 M bronjong	Program Pengendalian Banjir	53.967.179.419,50
1 2 .	Meningkatnya pengembangan wilayah strategis cepat tumbuh	- Pembuatan dan pemasangan patok garis sempadan bangunan - Tersedianya Infrastruktur nilai cepat tumbuh	678 Buah	Program Pengembangan Wilayah Strategis dan Cepat Tumbuh	1.995.518.430,00
1 3 .	Meningkatnya pengembangan Infrastruktur Perdesaan	Terciptanya Sarana Lingkungan Pemukiman yang di bangun Terciptanya Sarana dan Prasarana Air Bersih yang di bangun (DAK Intrastrukturu Sanitasi)	3.212,80 . M' 10 Unit	Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan	4.412.703.700,00 6.417.227.490,00
1 4 .	Meningkatnya kualitas prasarana jalan raya	- Tersedianya jalan yang ditingkatkan (kondisi agregat) - Tersedianya Jalan yang ditingkatkan (kondisi Aspal) - Jalan yang di tingkatkan (Kondisi Rigid Pavement) - Gorong – Gorong yang di Bangun	131.054 Km 130.621 Km 1.595 Km 1 Unit	Program Pembangunan Jalan dan Jembatan	264.279.106.848,5 6
1 5 .	Meningkatnya Sarana dan Prasarana Olahraga	Terciptanya Sarana dan prasarana olah raga yang dibangun	3 Unit	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Olahraga	37.170.914.980,00
1 6 .	Meningkatnya Pengembangan Perumahan	Terciptanya Sarana dan prasarana perumahan yang dibangun	9.914,26 M3	Program Pengembangan Perumahan	2.401.298.078,59
1 7 .	Meningkatnya Pembinaan dan Pengendalian Konstruksi Daerah	Tersedianya Validasi Surat Ijin Jasa Konstruksi (SIUJK)	100 %	Program Pembinaan dan Pengendalian Konstruksi Daerah	189.324.980,00

b. Pengukuran Capaian Kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 223) menyatakan bahwa : “kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan”.

Capaian kinerja ini mengungkapkan seluruh target kinerja yang ingin dicapai (*output/outcome*) dari seluruh sasaran stratejik dalam tahun yang bersangkutan serta strategi untuk mencapainya. Rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang akan digunakan dalam penilaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu. Setelah rencana kinerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengukuran kinerja. Dalam melaksanakan kegiatan, dilakukan pengumpulan dan pencatatan data kinerja. Data kinerja tersebut merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam satuan indikator kinerja. Dengan diperlukannya data kinerja yang akan digunakan untuk pengukuran kinerja, maka instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pengumpulan data kinerja, yaitu tatanan, instrumen, dan metode pengumpulan data kinerja

Pencapaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tahun 2015 merupakan pencapaian atas target kinerja tahun ketiga dari Renstra Kementerian PPN/Bappenas 2011-2015. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan mempunyai tugas pokok melakukan

koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan dibidang Pekerjaan Umum yang meliputi Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Bidang Sarana Lingkungan serta melaksanakan Ketata usahaan Dinas Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menetapkan 6 (enam) tujuan yang akan dicapai untuk tahun 2015, adalah:

- 1). Perumusan kebijakan teknis bidang Pekerjaan Umum sesuai dengan rencana strategis yang sudah ditetapkan pemerintah daerah.
- 2). Perumusan kebijakan teknis pembangunan dan pengolahan, pembinaan umum, pemberian bimbingan dan perizinan.
- 3). Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pekerjaan Umum yang meliputi Pengairan, Bina Marga, Cipta Karya dan Sarana Lingkungan.
- 4). Pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang Pekerjaan Umum.
- 5). Pelaksanaan pelayanan teknis administrasi tata usaha dinas.
- 6). Pembinaan kelompok jabatan fungsional.

Keenam tujuan dan sasaran tersebut merupakan gambaran keberhasilan atas pencapaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam menghasilkan program dan kegiatan. Dari keenam tujuan dan sasaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tersebut, telah ditetapkan target kinerja sesuai dengan indikator kinerja masing-masing sasaran strategis.

Sedangkan hasil wawancara dengan Informan IV, beliau mengatakan bahwa kurang koordinasi antara Kepala Dinas Pekerjaan Umum dengan para pegawainya.

Sehingga tidak ada tolak ukur dalam menentukan indicator kinerja anggaran. Haoran Lu (1998) dalam penelitiannya *Performance Budgeting Resuscitated: "Why is it still inviable?"*, menjelaskan hal-hal yang mendukung ketercapaian dan implementasi *Performance Based Budgeting*, salah satunya adalah kualitas pengukuran kinerja yang baik. Setelah meninjau studi yang ada pada kinerja anggaran, ia membuat kesimpulan bahwa buruknya pengukuran kinerja dari pembuat anggaran itulah yang membuat pengimplementasian kinerja anggaran selama ini kurang berhasil.

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang mengacu pada perencanaan dan perjanjian kinerja serta pengukuran capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, maka pembahasan hasil penelitian tersebut adalah:

a. **Pengelolaan Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan**

Menurut Mardiasmo (2009:12) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Anggaran public berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Secara singkat dapat dinyatakan bahwa anggaran public merupakan suatu rencana financial yang menyatakan:

- 1). Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran/belanja) dan berapa banyak
- 2). Bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Pengelolaan anggaran mempunyai pengaruh yang kuat pada peningkatan perilaku kinerja pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, sehingga dapat meningkatkan

keefektivan organisasional dan memberikan keunggulan kompetitif. Schuler dan Jackson (1987) meunjukkan bahwa pelaksanaan pengelolaan anggaran yang tepat dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya penyebaran persepsi baik di dalam maupun di luar organisasi. Pengelolaan anggaran dapat digunakan untuk meningkatkan penyebaran persepsi diantara karyawan sehingga persepsi yang baik dalam pelayanan karyawan dapat digunakan untuk membentuk persepsi konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.

Pengelolaan anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yaitu mempergunakan seluruh anggaran untuk kegiatan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan di bidang perencanaan pelaksanaan, pemantauan, evaluasi termasuk pelaporan. Walaupun pagu anggaran sudah dimodifikasi sedemikian rupa dan dituangkan dalam LAKIP dan renstra guna memudahkan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam penyusunan program kerjanya, nyatanya hal itu belum menjadi semacam panduan oleh instansi dalam penyusunan program kerjanya. Identifikasi kode program kerja perlu diterapkan. Tindakan lebih tegas berupa penolakan program kerja perlu dilakukan Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam penyusunan anggaran dan program kerja yang dilakukan oleh masing-masing bidang, agar penyusunan anggaran dan program kerja menjadi selaras dan terarah. Karena selama ini, menurut penuturan salah satu pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, walaupun suatu program kerja tidak terkait sama sekali dengan LAKIP ataupun renstra, asalkan anggaran tercukupi anggaran akan tetap diberikan. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan informan II dengan

peneliti: Perencanaan pengelolaan anggaran merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan. Pada tahap ini ditetapkan tujuan/ sasaran, cara pelaksanaan, kebutuhan tenaga dan dana, waktu pelaksanaan dan persyaratan serta peraturan yang harus ditaati.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan II bahwasanya dalam setiap pelaksanaan suatu kegiatan harus dilakukan suatu perencanaan dalam pengelolaan anggaran. Sehingga program kerja menjadi selaras dan terarah. Namun hasil wawancara dengan Informan III menggambarkan hasil yang kurang baik mengenai pengelolaan anggaran. Beliau mengatakan bahwa:

Cara kerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan masih cenderung menggunakan penganggaran yang bersifat tradisional. Kegiatan-kegiatan yang terlaksana Selama tidak melebihi RKAT dari suatu periode anggaran itu sendiri, masih baik-baik saja untuk dijalankan. Sedangkan kegiatan yang tidak termuat dalam RKAT sebelumnya biasanya menggunakan anggaran dari unit kerja yang anggarannya masih utuh/ belum terpakai melalui persetujuan penggunaan dari yang punya anggaran terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan III, penulis menyimpulkan bahwa anggaran tradisional bersifat *incrementalism* yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam. Pendekatan semacam ini tidak saja belum menjamin terpenuhinya kebutuhan riil, namun juga dapat mengakibatkan kesalahan yang terus berlanjut. Hal ini disebabkan karena kita tidak pernah tahu apakah pengeluaran periode sebelumnya yang dijadikan

sebagai tahun dasar penyusunan anggaran tahun ini telah didasarkan atas kebutuhan yang wajar

Kemudian hasil wawancara yang didapat peneliti dengan Informan IV beliau menjelaskan bahwa: Beberapa bidang belum melakukan perencanaan sesuai renstra, satu bidang sudah sekitar 80% program kerjanya sesuai renstra dan satu lagi sudah sesuai renstra.

Hal ini menegaskan bahwa masih terdapat multitafsir dimasing-masing bidang tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ini. Penyusunan rencana kerja dalam pengelolaan anggaran yang seharusnya tetap pada jalur yang sudah dibuat sesuai LAKIP dan renstra, menjadi sedikit menyimpang dalam penyusunannya.

