SKRIPSI

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA BALAI DIKLAT KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM (PU) WILAYAH V DI MAKASSAR

MASNAWATI
NIM 1057 302849 11

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2015

SKRIPSI

"IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA BALAI DIKLAT KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM WILAYAH V MAKASSAR"

MASNAWATI

105730284911

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

MAKASSAR

2015

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah dieriksa an teima oleh panitia ujian Skripi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar nomor: 74 Tahun 1436 H/ 2015 M dan telah dipertahankan di depan tim penguji pada hari Rabu tanggal 21 Oktober 2015sebagai persyaratan guna memperoleh gelar sarjana Strata satu (S1) pada juusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, Oktober 2015

Panitia ujian:

Pengawas Umum	: Dr.Irwan Akib. M. Pd	(.....)
	(Rektor Unismuh Makassar)	
Ketua	: Dr. H. Mahmud Nuhung. M,A	(.....)
	(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)	
Sekretaris	: Drs. H. Sultan Sarda, MM	(.....)
	(WD. 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis)	

Penguji

1.Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A	(.....)
2. Ismail Baollahi, SE, M.Si, Ak, CA	(.....)
3. Ishak, SE, M.Si, Ak, CA	(.....)
4. Muh. Nur Rasyid, SE, MM	(.....)

PESETUJUAN PEMBIMBING

Judul Skripsi	: **Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja pada Balai Diklat Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Wilayah V Makassar**
Nama	: MASNAWATI
Stambuk	: 10573 02849 11
Jurusan	: Akuntansi
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Skripsi ini telah diujikan pada tanggal 21 Oktober 2015

Menyetujui

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. H. Mahmud Nuhung,SE., M.A	**Mukminati Ridwan. SE.,M.Si**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis	Ketua Jurusan Akuntansi
(Dr. H. Mahmud Nuhung,SE.,M.A)	**(Ismail Badollahi,SE.,M.Si Ak, CA)**
KTAM.497 794	NBM:1073428

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- *Iqro' (QS. Al 'Alaq 1)*
- *Ridho Allah tergantung pada ridho kedua orang tua (Hadist Nabi)*
- *Jangan sia-siakan waktu anda untuk ragu dan takut, laksanakan pekerjaan yang ada didepan mata, sebab tugas saat ini yang dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan menjadi persiapan terbaik untuk masa yang akan datang (Ralph Waldo Emerson)*

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini penulis persembahkan bagi :

- *Bapak dan Ibu serta keluarga tercinta*
- *Insan yang saya cintai*

ABSTRAK

Masnawati, 105730284911, (Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Balai Diklat Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Wilayah V Makassar di Makassar), di bimbing oleh Bapak Makmud Nuhung, dan Ibu Mukminati Ridwan.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi, serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan atnggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sebelum berlakunya sistem Anggaran Berbasi Kinerja, metode Penganggaran yang di gunakan adalah metode tradisonal atau *item line budget*. Cara penyusunan anggaran ini tidak didasarkan pada analisa rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih dititikberatkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diperiksa dan diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif atau efisien.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dinas kementerian pekerjaan umum wilayah V di Makassar dalam penyusunan rencana kerja anggaran (RKA) tidak melenceng dari peraturan pemerintah nomor 21 tahun 2004.

Kata kunci : Anggaran Berbasis Kinerja

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Tiada kata yang paling bijak diberikan selain mengucapakan puji dan syukur atas kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan karunia dan nikmat kesehatan, kebahagiaan, keimanan kepada kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sederhana ini dengan judul **"Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Balai Diklat Kementerian Pekerjaan Umum Wilayah V Makassar".** Yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada sekolah tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar. Dan tak lupa kita kirimkan salam dan salawat kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Terima kasih yang amat besar penulis sampaikan kepada keluarga khususnya kedua orang tua tercinta atas kasih sayang, doa, dukungan dan pengorbanan yang tulus yang telah diberikan kepada saya, semoga menjadi amal dalam proses menuntut ilmu. Pada kesempatan ini peneliti tak lupa pula menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Irwan Akib, M.Pd selaku Rektor Unismuh
2. Bapak Dr. H. Mahmud Nuhung, SE, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi
3. Bapak Ismail Badollahi, SE, M,Si, Ak, CA, selaku ketua jurusan program studi akuntansi
4. Bapak Dr. H. Mahmud Nuhung, SE, MA, selaku pembing I yang senantiasa meluangkan waktunya untuk memberikan masukan yang membangun sehingga penyusun skripsi ini dapat penulis rampungkan.
5. Ibu Mukminati Ridwan, SE, Msi, selaku pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya untuk memberikan masukan yang membangun sehingga penyusun skripsi ini dapat penulis rampungkan.
6. Ibu kepala Balai Diklat kementerian pekerjaan umum wilayah V makassar.