Kemudian dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa Dinas Pekerjaan Umum harus melakukan identifikasi lebih lanjut saat penyusunan program kerja pada semua bidang. Sehingga kedepannya tidak lagi ada multitafsir dimasing-masing bidang tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang mengakibatkan tidak tercapainya program kerja yang telah direncanakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2009) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengelolaan Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah di Wilayah IV PRIANGAN, hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa penganggaran berbasis

kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, dapat penulis simpulkan bahwa pengelolaan anggaran dilakukan atas laporan kinerja. Pimpinan bisa melakukan evaluasi sehingga bisa mengetahui dan menganalisis upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manakala terjadi penyimpangan atau hambatan dalam implementasi dalam pengelolaan anggaran, maka pimpinan bisa mengambil langkah atau kebijakan untuk mengatasi penyimpangan atau hambatan tersebut.

b. Faktor- faktor dan kendala dalam Kinerja Anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Penganggaran berbasis kinerja pada dasarnya adalah sebuah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi Bastian (2006;171).

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan – kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut Kurniawan (2009).

Program pada anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Performance budget pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti berorientasi pada kepentingan publik (Mardiasmo, 2002:105).

Proses penyusunan anggaran daerah terlebih dahulu mengakomodir dan menyeleksi kebutuhan masyarakat yang akan dipenuhi dalam jangka waktu tertentu sehingga angka-angka yang tercantum dalam anggaran sebanding dengan pemenuhan atas kebutuhan masyarakat tersebut. Anggaran berbasis kinerja menghendaki terciptanya program dan kegiatan yang baru (*inovasi*) dan strategi untuk meniasati keterbatasan sumber daya.

Belum optimalnya beberapa pencapaian kinerja Pekerjaan Umum dikarenakan beberapa kendala yang dihadapi, yaitu namun adanya hambatan/kesulitan dalam pelaksanaan kegiatan yang secara umum meliputi :

- Kurangnya personil yang dimiliki Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terutama pegawai yang masih kurang di karenakan adanya pembentukan Provinsi Kalimantan Utara dan mutasi ke SKPD lain dan adanya peningkatan volume kegiatan yang semakin meningkat.
- Pengadaan bahan/material bangunan yang sebagian besar harus di datangkan dari luar daerah serta faktor cuaca yang disertai curah hujan yang cukup tinggi, sehingga sebagian kontraktor tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan selanjutnya yang terjadi adalah mengajukan permohonan untuk perpanjangan waktu/ addendum kontrak.

Untuk mengatasi kendala tersebut diatas, secara aktif telah diupayakan untuk diperbaiki oleh seluruh jajaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dengan upaya yang dilakukan adalah :

- a. Meningkatkan peran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam mengkoordinasikan penyusunan rencana pembangunan termasuk penentuan sasaran atau target-target yang lebih realistis, dengan mempertimbangkan dinamika perubahan lingkungan strategis..
- b. Terus melakukan peningkatan kompetensi SDM Dinas Pekerjaan Umum agar dapat cepat tanggap dalam memprediksi atau mendeteksi dini (*early warning system*) terhadap perubahan lingkungan strategis nasional maupun regional sehingga dapat segera mengambil langkah-langkah antisipatif dalam memecahkan persoalan pembangunan..
- c. Melakukan perbaikan dan pengembangan kapasitas kelembagaan .Fokus tersebut dilaksanakan melalui upaya perbaikan tata laksana (*business process*), optimalisasi organisasi (*rightsizing*), peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan optimalisasi pengelolaan sarana dan prasarana.
- d. Melakukan koordinasi dengan *stackholder* sebagai pengambil kebijakan dan membangun komunikasi yang baik dengan pihak ke tiga dalam rangka percepatan pembangunan.

- e. Adanya penambahan personil dari tenaga kontrak untuk menggantikan pegawai yang pindah sehingga volume kegiatan yang meningkat dapat dilaksanakan dan dapat meningkatkan kinerjanya.
- f. Melakukan percepatan pelaksanaan tender, agar yang di harapkan dapat terhindar dari faktor curah hujan tinggi yang biasanya terjadi pada bulan-bulan tertentu. Dan dapat memperlancar mobilisasi bahan bangunan baik yang di datangkan dari luar daerah maupun dalam daerah sendiri.

Kemudian permasalahan lain yang ditemukan oleh peneliti adalah masalah kultural. Koordinasi terkait dengan berbagai kegiatan perencanaan dan pelaporan tidak mudah untuk dilakukan, meski masih bisa diperbaiki dimasa mendatang. Perubahan yang dibutuhkan tidak akan datang dalam waktu satu atau dua tahun, akan tetapi dapat dilakukan dalam jangka menengah dan jangka panjang melalui pembudayaan yang konsisten dan serius. Ada beberapa kepala seksi yang belum melihat betapa kritisnya melaksanakan anggaran yang berbasis kinerja. Oleh sebab itu ketika dalam tataran sosialisasi sudah disampaikan kepada para kepala seksi dan para kasubbag sudah merencanakan implementasinya. Implementasinya tidak dilaksanakan secara serius supaya kegiatan ini bisa terlaksana tanpa cacat. Seberapa pentingnya pelaksanaan system kinerja anggaran ini mungkin baru terlihat kira-kira 50% saja. Jadi Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan belum melihat tingkat urgensi dalam melaksanakan kegiatan ini.

Permasalahan kultur ini merupakan salah satu hambatan untuk menerapkan system kinerja anggaran yang bersifat internal atau permasalahan dari dalam,

permasalahan dasar dari instansi itu sendiri, namun secara perlahan permasalahan yang bersifat mengurangi efektifitas kinerja anggaran ini dapat dihilangkan dengan cara:

- Melakukan gaya kepemimpinan dengan keteladanan
- Menerapkan system reward and punishment
- Melakukan manajemen secara horizontal, lebih banyak yang bersifat kerjasama koordinasi
- Orientasi kerja pada peningkatan kualitas
- Manajemen / administrasi melakukan penyempurnaan terus menerus

Permasalahan terakhir yang ditemukan peneliti dari hasil wawancara dengan beberapa Informan dalam pengelolaan kinerja anggaran adalah masalah komunikasi antara Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dengan para pegawainya. Kurangnya komunikasi mengakibatkan terhambatnya sistem penganggaran ini. Masalah komunikasi menjadi hal yang krusial dalam penyampaian suatu konsep/ ide baru dalam sebuah organisasi. Apabila komunikasi antara organisasi induk dan anak buruk, maka implementasi konsep/ ide tersebut akan sulit berjalan. Permasalahan ini dapat berkurang apabila pimpinan dan pegawai dapat bekerjasama dengan baik.

Sedangkan hasil wawancara dengan Informan IV, beliau mengatakan bahwa: Kurangnya koordinasi antara Kepala Dinas Pekerjaan Umum dengan para pegawainya. Sehingga tidak ada tolak ukur dalam menentukan indicator kinerja anggaran.

Peneliti menemukan bahwa faktor sulitnya pelaksanaan indikator kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan karena belum ada suatu kejelasan dari Kepala Dinas sebagai pembuat kebijakan mengenai indikator seperti apa yang seharusnya jadi ukuran keberhasilan suatu kegiatan. Dalam prakteknya, variable ukurnya masih belum baku, interpretasi masing-masing pembuat laporan dan terkesan sebagai pelengkap administrasi belaka.

Seharusnya pengukuran kinerja menjadi hal yang diperhatikan setelah pengelolaan/ pelaksanaan realisasi anggaran. Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam hal ini sebagai pembuat kebijakan seharusnya memfasilitasi bidang/ unit kerja dibawahnya dengan *key performance indicator* yang baik agar dapat menyusun dan menilai kinerja anggaran dari suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut selesai direalisasikan, sebagai bahan evaluasi dikemudian hari.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Herawati (2011) melakukan penelitian dengan judul Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah Kota Jambi, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Di Kota Jambi mempunyai pengaruh positif signifikan. Secara parsial yang memiliki pengaruh negatif yaitu variabel variabel X1 (Kejelasan sasaran anggaran) dan X2 (Pengendalian akuntansi), variabel yang mempunyai pengaruh positif yaitu variabel sistem pelaporan (X3).

Dengan demikian dapat penulis simpulkan bahwa ketika perencanaan anggaran serta pelaporan kinerja yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula akuntabilitas kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Sehingga untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja perlu dilakukakan perencanaan anggaran yang baik, evaluasi serta kerjasama antara pimpinan serta pegawai. Karena perencanaan, evaluasi dan kerjasama merupakan pondasi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi atau instansi.

c. Kinerja Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 67) adalah :

“hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan Terus melakukan peningkatan kompetensi SDM para pegawai agar dapat cepat tanggap dalam memprediksi atau mendeteksi dini (*early warning system*) terhadap perubahan lingkungan strategis nasional maupun regional sehingga dapat segera mengambil langkah-langkah antisipatif dalam memecahkan persoalan pembangunan, sehingga hasil kerjanya dapat tercapai sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya masing masing

Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 223) menyatakan bahwa :

“kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan”.

Artinya rencana kinerja anggaran ini mengungkapkan seluruh target kinerja yang ingin dicapai (*output/outcome*) dari seluruh sasaran strategik dalam tahun yang

bersangkutan serta strategi untuk mencapainya. Rencana kinerja anggaran ini merupakan tolok ukur yang akan digunakan dalam penilaian kinerja anggaran penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu. Setelah rencana kinerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengukuran kinerja. Dalam melaksanakan kegiatan, dilakukan pengumpulan dan pencatatan data kinerja. Data kinerja tersebut merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam satuan indikator kinerja. Dengan diperlukannya data kinerja yang akan digunakan untuk pengukuran kinerja, maka instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pengumpulan data kinerja, yaitu tatanan, instrumen, dan metode pengumpulan data kinerja. Berdasarkan rencana strategis yang sudah ditetapkan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, setiap tahunnya dituangkan dalam suatu rencana kinerja tahunan. Rencana kinerja ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari rencana strategis yang didalamnya memuat seluruh indikator dan target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun. Rencana kinerja ini merupakan tolak ukur yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam menyelenggarakan kinerja anggaran untuk satu periode tahunan.

Berdasarkan pada rencana kinerja tersebut, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menyusun rencana anggaran yang diperlukan untuk mewujudkan hasil – hasil (*outcome*) yang akan dicapai dalam tahun yang bersangkutan. Anggaran yang disusun adalah anggaran dengan pendekatan kinerja karena dalam anggaran ini dapat merefleksikan hubungan antara aspek keuangan dari seluruh kegiatan dengan sasaran strategis maupun rencana kinerja tahunannya. Berdasarkan pada rencana kinerja

tahunan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, rencana anggaran tahunan yang telah disetujui dan rencana operasional tahunan, disusunlah kesepakatan kinerja. Kesepakatan kinerja pada dasarnya adalah kesepakatan antara pemberi amanat kepada pihak yang menerima amanat tentang target –target kinerja yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan alokasi anggaran yang telah ditetapkan dan nantinya akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja anggaran setiap tahunnya. Dari hasil wawancara penulis dengan informan II, beliau mengatakan:

Evaluasi kinerja anggaran digunakan sebagai dasar untuk pengendalian segala aktivitas yang terjadi di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Pengendalian ini berupa evaluasi terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut. Sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan berupa, perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi untuk mencapai tujuan instansi. Selain itu, evaluasi kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan bisa dilihat dari adanya prestasi kerja yang mencakup kepada efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi sampai sekarang belum ada satu unit kerja khusus/ kegiatan yang bersifat formal di tiap-tiap bidang yang berfungsi sebagai alat evaluasi unit kerja.

Evaluasi kinerja anggaran digunakan sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan *misappropriation* (salah sasaran) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan. Pengendalian dilakukan dengan; membandingkan kinerja aktual dengan yang dianggarkan, menghitung selisih anggaran, menentukan penyebab baik selisih anggaran, dan merevisi standar biaya atau target anggaran berikutnya.

Kemudian terdapat berbagai cara Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawainya, salah satunya dengan memberi penghargaan kepada mereka yang telah bekerja dengan baik. Penghargaan ini diberikan sebagai ajang pembinaan pegawai dan evaluasi bagi pihak Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terhadap kinerja personil dilapangan. Informan III mengatakan:

Perlu adanya peningkatan kinerja pegawai. Yaitu dengan memberi penghargaan kepada mereka yang telah bekerja dengan baik. Karna ada kaitannya dengan kinerja anggaran. Apabila inputnya bagus, maka output yang dihasilkan pun akan sesuai dengan target yang diinginkan dalam pelaksanaan kinerja anggaran

Dari hasil wawancara dengan informan III, penulis menyimpulkan bahwa evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara output dan input baik untuk rencana maupun realisasi. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terus melakukan perbaikan terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran. Yaitu dengan cara melakukan tindakan perbaikan berupa: perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi untuk mencapai tujuan instansi. Salah satu contohnya dengan dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik sehingga menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Kemudian dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa ketika kinerja seseorang baik, maka akan menghasilkan suatu motivasi serta lebih meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Karna kinerja adalah hasil kerja

seseorang yang dicapai sesuai dengan beban dan tanggungjawabnya, maka hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja anggaran yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Ketika pelaporan/pertanggungjawaban anggaran yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sehingga untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja perlu dilakukakan pelaporan/pertanggungjawaban anggaran sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan terkait dengan pelaporan/pertanggungjawaban anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muda (2005) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan dan terdapat pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan. Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa t hitung $27,697 > t$ tabel $1,645$. Terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran secara bersama-sama terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam pembahasan penelitian ini, kesimpulan Kinerja Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan anggaran

- a.. Identifikasi kode program kerja perlu diterapkan. Tindakan lebih tegas berupa penolakan program kerja yang tidak sesuai perlu dilakukan Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam penyusunan anggaran dan program kerja yang dilakukan oleh masing-masing bidang, agar penyusunan anggaran dan program kerja menjadi selaras dan terarah.
- b. Pengelolaan anggaran masih menggambarkan hasil yang kurang baik. Karena cara kerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan masih cenderung menggunakan penganggaran yang bersifat tradisional. anggaran tradisional bersifat *incrementalism* yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam. Pendekatan semacam ini tidak saja belum menjamin terpenuhinya kebutuhan riil, namun juga dapat

mengakibatkan kesalahan yang terus berlanjut. Hal ini disebabkan karena kita tidak pernah tahu apakah pengeluaran periode sebelumnya yang dijadikan sebagai tahun dasar penyusunan anggaran tahun ini telah didasarkan atas kebutuhan yang wajar

- c. Masih terdapat multitafsir dimasing-masing bidang tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ini. Penyusunan rencana kerja dalam pengelolaan anggaran yang seharusnya tetap pada jalur yang sudah dibuat sesuai LAKIP dan renstra, menjadi sedikit menyimpang dalam penyusunannya.
2. Faktor- faktor serta kendala dalam kinerja anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan diantaranya:
- a. Kurangnya personil yang dimiliki Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan terutama pegawai yang masih kurang di karenakan adanya pembentukan Provinsi Kalimantan Utara dan mutasi ke SKPD lain dan adanya peningkatan volume kegiatan yang semakin meningkat.
 - b. Pengadaan bahan/material bangunan yang sebagian besar harus di datangkan dari luar daerah serta faktor cuaca yang disertai curah hujan yang cukup tinggi, sehingga sebagian kontraktor tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan selanjutnya yang terjadi adalah mengajukan permohonan untuk perpanjangan waktu/ addendum kontrak.

- c. **Kultural:** Pelaksanaan tertib administrasi belum menjadi budaya tersendiri di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Ada beberapa kepala seksi yang belum melihat betapa kritisnya melaksanakan anggaran yang berbasis kinerja. Oleh sebab itu ketika dalam tataran sosialisasi sudah disampaikan kepada para kepala seksi dan para kasubbag sudah merencanakan implementasinya. Implementasinya tidak dilaksanakan secara serius supaya kegiatan ini bisa terlaksana tanpa cacat.
 - d. **Komunikasi :** Kurangnya komunikasi serta kerjasama dilingkup Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan
3. **Kinerja anggaran masih belum diterapkan secara benar, dalam hal:**
- a. **Perencanaan:** renstra yang berfungsi menunjukkan arah melangkah Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan kedepan, belum sepenuhnya menjadi panduan Kasubag keuangan dalam penyusunan program kerjanya.
 - b. **Realisasi :** Renstra untuk mengatur realisasi sudah dibuat oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan, namun masih banyak pegawai yang kurang mematuhi, sehingga pelaksanaan realisasi anggaran menjadi kurang tertib.
 - c. **Pengukuran:** masih sulitnya menentukan menyusun indicator kinerja anggaran yang baik, sehingga pengukuran kinerja masih sulit untuk dilakukan.

- d. Evaluasi : belum adanya satu unit kerja khusus/ kegiatan yang bersifat formal di tiap-tiap bidang yang berfungsi sebagai alat evaluasi unit kerja yang lainnya.
- e. Berdasarkan pada rencana kinerja, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menyusun rencana anggaran yang diperlukan untuk mewujudkan hasil – hasil (*outcome*) yang akan dicapai dalam tahun yang bersangkutan dengan cara melakukan evaluasi kinerja. Akan tetapi belum ada satu unit kerja khusus/ kegiatan yang bersifat formal di tiap-tiap bidang yang berfungsi sebagai alat evaluasi unit kerja yang lainnya.

B. Saran

Berikut ini beberapa saran yang telah dirumuskan peneliti sebagai masukan dalam melakukan kinerja anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan:

1. Praktis

- a. Identifikasi lebih lanjut saat penyusunan program kerja perlu dilakukan secara bersama – sama dari tingkat bidang masing masing yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Tindakan lebih tegas berupa penolakan program kerja perlu dilakukan Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam penyusunan anggaran dan program kerja yang dilakukan oleh masing-masing bidang, agar penyusunan anggaran dan program kerja menjadi selaras dan terarah.

- b. Dinas Pekerjaan Umum harus melakukan identifikasi lebih lanjut saat penyusunan program kerja pada semua bidang. Sehingga kedepannya tidak lagi ada multitafsir dimasing-masing bidang tentang penjabaran renstra pengelolaan anggaran di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan yang mengakibatkan tidak tercapainya program kerja yang telah direncanakan.
- c. Meningkatkan peran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dalam mengkoordinasikan penyusunan rencana pembangunan termasuk penentuan sasaran atau target-target yang lebih realistis, dengan mempertimbangkan dinamika perubahan lingkungan strategis..
- d. Terus melakukan peningkatan kompetensi SDM Dinas Pekerjaan Umum agar dapat cepat tanggap dalam memprediksi atau mendeteksi dini (*early warning system*) terhadap perubahan lingkungan strategis nasional maupun regional sehingga dapat segera mengambil langkah-langkah antisipatif dalam memecahkan persoalan pembangunan..
- e. Melakukan perbaikan dan pengembangan kapasitas kelembagaan Fokus tersebut dilaksanakan melalui upaya perbaikan tata laksana (*business process*), optimalisasi organisasi (*rightsizing*), peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan optimalisasi pengelolaan sarana dan prasarana.