7. Para pegawai dan staf di balai diklat kementerian pekerjaan umum, k'Idha, k'Idris, k'Risal, k'arfan, yang telah memberikan waktunya untuk membantu dalam penelitian ini.
8. Bapak dan ibu dosen yang tak bisa saya sebutkan namanya satu persatu serta para asisten dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.
9. Teristimewa buat (Tu'beQ), orang yang senantiasa memberiku semangat dan dorongan dalam proses tahap akhir perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
10. Dan yang tak pernah terlupakan, sahabat dan adik-adikku, Anipo, Fitto',Yusnani, Irha, Irna, Darma, Ayu, Loqman, para Jangkeng dan cobe'-cobe'. Serta semua yang tak sempat saya sebutkan namanya satu persatu.

Kata penutup, kepada para pembaca yang budiman, peneliti harapkan saran dan kritikan serta masukan yang membangun demi terwujudnya kesempurnaan skripsi ini.

Semoga ilmu yang peneliti peroleh dapat bermanfaat bagi generasi bangsa selanjutnya.

Makassar, Oktober 2015

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv
ABSTRAK v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 2
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 3
   1. Tujuan Penelitian 3
   2. Manfaat Penelitian 3

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Anggaran 4
   1. Fungsi Anggaran 5
   2. Karakteristik Anggaran 6
   3. Tugas Anggaran 6
   4. Manfaat Anggaran 7
B. Kinerja 8
   1. Pengukuran Kinerja 9
   2. Manfaat Pengukuran Kinerja 9
C. Konsep Anggaran Berbasis Kinerja 10
   1. Aktivitas Utama dalam Penyususnan Anggaran Berbasis Kinerja 15
   2. Penggunaan Analisis Standar Biaya (ASB) Dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja 16
   3. Metode Penyusunan Anggaran Berbasis

Kinerja 18
4. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja 20
5. Komponen Anggaran Berbasis Kinerja 21
6. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja 23
7. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja 24
D. Kerangka Pikir 25
BAB III METODE PENELITIA
A. Lokasi dan Waktu Penelitian 27
B. Metode Pengumpulan Data 27
C. Jenis dan Sumber Data 20
D. Metode Analisis 28
E. Sistematika Pembahasan 29
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN
A. Sejarah Pusdiklat 30
B. Visi dan Misi 31
C. Uraian Tugas dan Tanggungjawab 32
BAB V PEMBAHASAN
A. Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 50
B. Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) pada Balai Diklat Pekerjaan Umum (PU) Wilayah V Makassar 59
BAB VI PENUTUP
A. Kesimpulan 66
B. Saran 67
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bentuk pertama dari kebijakan publik yang terkodifikasi secara formal dan legal serta bersifat *makro* atau umum dan mendasar Undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang nomor 24 tahun 2004 tentang sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah serta Peraturan Pemerintah nomor 21 tahun 2004 tentang Penyususnan Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga merupakan kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara /Lembaga melalui pendekatan penganggaran berbasis kinerja yang dituangkan dalam pasal 4 PP nomor 21 tahun 2004 tersebut merupakan turunan dari pasal 14 dalam UU nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang menyebutkan bahwa dalam rangka penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN), diantaranya Menteri / Pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran / pengguna barang menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga tahun berikutnya yang disusun berdasarkan prestasi kerja yang dicapai. Selanjutnya hal-hal yang menjadi acuan dari Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga tersebut adalah berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang diatur dalam PP nomor 20 tahun tersebut di atas, selanjutnya Rencana Kerja dan

Pemerintah diatur kembali dengan terbitnya UU nomor 25 tahun 2004 yang dalam pasal 4 menyebutkan bahwa Rencana Kerja Pemerintah merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, menurut prioritas pembangunan, rancangan kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal, serta program Kementerian / Lembaga, lintas Kementerian / Lembaga, kewilayahan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif.

Dalam pendeskripsikan secara jelas alur pelaksanaan kebijakan mengenai penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian / Lembaga melalui slah satu pendekatan dari tiga pendekatan yaitu pendekatan penganggaran berbasis kinerja sebagaimana diatur dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah nomor 21 tahun 2004 tersebut, perlu diketahui sebelumnya kelembagaan yang terkait langsung dengan kebijakan tersebut, hubungan kelembagaannya, dan pelaksanaan dari kebijakan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara / Lembaga itu sendiri.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah pokok yang dikemukakan adalah: “Apakah implemetasi kebijakan anggaran berbasis kinerja dalam penyususnan Rencana Kerja Anggaran (RKA) pada Kantor Balai Diklat PU Wilayah V Makassar Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat telah sesuai dengan pendekatan penganggaran berbasis

kinerja sebagaimana diatur dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah nomor 21 tahun 2004?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran pada Balai Diklat PU Wilayah V Makassar Kementerian PU-PERA

2. Manfaat Penelitian

a. Sebagai kontribusi pengembangan ilmu akuntansi sektor publik, khususnya terkait dengan implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja.