- f. Melakukan koordinasi dengan stackholder sebagai pengambil kebijakan dan membangun komunikasi yang baik dengan pihak ke tiga dalam rangka percepatan pembangunan.
- g. Adanya penambahan personil dari tenaga kontrak untuk menggantikan pegawai yang pindah sehingga volume kegiatan yang meningkat dapat dilaksanakan dan dapat meningkatkan kinerjanya.
- h. Melakukan percepatan pelaksanaan tender, agar yang di harapkan dapat terhindar dari faktor curah hujan tinggi yang biasanya terjadi pada bulan-bulan tertentu. Dan dapat memperlancar mobilisasi bahan bangunan baik yang di datangkan dari luar daerah maupun dalam daerah sendiri.
- i. Meningkatkan akuntabilitas kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan serta perlu dilakukakan perencanaan anggaran yang baik, evaluasi serta kerjasama antara pimpinan serta pegawai. Karena perencanaan, evaluasi dan kerjasama merupakan pondasi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi atau instansi.

2. Teoritis

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat membahas faktor-faktor lain yang menjadi penyebab kendala dalam kinerja anggaran. Diharapkan juga penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amstrong, Michael, 1988. *Menjadi Manajer yang lebih baik lagi*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Bratakusuma, Dedy Supriyadi. (2001). *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Gramedia. Jakarta.
- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi sektor publik suatu pengantar*. Jakarta: Erlangga
- _____ (2006). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Edisi 2, Jakarta.
- Deddi Noerdiawan, dkk. (2008). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat
- _____ (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat
- Domai, Tjahjanulin. (2002). Reinventing Keuangan Daerah (studi tentang pengelolaan keuangan Daerah). Dalam *Jurnal Administrasi Negara Volume II Nomor 2 Maret 2002*. FIA Universitas Brawijaya.
- Faisal, Sanapiah, (1992). *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang; Y3A
- Fauzi, Achmad dan Ek. Iskandar, (1995). *Cara Membaca APBD*, PT. Danar Wijaya Brawijaya University Press, Malang.
- Hendrarso, E.S. 2005. *Penelitian Kualitatif: Suatu Pengantar, dalam Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*, editor: Bagong Suyanto, Penerbit Kencana. Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP, (1984). *manajemen dasar, Pengertian dan Masalah*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- _____, (1996). *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Bandung.
- Herawati, Netty. (2011). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kota Jambi*. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi*, (Online), Volume 13 No. 2, (diakses 27 September 2012).
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF
- Ichsan, Moch, dkk, (1997). *Administrasi Keuangan Daerah: Pengelolaan dan Penyusunan APBD*, Malang: PT. Danar Wijaya, Brawijaya University Press,
- Indonesia Review, (2006). *Penyusunan Anggaran Harus Berbasis Kinerja*. www.indonesiareview.com, 31 Maret 2006.

- Jones, Gareth R, 1991, *Organizational Theory: Text and Cases Addition*. Wesley Publishing Company, A & M University, Texas.
- Junaedi, 2002. *Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja pad Pemerintah Daerah*. KOMPAK, No. 6 September
- Kaho, Josef Riwu, 1988. *Prospek Otonomi daerah di Negara RI*, Rajawali Pers.
- _____, Josef Riwu, (2002). *Prospek Otonomi Daerah di Republik Indonesia*, Rajawali Press, Jakarta.
- Kurniawan. (2009). *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah di Wilayah IV Priangan*. Skripsi. UPI. Jakarta.
- Kenis, Izzetin. 1979. "Effect of Budgetary goal characteristic on managerial attitudes and performance," *the accounting review*, Vol. 14. No. 14 PP. 172-189
- Lohman, 2003, "*Analisis Kuantitatif*", Jogjakarta
- Mardiasmo, (2000). *Implikasi APBN dan APBD Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Makalah disampaikan dalam Seminar Sehari Menyoal Pelaksanaan Otonomi Daerah di Sumatera Selatan, 11 April 2000. Universitas IBA. Palembang.
- _____. (2001). *Manajemen Penerimaan Daerah, Pengeluaran Daerah & Bentuk seta Struktur APBD 2001*. Disampaikan pada Workshop Pembekalan Penyusunan Propeda Kabupaten/ Kota Propinsi NTB, bekerjasama dengan SIAGA Project dan Bappeda Mataram.
- _____, (2001). *Perencanaan Keuangan Publik Sebagai Suatu Tuntutan dalam Pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang Bersih dan Berwibawa*. Makalah disampaikan dalam acara Diskusi Panel Nasional yang diselenggarakan oleh IAI-KASP, tanggal 22 Maret 2001 di Jakarta. Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta, Penerbit ANDI,
- _____. (2001). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- _____, (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- _____, (2006). *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UAD Press
- Miles, M. B. & Hubberman, M. A, (1992). *Qualitative Data Analisis*, Sage Publication Inc. UK
- Moleong, Lexy, (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung, PT Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosadakarya.

- Nugroho, Riant. D, (2001). Reinventing Indonesia, Menata Ulang Manajemen Pemerintah untuk membangun Indonesia Baru dengan Keunggulan Global, Makalah.
- Nugroho, Trilaksono, (2000). Reformasi dan Reorientasi Kebijakan Otonomi Daerah dalam Perspektif Hubungan Pemerintah Pusat-Daerah, Jurnal Administrasi Negara, Vol. 1 2000, FIA-Unibraw Malang.
- Nugroho, Trilaksono. (2003). Administrasi Keuangan Negara. Malang: FIA Universitas Brawijaya.
- Prihantoro, Purwono, (2001), Pembangunan Daerah, Renstra dan Akuntabilitas (*Pendekatan Public sector Balanced Scorecard*), 2001.
- Pusdiklatwas BPKP.(2007). Akuntabilitas Instansi Pemerintah. Edisi 5. Jakarta.
- Rivai, Veitzal., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sugiyono, (2007), Metode Penelitian Bisnis, Bandung : Alfabeta.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofyan, (1985). Metode Penelitian Survei. LP3ES. Jakarta
- Siagian, Sondang P, 1985, *Analisa serta perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Tambunan, B.S, (1996). Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, Bina Rena Prawira, Jakarta.
- Widodo, Joko, (2001). Good Governance: Telaah Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Surabaya, Insan Cendekia

Dokumen

- Agus Puji dan Rasida. (2011). Kajian Akademis Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah terhadap Efisiensi Operasional. Jakarta
- Burhanudin, (2002). Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Anggaran (Studi di Kota Malang). Tesis, tidak dipublikasikan. PPS Universitas Brawijaya. Malang.
- Nina, Widiawati, Heti. (2009). Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. UNPAD. Jawa Barat: Tesis.

Pahlawi, Riza. (2002). Pengaruh KoorDinasi Penyusunan Anggaran Terhadap efektifitas Pelaksanaan Anggaran (Studi pada Pemerintah Propinsi Sumatera Selatan). Tesis, tidak dipublikasikan. PPS Universitas Brawijaya. Malang.

Permendagri No. 13 (2006) tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Permendagri No. 59 (2007) tentang Perubahan atas Permendagri No.13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 58 (2005) tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Putra. (2010). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Simalungun. Tesis. Medan : Progran Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.

Sugih, Arti, Agung. (2010). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Dinas Pendidikan Kota Depok. Tesis. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Gunadarma.

Sidik, Mokhammad. (2004). Proses Penyusunan Anggaran Kinerja (Studi di Pemerintah Kota Blitar). Tesis, tidak dipublikasikan. PPS Universitas Brawijaya. Malang.

Yusriati. (2008). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal. USU. Sumatera Utara. Tesis Sekolah Pascasarjana USU

UU:17 (2003) tentang Keuangan Negara.

UU :22 (1999) tentang Otonomi Daerah, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta, 2000

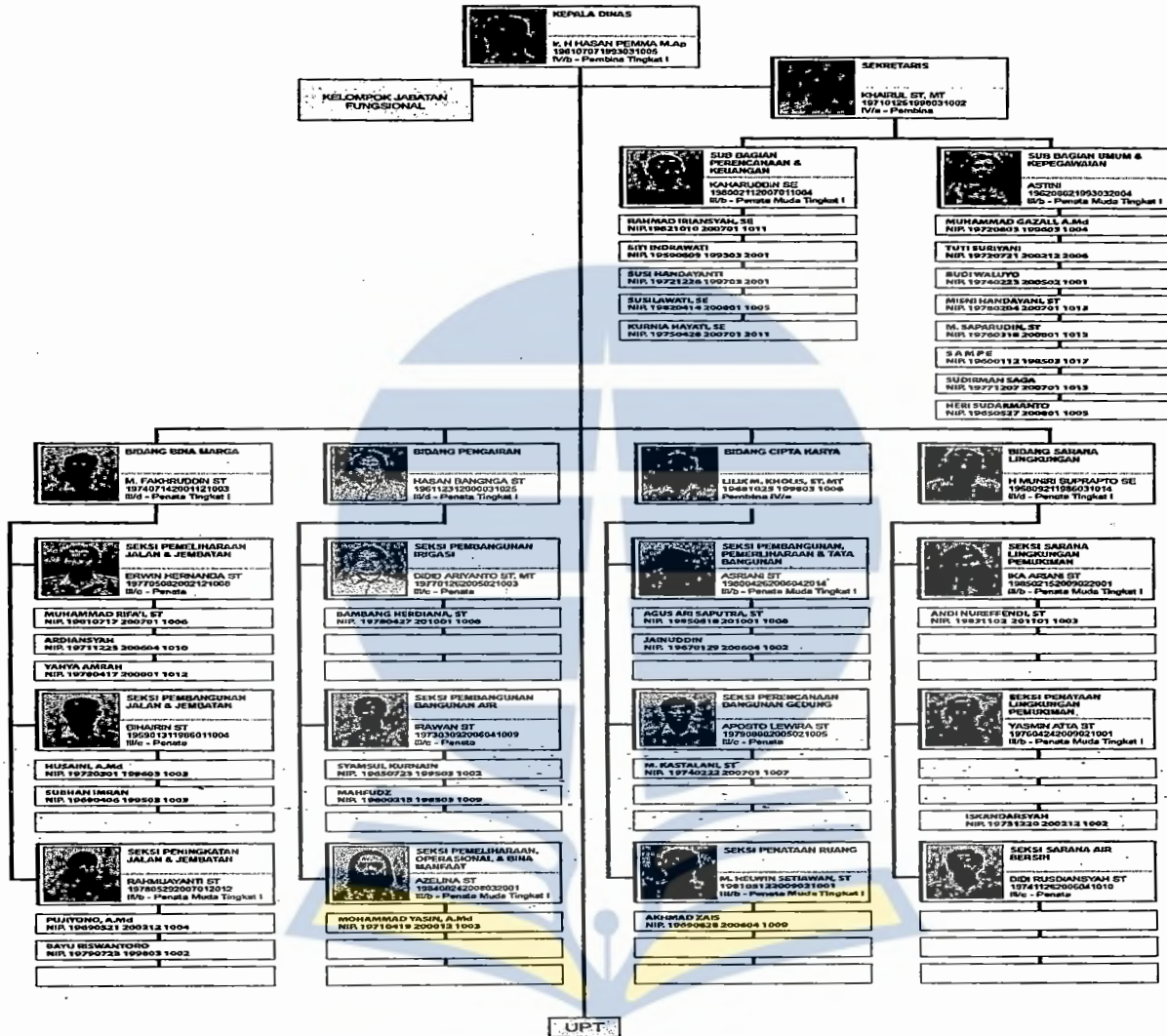
UU :25 (1999) tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah

UU :32 (2004) tentang Pemerintahan Daerah

UU :33 (2004) tentang Perimbangan Keuangan

Sumber.: Arsip Sekretariat Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum

**PEMERINTAH KABUPATEN BULUNGAN
DINAS PEKERJAAN UMUM
JL. JELARAI RAYA TELP. (0552) 21020**



Lampiran 4.2:

Tabel : 4.2

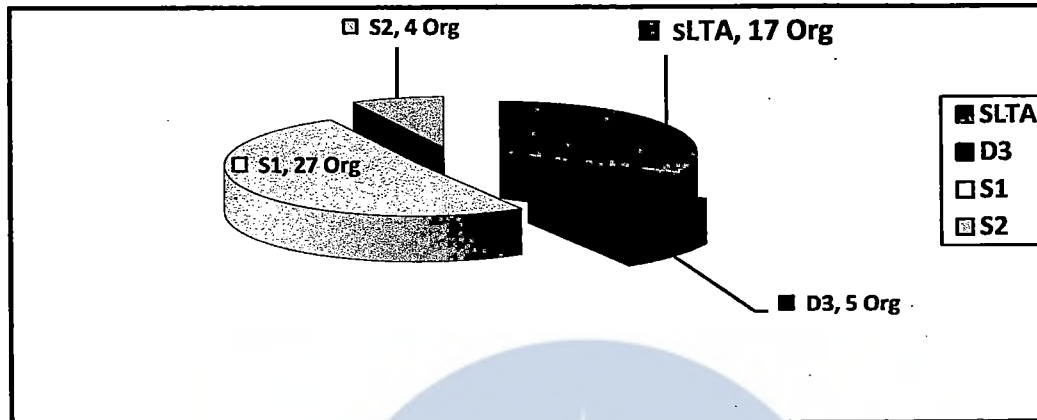
**Daftar Personil Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan
Menurut Pendidikan, Golongan dan Eselon Hingga 31 Desember 2015**

Pendidikan	Jumlah	Eselon	Jumlah	Golongan	Jumlah
SD	-				
SLTP	-	Eselon II/b	1	Golongan I	-
SLTA	17	Eselon III/a	1	Golongan II	12
D3	5	Eselon III/b	4	Golongan III	38
S1	27	Eselon IV/a	14	Golongan IV	3
S2	4	Non Eselon	33	-	-



Lampiran 4.3

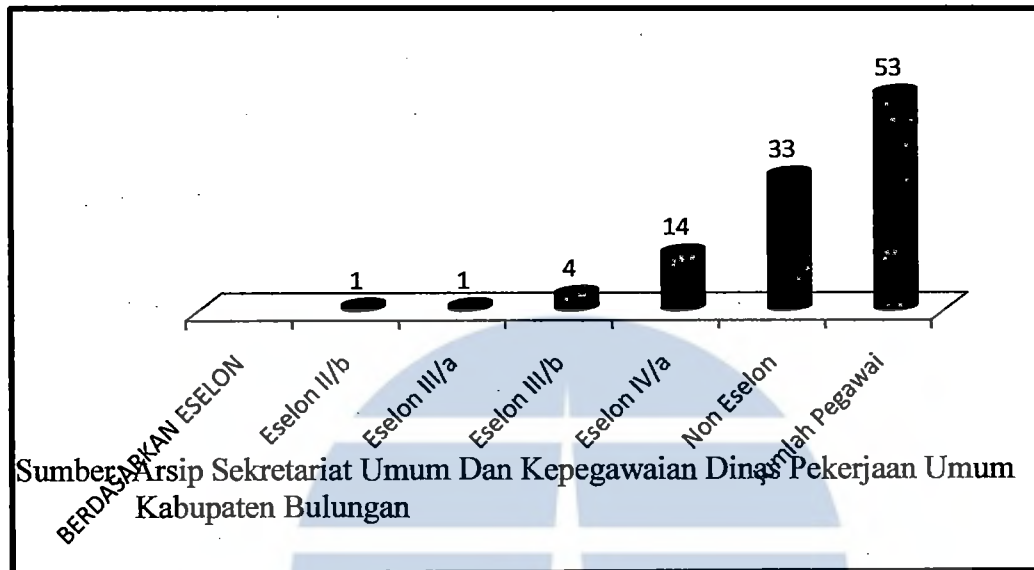
Tabel: 4.3
Pegawai Negeri Sipil Menurut Eselon
Berdasarkan Pendidikan



Sumber: Arsip Sekretariat Umum Dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

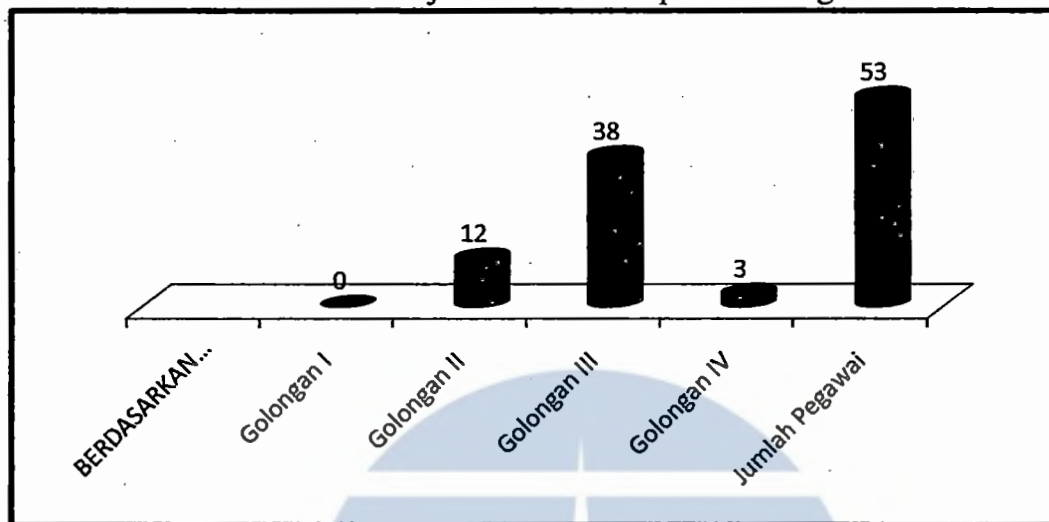
Lampiran 4.4

Tabel 4.4
Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon



Lampiran 4.5

Tabel 4.5.
Pegawai Negeri Sipil Menurut Golongan Ruang
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