b. Sebagai bahan pustaka bagi mahasiswa dan pihak yang ingin melakukan penelitian lanjutan tentang topik dan masalah yang sama.

c. Sebagai bahan masukan kepada Balai Diklat PU Wilayah V Makassar Kementerian PU-PERA terkait dengan implementasi kebijakan berbasis kinerja penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. ANGGARAN

Anggaran organisasi perusahaan merupakan pedoman bagi segala tindakan yang akan dilaksanakan dan di dalam anggaran disajikan rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasinya secara sistematis. Jumlah penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan dapat dicapai dalam tahun anggaran tertentu, pada hakikatnya menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh para manajer atau pimpinan perusahaan bersama-sama karyawannya. Anggaran ini akan digunakan untuk mengarahkan suatu kegiatan dan juga sebagai alat perbandingan dalam mengukur hasil pelaksanaan kegiatan.

Pengertian anggaran organisasi perusahaan dan anggaran pemerintah sebenarnya tidak jauh berbeda, baik dalam proses penyusunan maupun dalam tujuannya. Demikian pula dalam hal penerimaan dan pengeluaran, biak anggaran organisasi perusahaan atau anggaran pemerintah keduanya mempunyai tujuan yang sama yaitu merencanakan dan mengatur berapa rupiah uang akan dikeluarkan atau didapat dalam periode satu tahun anggaran sehingga dapat lebih terkendali.

Anggaran merupakan salah satu cara manajemen dalam menjalankan fungsinya yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Anggaran sebagai fungsi perencanaan diharapkan dalam waktu yang akan datang keberhasilan yang dicapai sesuai rencana yang telah dibuat. Sedangkan anggaran sebagai fungsi pengendalian, diharapkan dengan penyusunan anggaran perusahaan tidak menggunakan dana yang ada dengan tidak semsetinya.

"Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu". (M. Narafin 2004:12).

"Anggaran adalah (a) perencanaan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan (b) alat yang membantu yang mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut". (Charles, 2005:214).

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana tertulis yang dinyatakan secara kuantitatif yang dinyatakan dalam satuan uang sebagai alat bantu guna mengimplementasikan rencana tersebut.

1. Fungsi Anggaran

a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang

c. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan
d. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja
e. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien
f. Anggaran merupakan instrumen politik
g. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal

2. Karakteristik Anggaran

a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan
b. Anggaran umunya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun
c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan
d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran
e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu

3. Tujuan Anggaran

Menurut Karyoso (2005) mengemukakan bahwa tujuan anggaran adalah :

a. Sebagai alat tanggung jawab, terutama keluar *(external accountability)*
b. Sebagai alat informasi untuk kebutuhan didalam organisasi (biasanya dibutuhkan oleh manajemen)

c. Sebagai alat bantu bagi terselenggaranya program dan proyek yang lebih berhasil (efektif)
d. Menetapkan pendapatan dan pengeluaran
e. Membantu dalam perumusan kelayakan dan perencanaan
f. Pengesahan pengeluaran-pengeluaran dimasa yang akan datang
g. Menyediakan atau membentuk dasar bagi pengendalian pendapatan dan pengeluaran
h. Memotivasi manajer dan pegawai
i. Mengkoordinasikan berbagai kegiatan dengan tujuan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi

4. Manfaat Anggaran

Menyusun anggaran maka perusahaan akan memetik hasil yang baik dan dapat mensejahterakan suatu perusahaan yang menggunakannya maka anggaran memiliki manfaat tersendiri bagi sebuah perusahaan.

Menurut Charles T Hongren, Srikat T Dasar, George Foster yang dialih bahasakan oleh Desi Adhariani dalam bukunya "Akuntansi Biaya : Penekanan Manajerial" mengemukakan bahwa : "1) mendorong perencanaan strategi dan pengimplemetasian rencana tersebut, 2) menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja, 3) memotivasi para manajer dan karyawan, 4) meningkatkan koordinasi dan komunikasi." (2005 : 215)

B. KINERJA

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi, serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan atnggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) dan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kwantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara 2009 : 69)

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006).

Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif: keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007 : 363)

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi" (Wibowo, 2007:7).

1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tetentu, baik yang terkait dengan *input, proses, output, outcome, benefit* maupun *impac.*

2. Manfaat Pengukuran Kinerja

a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja

d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman *(reward* dan *punishment)* secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
f. Membantu mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

C. Konsep Anggaran Berbasis Kinerja

Sebelum berlakunya sistem Anggaran Berbasi Kinerja, metode Penganggaran yang di gunakan adalah metode tradisonal atau *item line budget*. Cara penyusunan anggaran ini tidak didasarkan pada analisa rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih dititikberatkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diperiksa dan diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif atau efisien. Tolok ukur keberhasilan hanya ditunjukkan dengan adanya keseimbangan anggaran antara pendapatan dan belanja, namun jika anggaran tersebut defisit atau surplus berarti pelaksanaan anggaran

tersebut gagal. Dalam perkembangannya, mencullah sistematika anggaran kinerja yang diartikan sebagai suatu bentuk anggaran yang sumber-sumbernya dihubungkan dengan hasil dari pelayanan yaitu Anggaran Berbasis Kinerja.