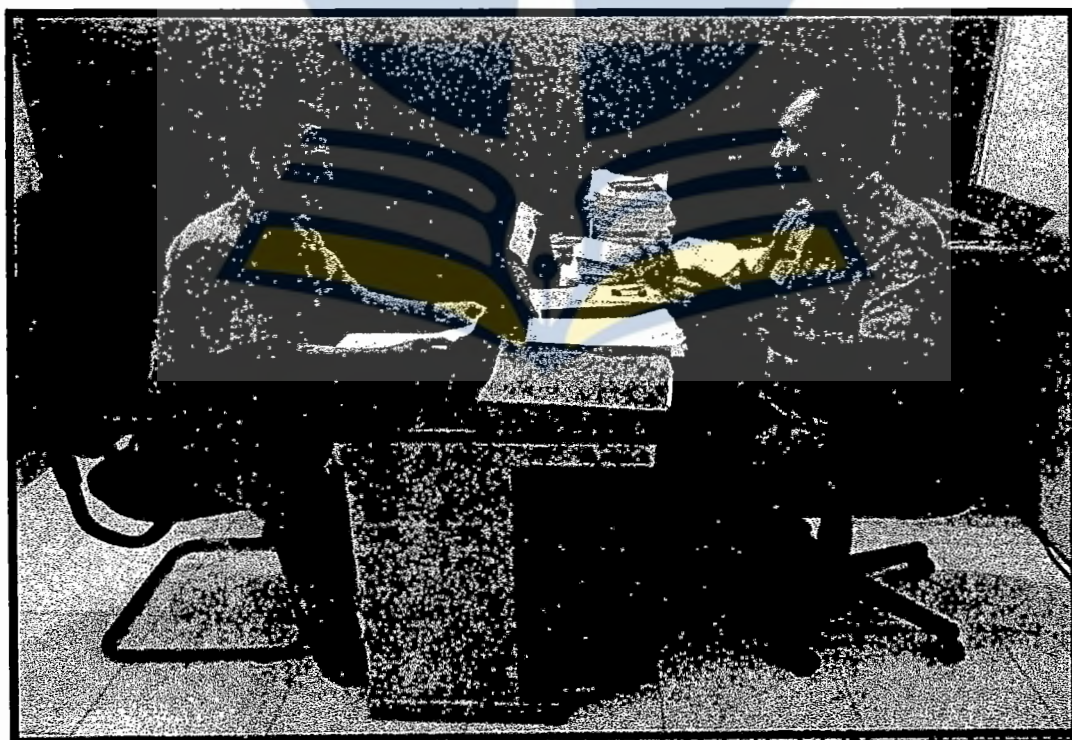


Sumber: Arsip Sekretariat Umum Dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

Berdasarkan analisa beban kerja dibandingkan banyaknya SDM yang ada, jumlah tersebut belum mencukupi kebutuhan.

Lampiran
Foto Dokumentasi Wawancara Penelitian Kinerja Anggaran Pada Dinas Pekerjaan
Umum Kabupaten Bulungan

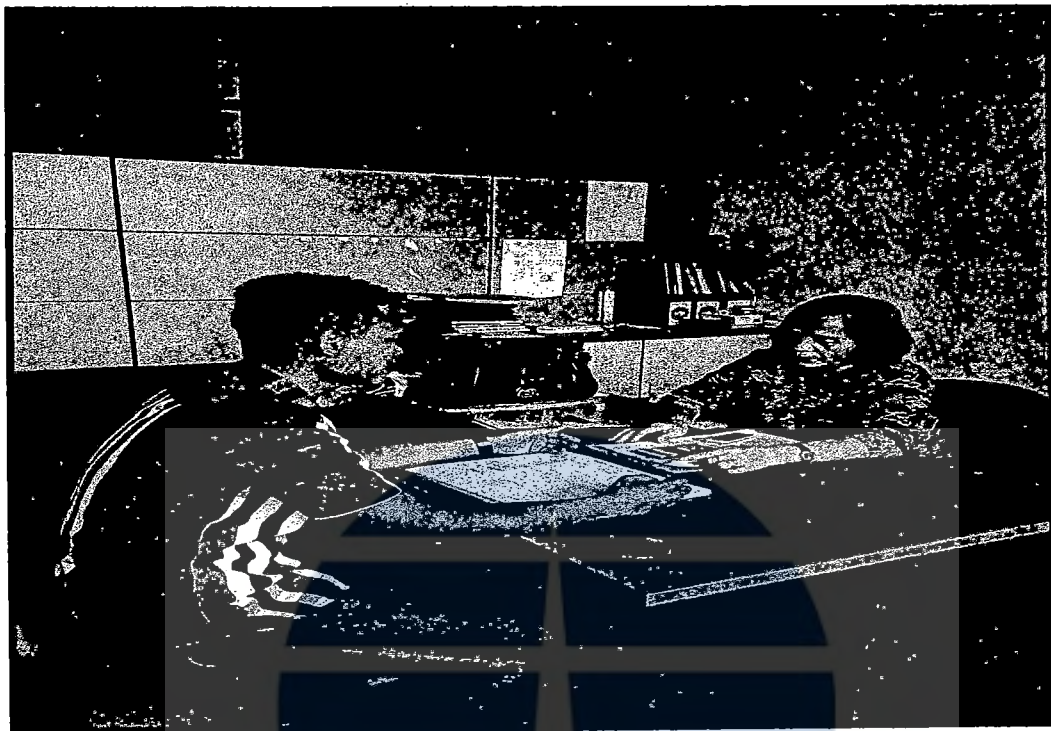
1. Wawancara dengan Informan I, II



2. Wawancara dengan Informan III



3. Wawancara dengan Informan IV



4. Wawancara dengan Informan V



KINERJA ANGGARAN DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN
BULUNGAN

RAHMAD IRIANSYAH
NPM. 500894752

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)
UNIVERSITAS TERBUKA

TRANSKRIP WAWANCARA

(Wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan)

I. Pertanyaan mengenai Kinerja Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional

1. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan dengan pendekatan penganggaran yang berbasis kinerja dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“untuk proses penyusunan RKAT dengan pendekatan anggaran berbasis kinerja adalah yaitu setiap anggaran yang disusun seluruh unit kerja diwajibkan untuk menetapkan target kinerja, yaitu input, proses, output serta outcome dari setiap kegiatan yang direncanakan agar anggaran yang terserap terkait dengan kinerja yang dibuat”

b. Rincian anggaran pengeluaran

1. Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

Jawaban :

“yaitu keluaran yang dihasilkan dapat tercapai dengan maksimal dari anggaran yang terserap dan kegiatan yang dijalani”

2. Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Bagaimana cara pengukuran evaluasinya ?

Jawaban :

“ada, dan dilaksanakan setiap tahun sekali. Cara pengukuran evaluasinya tentunya dilihat apakah sudah sesuai dengan renstra atau belum”

3. Adakah unit kerja khusus di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?

Jawaban :

"bukan unit kerja khusus sebenarnya. Tapi proses evaluasi dilakukan oleh Kepala Dinas, Sekretaris, Kasubbag dan Kasi. Tapi itu biasanya dilakukan setahun sekali guna mengevaluasi kinerja anggaran dalam kurun waktu itu, sehingga bisa digunakan dalam tolak ukur gambaran kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan berikutnya"

4. Bagaimana hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana, apakah sudah sesuai dengan renstra?

Jawaban :

"untuk hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana tentunya harus sesuai dengan Renstra Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan"

c. Implementasi

1. Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk tahun anggaran 2015 secara keseluruhan sudah sesuai dengan Lakip ? jika belum, apa sebabnya?

Jawaban :

"beda ya RKAT denga LAKIP. Ukurannya beda-beda. Kalau mau dilihat apakah memenuhi atau tidak yang bisa melihat hanya pimpinan"

II. Pertanyaan mengenai faktor-faktor dan kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional

1. Standar biaya atau satuan biaya apa yang digunakan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sebagai patokan dalam penganggaran?

Jawaban :

"kita mengusulkan standar biaya sendiri, tetapi belum pernah disetujui oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan. Patokannya tetap SBU, apabila ada yang terlalu besar atau terlalu kecil, kita sesuaikan, yang penting reasonable saja buat kita. Menyesuaikan kebutuhan yang ada"

2. Bagaimana proses penetapan pagu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

"pagu sesuai dengan ketentuan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan"

3. Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi keuangan agar Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tertib melaksanakan anggarannya?

Jawaban :

"ada dan sudah disosialisasikan ke masing-masing bidang juga"

b. Anggaran Pengeluaran**1. Bagaimana proses pelaporan kinerja pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT?**

Jawaban :

“pertama kita tetap menunggu arahan dari Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Karna system sekarang sudah terkomputerisasi. Semua kegiatan itu sudah masuk kedalam system, jadi kita tinggal ngambil dari situ saja. Da SIM-Kas dan SIPKA, semua dikerjakan oleh bagian keuangan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. Jadi secara simultan, kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksan akan otomatis masuk kedalam system, jenis kegiatannya dan jumlah rupiah yang terserap”



**KINERJA ANGGARAN DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN
BULUNGAN**

**RAHMAD IRIANSYAH
NPM. 500894752**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)
UNIVERSITAS TERBUKA**

TRANSKRIP WAWANCARA

(Wawancara dengan Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan)

I. Pertanyaan mengenai Pengelolaan Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan.

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional

1. Terkait dengan pengelolaan anggaran, apa sajakah sumber-sumber anggaran pendapatan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“Sumber dana yang kita kelola dari Dinas pekerjaan umum ini semuanya yang pertama itu adalah pendapatan asli daerah dimana itu didapat dari redistribusi-redistribusi izin- izin tertentu, salah satunya contohnya adalah izin mendirikan bangunan, kemudian dana keuangan dari Provinsi atau kita kenal dengan dana Bangyu yang lain atau dana rekon tugas perubahan ditambah dengan dana APBN atau dana alokasi khusus. Itulah sumber-sumber dana yang kita kelola dari Dinas Pekerjaan Umum kabupaten Bulungan dari semua dana yang diperoleh oh ditambah dari dana DAU terhadap alokasi umum yang dituangkan dalam APBD”

2. Apakah sumber-sumber anggaran yang diberikan mencukupi untuk pelaksanaan program?.

Jawaban :

“belum mencukupi karena kegiatan terkadang tidak sesuai dengan anggaran”

“Kalau bicara cukup tidak cukup jelas tidak cukup. Melihat kondisi keuangan sekarang, disebabkan menurunnya anggaran mulai 2016 dibandingkan dengan Tahun 2015 dan Tahun 2016 terjadi penurunan yang sangat signifikan sehingga anggaran yang bisa dikelola itu tidaklah cukup untuk melaksanakan program-program pemerintah yang telah ditetapkan”

b. Anggaran Pengeluaran

1. Kapan anggaran Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan dilaksanakan?

Jawaban :

“Ada yang namanya kebijakan umum anggaran pagu pelaporan sementara, setelah kita di berikan itu kita mencoba membuat usulan-usulan khususnya untuk yang terkait, dengan APBD. Dan juga kita menunggu dari kementerian keuangan dan atau kementerian PU daripada dana aokasi khusus termasuk juga banqyu. Nah setelah ada pagu anggaran tersebut, barulah kita membuat rancangan”.