Hasil kerja seorang karyawan selama masa periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati bersama. (Soeprihanto, 2009)

"Anggaran berbasis kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan. (Soleh dan Rochmansjah 2009:106)

"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." (Halim dan Iqbal 2012:173) :

Dengan pengertian tersebut bahwa setiap alokasi dana harus dapat diukur dari *input* yang ditetapkan. Untuk menghasilkan penyelenggaraan Anggaran Daerah yang efektif dan efisien, tahap persiapan/perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dan menentukan dalam keseluruhan siklus anggaran. Prinsip anggaran berbasis kinerja adalah

pertama, trnasparansi yang merupakan keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan evaluasi anggaran, kedua, akuntabilitas yang merupakan pertanggungjawaban pada masyarakat, dan ketiga, ekonomis, efektif, efisien yaitu pemilihan dan penggunaan sumber daya yang murah, penggunaan dana masyarakat yang efisien dan dapat mencapai target / tujuan pelayanan publik.

Persyaratan mendasar dalam penerapan bentuk sederhana penganggaran berbasis kinerja *(performance-based budgeting)*, menurut Robinson dan Last (2009) adalah:

1. Informasi mengenai sasaran dan hasil dari pengeluaran pemerintah dalam bentuk indikator kinerja dan evaluasi program sederhana, dan
2. Proses penyusunan anggaran yang dirancang untuk menfasilitasi penggunaan informasi tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa desain dari *performance-based budgeting* didasarkan pada pemikiran bahwa memasukan ukuran kinerja dalam anggaran akan mempermudah pemantauan terhadap program untuk melihat seberapa baik pemerintah telah mencapai *outcome* yang dijanjikan dan diinginkan. Houstan (2010).

Adapun prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja menurut Halim dan Iqbal (2012:174) adalah :

1. Transparansi dan akuntanbilitas anggaran

APBD harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. Dispilin anggaran

   Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja.

   Penganggaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya dalam APBD/perubahan APBD.

3. Keadilan anggaran

   Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan karena pendapatan daerah pada hakikatnya diperoleh melaui peran serta masyarakat.

4. Efisiensi dan efektifitas anggaran

   Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan.

   Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan masyarakat.

5. Disusun dengan pendekatan kinerja

   APBD disusun dengan pendekatan kinerja, yaitu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau *input* yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

Selain prinsip-prinsip secara umun seperti yang telah diuraikan di atas, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 mengamanatkan perubahan-perubahan kunci tentang penganggaran sebagai berikut :

1. Penerapan pendekatan penganggaran dengan perspektif jangka menengah.

   Pendekatan dengan perspektif jangka menengah memberikan kerangka yang menyeluruh, meningkatkan keterkaitan antara proses perencanaan dan penganggaran, mengembangkan disiplin fiskal, mengarahkan alokasi sumber daya agar lebih rasional dan strategis, dan meningkatkan

kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dengan pemberian pelayanan yang optimal dan lebih efisien.

2. Penerapan penganggaran secara terpadu.

   Dengan pendekatan ini, semua kegiatan instansi pemerintah disusun secara terpadu termasuk mengintegrasikan anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan. Hal tersebut merupakan tahapan yang diperlukan sebagai bagian upaya jangka panjang untuk membawa penganggaran menjadi lebih transparan, dan memudahkan penyusunan dan pelaksanaan anggaran yang berorientasi kinerja.

3. Penerapan penganggaran berdasarkan kinerja

   Pendekatan ini memperjelas tujuan dan indikator kinerja sebagai bagian dari pengembangan sistem penganggaran berdasarkan kinerja. Hal ini akan mendukung perbaikan efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan sumber daya dan memperkuat proses pengambilan keputusan tentang kebijakan dalam kerangka jangka menengah. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang disusun berdasarkan prestasi kerja dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besaranya dengan menggunakan sumber daya yang terbatas.

1. Aktivitas Utama dalam Penyusunan Anggaran Bebasis Kinerja

Aktivitas utama dalam penyusunan ABK adalah mendapatkan data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarannya. Proses mendapatkan data kuantitatif bertujuan untuk memperoleh informasi dan pengertian tentang berbagai program yang menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan. Perolehan dan

penyajian data kuantitatif juga akan menjelaskan bagaimana manfaat setiap program bagi rencana strategis. Sedangkan proses pengambilan keputusannya melibatkan setiap level dari manajemen pemerintahan. Pemilihan dan prioritas program yang akan dianggarkan tersebut akan sangat tergantung pada data tentang target kinerja yang diharapkan dapat dicapai. Namun alokasi anggaran setiap program di masing-masing unit kerja pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kesepakatan antara legislatif dan eksekutif. Prioritas dan pilihan pengalokasian anggaran pada tiap unit kerja dihasilkan setelah melalui koordinasi di antara bagian dalam lembaga eksekutif dan legislatif. Dalam usaha mencapai kesepakatan, seringkali keterkaitan antara kinerja dan alokasi anggaran menjadi fleksibel dan longgar namun dengan adanya Analisis Standar Belanja (ASB), alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Berdasarkan kesepakatan tersebut pada akhirnya akan ditetapkanlah peraturan daerah APBD.

2. Penggunanaa Analisis Standar Biaya (ASB) dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Salah satu hal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan ABK sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 167 ayat 3 yaitu :

“Belanja daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempertimbangkan analisis standar belanja, standar harga, tolok ukur kinerja. Dan standar pelayanan minimal yang ditetapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam penetapan alokasi anggaran pada unit kerja diperlukan ASB. ASB mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong tercapainya efisiensi secara terus menerus karena adanya perbandingan setiap keluaran *(output)* dan diperoleh praktik-praktik terbaik *(best practises)* dalam desain aktivitas.

Dalam membuat Analisis Standar Belanja terdapat beberapa pertimbangan yang dapat dipergunakan menurut Halim dan Iqbal (2012:180) yaitu :

1. Pemulihan biaya *(cost recovery)*

   Pemulihan biaya berhubungan dengan penetapan biaya *(fee)* kepada pengguna untuk menutupi sebagian atau seluruh biaya yang timbul dalam menghasilkan suatu produk atau jasa.

2. Keputusan-keputusan pada tingkat penyedia jasa

   Keputusan ini adalah keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajer pada tingkat penyedia jasa yang sesuai untuk diberikan kepada pengguna. Biaya-biaya yang relevan adalah biaya-biaya yang akan berubah ketika tingkat penyediaan jasa disesuaikan. Sebagai contoh, tingkat penyediaan jasa yang lebih rendah bisa mengurangi jumlah penggunaan orang per tahun dan biaya-biaya yang berhubungan. Hal ini akan mendukung program pemenuhan personil.

3. Keputusan-keputusan berdasarkan *benefit / cost*

   Keputusan manfaat-biaya *(benefit / cost)* termasuk mengkaji alternatif suatu tindakan seperti apakah diluncurkan atau tidaknya suatu program.

biaya-biaya yang relevan untuk keputuan-keputusan ini adalah biaya yang akan berubah diantara pilihan-pilihan yang bersaing.

4. Keputusan investasi

   Keputusan ini adalah keputusan yang menyangkut perolehan aset, yang merupaka salah satu bentuk dari keputusan *benefit / cost.* Keputusan ini biasanya didukung oleh siklus perhitungan biaya *(life cycle costing)* yang mengambil atau memprediksi seluruh biaya modal dan operasional dari suatu aset sesuai umurnya. Hal ini membantu para pembuat keputusan dalam menetapkan kapan dan dengan apa untuk mengganti aset.

Dengan demikian penggunaan ASB oleh pemerintah daerah akan meminimalkan penyerapan APBD dan mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap unit kerja menjadi lebih logis dan pencapaian efisiensi secara terus menerus karena adanya perbandingan biaya per unit *output* juga diperoleh praktik-praktik terbaik dalam desain aktivitas.

3. Metode penyusunan anggaran berbasis kinerja

Pengelolaan anggaran telah menjadi perhatian utama bagi para pengambil keputusan dipemerintahan, baik ditingkat pusat maupun daerah. Sejauh ini perundang-undangan dan produk hukum telah dikeluarkan dan diberlakukan dalam upaya untuk menciptakan sistem pengelolaan anggaran yang mampu memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, yaitu terbentuknya semangat desentralisasi, demokratisasi, transparasi, akuntabilitas dalam proses

penyelenggaraan pemerintahan pada umumnya dan proses pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

Untuk menghasilkan penyelenggaraan anggaran yang efektif dan efisien, tahap persiapan atau perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dan menentukan dan keseluruhan siklus anggaran. Namun demikian tahap persiapan atau perencanaan anggaran harus diakui memang hanyalah salah satu tahap penting dalam keseluruhan siklus atau proses anggaran. Dengan kata lain, sebaik apa pun perencanaan yang telah disusun oleh pemerintah tidak akan memberikan ari apa-apa manakala dalam tahap pelaksanaan dan tahap pengendaliannya tidak berjalan dengan secara tidak baik.

Anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan amanat rakyat kepada pemerintah daerah untuk mewujudkan aspirasi dan kebutuhan mereka. Anggaran merupakan refleksi aspirasi dan kebutuhan masyarakat dalam satu tahun fiskal tertentu yang dinyatakan dalam satuan mata uang. Di sisi pemerintah daerah, perwujudan amanat rakyat ini dinyatakan dalam bentuk rencana kerja yang akan dilaksanakan pemerintah daerah dengan menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, penyusunan anggran daerah harus berorientasi pada kepentingan masyarakat atau publik.