2. Bagaimana proses anggaran pengeluaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dilaksanakan?

Jawaban :

“RKA dilakukan dan disetujui oleh tim anggaran pemerintah daerah dan tim anggaran dari pemerintah pusat kemudian nanti berjalan dituangkan dalam DPA”

3. Terkait dengan proses, bagaimana daya serap anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“Untuk daya serap pertriwulan itu sudah sangat baik, sehingga mengingat juga karna kegiatan yang kita kelola ini tidak banyak sehingga pada saat akhir tahun anggaran ralisasi kegiatan sesuai dengan yang kita harapkan. Dengan progress kegiatan 100% dan keuangan 100%”

II. Pertanyaan mengenai Kinerja Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional

1. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan dengan pendekatan penganggaran yang berbasis kinerja dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“Na jadi kalo untuk proses anggaran ini setiap tahun kita melakukan ada yang namanya musrembang, mulai dari tingkat desa sampai dengan Nasional. Nah dimana dalam kegiatan kegiatan tersebut itu nanti dituangkan dalam renstra terkait dinas PU nanti didalam renstra lima tahunan na renstra lima tahunan ini mengacu kepada RPJMD maupun forum RKBD. Nah setelah diolah kemudian semua kegiatan yang ada, pada renstra itu dan turun di renja (rencana kerja). Nah itulah yang coba kita masukkan ke usulan-usulan kepada dana banqyu”

b. Anggaran Pengeluaran

1. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan dengan pendekatan penganggaran yang berbasis kinerja?

Jawaban :

"awalnya satuan kerja menentukan terlebih dahulu mana jenis kegiatan yang sifatnya rutin, dan harus terlaksana. Yang selanjutnya dimasukkan kekelompok tahap I. seperti gaji, tunjangan structural, dsb. Selanjutnya penyusunan kelompok kegiatan II yang sifatnya tidak rutin, kegiatannya meliputi rapat, seminar, dsb. Kemudian besaran beban ditentukan, tetapi kata putusnya tidak sampai hanya ditingkat bidang, namun sampai kekeuangan, khususnya pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan gaji, honor dsb. Sampai mencapai kata sepakat antara bidang dengan bagian keuangan dengan mempertimbangkan pendapatan dan pengeluarannya"

2. Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana ?

Jawaban :

"harus didefinisikan dulu, misalnya pengadaan suatu kegiatan variable ukurnya apa, tetapi dalam prakteknya, variable ukurnya masih belum baku"

c. Rincian anggaran pengeluaran

1. Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

Jawaban :

"cukup bervariasi. Tetapi apabila kegiatan yang telah direncanakan berbeda dengan pelaksanaannya, penanggung jawan kegiatanlah yang seharusnya merancang indicator keberhasilannya. Tetapi itu belum pernah dilakukan sampai saat ini"

2. Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Bagaimana cara pengukuran evaluasinya ?

Jawaban :

"belum ada kegiatan yang dikhususkan untuk mengevaluasi kinerja masing masing bidang, yang ada hanya duduk sama-sama berdiskusi tentang kinerja yang sifatnya tidak formal"

3. Adakah unit kerja khusus di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?

Jawaban :

"belum ada. Masih dalam tahap perencanaan akan tetapi belum terealisasi hingga sekarang"

d. Implementasi

1. Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk tahun anggaran 2015 secara keseluruhan sudah sesuai dengan Lakip ?

Jawaban :

"sebagian besar kegiatan-kegiatan kita sudah sesuai dengan LAKIP"

2. Apakah hasil dari evaluasi sudah sesuai dengan RENSTRA?

Jawaban :

“belum, tetapi sebagian besar program kerja kita sudah mengacu renstra”

III. Pertanyaan mengenai faktor-faktor dan kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional

1. Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT/DPA dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ke Kantor Bupati Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“disusun berdasarkan laporan pada tiap masing-masing bidang, dikumpulkan dan diolah, lalu dibuat LAKIP melalui system, kemudian diserahkan kepada kantor Bupati Kabupaten Bulungan sebagai bahan laporan”

b. Anggaran Pengeluaran

1. Adakah pelaksanaan evaluasi dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Jika ada apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?

Jawaban :

“untuk evaluasi biasanya dilakukan ditingkat bidang masing-masing menggunakan LAKIP yang sudah kita susun. Sebagai acuan untuk melakukan penganggaran ditahun berikutnya”

2. Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

Jawaban :

“Kalau satuan biaya kami sendiri punya pedoman yang mengacu kepedoman Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan juga secara umum. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sendiri ada dari menteri keuangan. Tapi kami menyesuaikan dengan kemampuan keuangan kami”

3. Bagaimana poses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan dengan pendekatan penganggaran yang berbasis kinerja di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“berdasarkan renstra itu, kita lihat mana yang belum tercapai. Kalau tidak tercapai, ya nyambung lagi ke Tahun berikutnya”

4. Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT?

Jawaban :

“LAKIP kita yang mengerjakan dari keuangan. Jadi data realisasi kegiatan yang ada kita masukkan dalam SIMDA. Nanti disana sudah ada semacam formnya untuk kita isi. Data realisasi yang kita masukkan otomatis terhitung dala prosentase dari anggaran yang sudah ditetapkan. Setelah itu kita serahkan kepada bidang yang bersngkutan untuk diperiksa. Kadang masih ada bidang yang merasa mereka melakukan kegiatan yang mereka anggarkan itu, tetapi tidak tercermin dalam LAKIP yang kita susun. Hal-hal seperti itu yang menjadikan antara keuangan dan bidang menjadi kurang sinkron”



**KINERJA ANGGARAN DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN
BULUNGAN**

**RAHMAD IRIANSYAH
NPM. 500894752**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)
UNIVERSITAS TERBUKA**

TRANSKRIP WAWANCARA

**(Wawancara dengan Kepala Sub. Bagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Pekerjaan
Umum Kabupaten Bulungan)**

**I. Pertanyaan mengenai Kinerja Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten
Bulungan**

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan operasional

1. Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana?

Jawaban :

"kita lihat indicator-indikator kegiatan yang sudah disusun, namun itu juga masih sulit karena penyusunan indicator masih belum dilaksanakan secara benar. Kita tidak bisa hanya melihat dari jumlah rupiah yang terserap saja, karena belum tentu misalnya jumlah rupiah yang terserap 50% tapi kegiatan tersebut dikatakan kurang berhasil. Bisa jadi itu adalah sangat efektif"

2. Bagaimana upaya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT agar sesuai dengan renstra Dinas Pekerjaan Umum?

Jawaban :

"kita sesuaikan renstra Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, lalu kita masukkan kedalam RKAT yang ada. Selebihnya yang tidak ada dalam renstra itu merupakan kegiatan spesifik dari masing-masing bidang. Seperti kegiatan bersama organisasi dalam lingkup bidang masing-masing, itu tidak ada dalam domain Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan"

3. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan pada penganggaran yang berbasis kinerja?

Jawaban :

"kita menyusun RKAT secara bottom-up kebutuhan-kebutuhan dari anggaran mulai dari bawah sampai atas dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan"

b. Anggaran Pengeluaran

1. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan dengan pendekatan penganggaran yang berbasis kinerja?

Jawaban :

"menyusun berdasarkan laporan-laporan kecil ditip bidang, dikumpulkan lalu dibuat LAKIP melalui sistem"

2. Adakah pelaksanaan evaluasi dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Jika ada apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?

Jawaban :

"ada. Yaitu evaluasi melalui laporan. Laporan itu ada yang tertulis dan ada yang lisan. Laporan kegiatan dan laporan keuangan biasanya diserahkan maksimal setelah kegiatan itu selesai dilakukan. Kalau untuk secara total/global di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan minimal sekali dalam setahun. Biasanya kita dua kali"

3. Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana ?

Jawaban :

"berdasarkan indicator yang ada direnstra, lalu kita kumpulkan dalam bentuk RKAT kita buat alat ukurnya masing-masing untuk kegiatan tadi. Misalkan kegiatan proyek, target berapa proyek yang harus diselesaikan"

4. Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

Jawaban :

"patokannya tetap renstra tadi. Kalau dia bisa mencapai dengan realisasi anggaran yang sesuai atau lebih hemat, itu kita nilai sebagai efisiensi. Tetapi kalau sampai melewati plafon anggaran yang ditetapkan, itu yang kita nilai kurang berhasil"

c. Implementasi

1. Adakah pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

Jawaban :

"ada, yaitu pada saat penyusunan, implementasi, maupun pelaporan hasilnya untuk memastikan bahwa apa yang kita rencanakan telah sesuai dengan target yang kita anggar"

2. Apakah hasil dari evaluasi sudah sesuai dengan RENSTRA?

Jawaban :

“belum sesuai dengan renstra, jadi hasil evaluasi ini kita gunakan untuk mengevaluasi lagi pada saat penyusunan anggaran tahun berikutnya sampai sesuai dengan RENSTRA”

III. **Pertanyaan mengenai faktor-faktor dan kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan**

a. **Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional**

1. Standar biaya atau satuan biaya apa yang digunakan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sebagai patokan dalam penganggaran?