Sejalan dengan hal itu, pengelolaan anggaran (APBN) di era reformasi ini, ditekankan perlunya perubahan paradigma yang mempertimbangkan hal berikut:

a. Adanya keterkaitan yang erat dan jelas antara proses pengambilan keputusan politis DPRD, perencanaan operasional di eksekutif, dan

penganggaran di masing-masing unit organisasi atau satuan kerja teknis

b. APBN harus berorientasi pada kepentingan publik.

c. APBN disusun berdasarkan pendekatan kinerja

d. Didukung oleh sistem dan prosedur akuntansi yang memadai

4. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya mencakup dua hal yaitu struktur (bentuk dan susunan) anggaran, proses (mekanisme) penyusunan anggaran.

a. Struktur anggaran kinerja

Struktur anggaran kinerja terdiri atas elemen-elemen pendapatan, belanja, dan pendanaan yang memberikan gambaran antara lain mengenai:

- Sasaran yang diharapkan menurut fungsi belanja.
- Standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan.
- Bagian APBN yang mendanai belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan dan belanja modal atau investasi untuk pelayanan publik dan aparatur.

b. Proses penyusunan anggaran kinerja

Proses penyusunan anggaran kinerja meliputi beberapa tahap yaitu:

- Anggaran disusun berdasarkan program dan kegiatan yang telah direncanakan.

- Penyusunan arah dan kebijakan umum APBN berdasarkan hasil penjaringan aspirasi masyarakat dan dokumen perencanaan.
- Strategi dan prioritas APBN selanjutnya menjadi dasar penyusunan program dan kegiatan.
- Berdasarkan arah dan kebijakan umum APBN dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan negara disusun strategi dan prioritas APBN.

5. Komponen Anggaran Berbasis Kinerja

Penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan 3 komponen, (Anonim,2009) untuk masing-masing program dan kegiatan sebagaimana dalam peraturan pemerintah nomor 21 tahun 2004 tentang penyusunan rencana kerja anggaran Kemeneterian/Lembaga berupa :

1) Indikator kinerja

Indikator kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan. Indikator kinerja yang digunakan terdiri dari *Key Performance Indicator* (KPI) diterjemahkan sebagai Indikator Kinerja Utama Program (IKU Program) untuk menilai kinerja program, Indikator Kinerja Kegiatan (IK Kegiatan) untuk menilai kinerja kegiatan, dan Indikator Keluaran untuk menilai sub kegiatan (tingkatan di bawah kegiatan).

2) Standar Biaya

Standar biaya yang digunakan merupaka standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran. Pengertian tersebut diterjemahkan berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Biaya Khusus (SBK). SBU digunakan lintas Kementerian negara/lembaga dan/atau lintas wilayah, sedangkan SBK digunakan oleh Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan/atau di wilayah tertentu.

Dalam konteks penerapan ABK di Indonesia, standar biaya mempunyai peran unik. Standar biaya oleh negara-negara yang telah terlebih dahulu menerapkan ABK. ABK menggunakan standar biaya sebagai alat untuk menilai efisiensi pada masa transisi dari sistem penganggaran yang bercorak *"input base*" ke penganggaran yang bercorak *"output base".*

Kementerian/lembaga diharuskan untuk merumuskan keluaran kegiatan beserta alokasi anggarannya. Alokasi anggaran tersebut dalam proses penyusunan anggaran mendasarkan pada prakiraan cara pelaksanaannya (asumsi). Pada saat pelaksanaan kegiatan, cara pelaksanaannya dapat saja berbeda sesuai dengan kondisi yang ada, sepanjang keluaran kegiatan tetap dapat dicapai. Sudut pandang pemikiran tersebut sejalan dengan prinsip *"let the manager manage".*

3) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan

kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas) dan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (dilihat dari sisi efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupaka umpan balik *(feed back)* bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

6. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja

Penerapan anggaran berbasis kinerja pada suatu pemerintah tentunya mempunyai tujuan yang sesuai dengan kebutuhan. Tujuan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

a) Untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari penggunaan sumber daya *(input)* yang terbatas
b) Tujuan dan indikator kinerja yang jelas akan mendukung perbaikan efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan sumber daya. Alokasi anggaran dikatakan efektif jika menyeimbangkan berbagai permintaan dalam pemerintahan, baik dari organisasi sektor dan sektor pablik dan strategi pencapaian tujuan (visi) yang telah ditetapkan. (Indra Bastian, 2007:82). Belanja efisiensi berarti pencapaian *output* yang maksimal dengan *input* tertentu atau penggunana *input* yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan.

c) Memperkuat proses pengambilan keputusan tentang kebijakan dalam jangka menengah. (penjelasan peraturan pemerintah nomor 21 tahun 2004).

7. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja

Manfaat yang dapat diperoleh dari anggaran berbasis kinerja menurut Anggraini dan Puranto (2010:104) :

1. Bagi Masyarakat

   Sebagai pernyataan pembangunan yang dinyatakan pemerintah daerah untuk menjawab setiap kebutuhan, tuntutan atau aspirasi masyarakat *(public issues)* guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Kebutuhan masyarakat tak terbatas sedangkan sumber daya yang tersedia terbatas.

2. Bagi Kepala Daerah selaku Manajemen

   Sebagai alat manajemen untuk mengendalikan dan mengarahkan setiap aktivitas dalam pemerintah daerah agar senantiasa mengacu kepada rencana yang dibuat.

3. Bagi Aparatur dan Satuan Kerja

   Sebagai sarana untuk mendorong setiap satuan kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan aktivitas berdasarkan skala prioritas daerah, tugas poko dan fungsi, tujuan serta sasaran, serta terjaminnya sinkronisasi aktivitas dan terhindarnya tumpang tindih aktivitas.

4. Bagi Stakeholder yang diwakili oleh DPRD

   Sebagai media komunikasi dan pertanggungjawaban tentang keberhasilan dan kegagalan pelasanaan misi pemerintah daera dalam mencapai tujuan

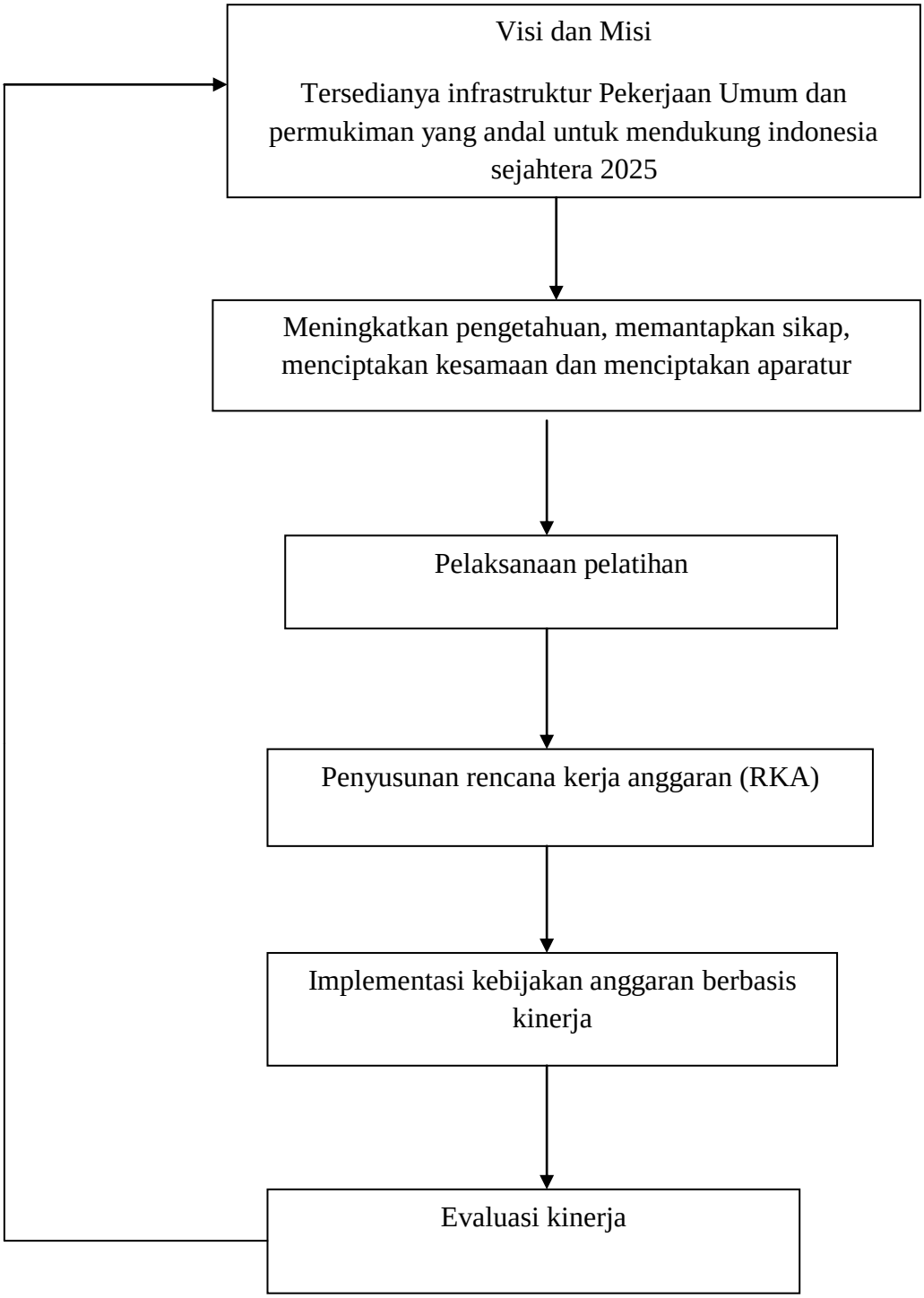
dan sasaran yang telah ditetapkan, serta menerangkan kinerja yang telah dilaksanakan.