Jawaban :

“Satuan biaya yang digunakan yang pertama adalah karena kita sudah menjadi bagian dari satuan kerja di Kementerian Pekerjaan Umum, maka berlaku juga satuan biaya yang ditetapkan oleh peraturan menteri keuangan, yaitu Standar Biaya Umum (SBU)”

2. Bagaimana proses penetapan pagu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

“Penetapan pagu kita sebenarnya mengacu kepada kemampuan keuangan dari Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Bulungan. Kemudian instansi mempunyai rencana pendapatan dan anggaran belanja tentunya”

3. Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi keuangan agar Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tertib melaksanakan anggarannya?

Jawaban :

“Ya jadi itu sudah tertuang dalam SOP karena kita harus memberikan kejelasan dari seluruh bidang/ unit kerja. Kalau proses anggaran itu sendiri kan ada proses penyusunan, implementasi dan pelaporan realisasi. Tiga sekuel ini kita tuangkan dalam satu SOP”

4. Bagaimana cara mengukur kinerja suatu kegiatan yang sudah terlaksana?

Jawaban :

“Cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana yaitu setiap tiga bulan seluruh Bidang yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan membuat suatu laporan realisasi Anggaran dan kinerja untuk mengukur tingkat kinerja suatu bidang dari anggaran yang telah terserap”

Apa yang menjadi indikator keberhasilannya?

“Yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan adalah bahwa dari output yang dihasilkan tercapai dengan maksimal dari anggaran yang terserap dan kegiatan yang dijalani”

b. Anggaran Pengeluaran

1. Adakah pelaksanaan evaluasi dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Jika ada apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?

Jawaban :

“Evaluasi sebenarnya ada ditiga tahapan tadi ya, pada saat penyusunan, implementasi, maupun pelaporan hasilnya. Evaluasi pada saat penyusunan ini sebenarnya kita memastikan bahwa yang mereka rencanakan itu telah sesuai atau telah mendekati tingkat kepastian yang tinggi. Kita ada satu forum diawal penyusunan anggaran ini. Kita minta pendapat mereka untuk mempresentasikan bagaimana pendapatan dan bagaimana belanjanya. Dari pendapatan kita Tanya, kira-kira terpenuhi tidak anggaran pendapatan ini, karena misalkan tidak terpenuhi hati-hati terhadap anggaran belanjanya, harus disesuaikan juga. Jangan sampai anggaran pendapatannya ngawur, otomatis nati anggaran belanjanya ngimbangin kan, kalau pendapatannya tidak pasti kan bahaya jadinya. Anggaran belanja yang sudah dikomitmenkan diinternal Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan menjadi harus lebih dketatkan lagi. Kemudian pada saat implementasi, pelaksanaan anggaran, masuk pada tahun anggaran yang dijalankan, kita panggil lagi mereka”

2. Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

Jawaban :

“Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan merujuk kepada Standar Biaya Umum yang dikeluarkan oleh Permenkeu setiap Tahunnya”

c. Implementasi

1. Berapa persen tingkat keterserapan anggaran kegiatan kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT Dinas Pekerjaan Umum untuk tahun 2015? Apakah kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana dan apakah ada kegiatan yang terlaksana namun tidak dianggarkan sebelumnya?

Jawaban :

“Tingkat keterserapan anggaran kegiatan tahun 2015 berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja yang kami susun adalah sebesar 80%. Ya, Sebagian besar kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana, dengan realisasi pencapaian target sebesar 90%. Pada konsepnya, sebuah kegiatan seharusnya dianggarkan terlebih dahulu agar dapat disesuaikan dengan target sasaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dan terekam secara sistematis. Namun jika memang ada kegiatan yang belum dianggarkan setelah disusunnya RKAT maka dapat dilaksanakan dengan sumber dana diluar RKAT dengan pelaporan yang berbeda”

2. Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi keuangan agar Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tertib melaksanakan anggarannya?

Jawaban :

“ada, sifatnya teknis, terkait mengusulkan anggaran, kapan batasnya. Kita juga lengkapi dengan LAKIP yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan”

**KINERJA ANGGARAN DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN
BULUNGAN**

**RAHMAD IRIANSYAH
NPM. 500894752**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)
UNIVERSITAS TERBUKA**

TRANSKRIP WAWANCARA

**(Wawancara dengan Kepala Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan
Umum Kabupaten Bulungan)**

**I. Pertanyaan mengenai Kinerja Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten
Bulungan**

a. Anggaran Pengeluaran

- 1.** Adakah pelaksanaan evaluasi dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

Jawaban :

“Untuk evaluasi dari setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana pastinya dilakukan setiap Tahunnya. Dan hal itu menjadi tugas dan fungsi dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan”

- 2.** Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana ?

Jawaban :

“cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana yaitu setiap tiga bulan seluruh bidang membuat suatu laporan realisasi anggaran dan kinerja untuk mengukur tingkat kinerja suatu unit krja/ bidang yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan dari anggaran yang telah terserap”

- 3.** Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

Jawaban :

“Yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan adalah bahwa dari output yang dihasilkan tercapai dengan maksimal dari anggaran yang terserap dan kegiatan yang dijalani”

II. Pertanyaan mengenai faktor-faktor dan kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan oprasional

1. Bagaimana proses penetapan pagu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

"pagu sesuai dengan ketentuan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan. 25% untuk Keperluan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, 75% untu keperluan lainnya"

b. Anggaran Pengeluaran

1. Adakah pelaksanaan evaluasi dari kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

Jawaban :

"proses evaluasi terlaksana dengan baik, dilakukan ditingkat Kepala Dinas, pegawai, kasi, kasubbag serta sekretaris Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan"

2. Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

Jawaban :

'Selain standar yang sudah disebutkan tadi, ada standar ideal yang ingin dicapai, yaitu Standar Biaya Umum Penyelenggaraan Instansi Pemerintah. Tapi belum menggunakan patokan standar tersebut karena kendala penerimaan anggaran"

c. Implementasi

1. Adakah ketentuan atau semacam SOP dari administrasi bagian keuangan agar Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan tertib melaksanakan anggarannya?

Jawaban :

"sudah ada ya, untuk panduan teknis dalam penyusunan anggarannya, kita selalu mengacu kesitu"

2. Bagaimana secara umum realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2015, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

Jawaban :

"Realisasi saya rasa disemua bidang sama saja, pasti ada kegiatan-kegiatan yang sudah dianggarkan yang tidak terlaksana, tapi yang penting disini, kegiatan-kegiatan yang terlaksana selama tidak melebihi RKAT dari suatu periode anggaran itu sendiri saya rasa masih baik-baik saja untuk dijalankan"

**KINERJA ANGGARAN DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN
BULUNGAN**

**RAHMAD IRIANSYAH
NPM. 500894752**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)
UNIVERSITAS TERBUKA**

TRANSKRIP WAWANCARA

(Wawancara dengan Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan)

I. Pertanyaan mengenai faktor-faktor dan kendala dalam pelaksanaan kinerja anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan

a. Anggaran pendapatan dari berbagai kegiatan operasional

1. Bagaimana proses penetapan pagu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

“proses penetapan pagu untuk Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan sudah dipatok dari keuangan, 25% nya digunakan untuk kepentingan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan, dan 75% nya boleh digunakan untuk membiayai kegiatan operasional lainnya. Setelah penetapan pagu sudah ditentukan seperti itu, barulah masing-masing bidang diberikan pagunya masing-masing. Yang satu bidang belum tentu sama dengan bidang yang lainnya”.

2. Bagaimana cara mengukur kinerja suatu kegiatan yang sudah terlaksana, apa yang menjadi indikator keberhasilannya?

Jawaban :

“Pada saat disusunnya suatu kegiatan, telah ditentukan indikator kinerja yang dapat diukur (output). Rencana output tersebut dilaporkan masing-masing unit kerja beserta realisasi anggarannya. Inilah yang menjadi ukuran kinerja suatu kegiatan berdasarkan pengukuran LAKIP”

3. Bagaimana proses pelaporan LAKIP dari kantor Bupati Kabupaten Bulungan ke Kementerian PU dan perumahan rakyat pusat?

Jawaban :

“LAKIP yang telah disusun disampaikan langsung ke kantor Bupati Kabupaten Bulungan”

b. Anggaran Pengeluaran

1. Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

Jawaban :

“Standar biaya kita mengacu kepada standar biaya umum penyelenggaraan instansi Pemerintah”

c. Rincian Anggaran Pengeluaran

1. Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bulungan?

Jawaban :

“Setelah satu Tahun anggaran terlewati, biasanya disusun LAKIP ini disusun oleh bidang- bidang yang bersangkutan untuk selanjutnya dikompilasi menjadi LAKIP. Penyusunan LAKIP ini menggunakan dana keterserapan RKAT yang sudah disediakan platformnya sehingga secara teknis bidang-bidang tinggal mengisi pengeluaran realnya saja dari suatu kegiatan, untuk selanjutnya dikirim ke kantor Bupati melalui system ini”.