D. Kerangka Pikir

Dinas Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Wilayah V Makassar merupaka satuan kerja, maka instansi tersebut memiliki penyususnan Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang berbasis kinerja.

Untuk lebih jelasnya berikut dapat digambarkan dalam skema kerangka pikir.

Gambar 1. Skema kerangka pikir


Visi dan Misi
Tersedianya infrastruktur Pekerjaan Umum dan permukiman yang andal untuk mendukung indonesia sejahtera 2025
Meningkatkan pengetahuan, memantapkan sikap, menciptakan kesamaan dan menciptakan aparatur
Pelaksanaan pelatihan
Penyusunan rencana kerja anggaran (RKA)
Implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja
Evaluasi kinerja

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini pada Balai Diklat PU Wilayah V Makassar Kementerian PU-PERA ditentukan sebagai objek penelitian. Sedangkan waktu penelitian dan penyususnan laporan diperkirakan selama dua bulan yaitu pada bulan April samapai bulan Mei 2015.

B. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan pimpinan dan pegawai Balai Diklat PU Wilayah V Makassar Kementerian PU-PERA.
2. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data yang berasal dari dokumen-dokumen dan laporan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penulisan ini. Dokumen tersebut adalah Rencana Kerja Anggaran (RKA).

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari instansi dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun secara tertulis, seperti gambaran singkat dan struktur organisasi.

2. Sumber Data

a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari instansi berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan dan pegawai, seperti gambaran singkat dan struktur organisasi

b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen instansi berupa laporan tertulis yang dibuat secara berkala, seperti target dan realisasi anggaran belanja Dinas Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Wilayah V Makassar.

D. Metode Analisis

Untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini, maka digunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif, digunakan untuk menjelaskan implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Pusat Pendidikan dan Pelatiah Wilayah V Makassar.

E. Sistematika Pembahasan

Dengan rencana penelitian seperti yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu dengan dua metode yakni metode wawancara dan dokumentasi. Penulis pun menggunakan jenis data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif dengan dengan sumber data primer dan sekunder.

Sesuai dengan permasalahan penulis yang diangkat oleh penulis pada penelitian ini, maka penulis menggunakan metode analisis pada taha pakhir penelitian yaitu analisis deskriptif untuk menjelaskan implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Wilayah V Makassar.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. SEJARAH PUSDIKLAT

Berdirinya IPPUT 1970, balai Diklat PU-PR Wilayah V Makassar berdiri pertama kalinya pada tahun 1970 dengan nama Institut Pendidikan Pegawai Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja (IPPUT). Berlanjut sampai tahun 1975 berganti nama lagi menjadi Diklat Pekerjaan Umum Wilayah V Ujung Pandang. Pada tahun 2000 berubah menjadi Balai Pemukiman dan Prasarana Wilayah V Makassar. Pada awal tahun 2005 berubah lagi menjadi Balai Diklat PU Wilayah V Makassar hingga saat ini.

Beberapa pergantian Ka. Balai Diklat PU Wilayah V Makassar 1970-2012. Pergantian kepala pada Balai Diklat PU Wilayah V Makassar berawal di tahun 1970-1977 yang dibina oleh Ir. Lateko Cambolang selaku Kepala Institut Pendidikan Pegawai PU dan Tenaga (IPPUT) selama 7 (tujuh) tahun. Pada pertengahan masa kerja beliau pada tahun 1977 maka diganti oleh Ir. Soeratman, selaku Kepala Balai Diklat PU Wilayah V Ujung Pandang dengan masa kerja 1977-1982. Di tahun 1982 terjadi lagi pergantian dari Ir. Soeratman, BiE diganti oleh Ir. Ibrahim Qasim sebagai kepala Balai Diklat PU Wilayah V Ujung Pandang dengan masa kerja dari tahun 1982-1988. Setelah kurang lebih 6 (enam) tahun lamanya mendekati masa pensiun, maka terjadi pergantian oleh Ir. M. Yasir Baeda, Dipl, HE masih dengan nama Kepala Balai Diklat PU Wilayah V Ujung Pandang, dengan masa kerja 1988-1999 kurang lebih sekitar 11 (sebelas) tahun lamanya.

Di tahun 1999 terjadi pergantian pejabat sementara oleh Ir. M. Arifin Mandja sampai tahun 2001 setelah pergantian nama dari Diklat PU Wilayah V Ujung Pandang menjadi Balai Diklat Permukiman dan Prasarana Wilayah V Makassar. Setelah itu terjadi pergantian lagi oleh Ir. Endi Roosyadi dari tahun 2001-2009 sebagai Kepala Balai Diklat PU Kimbang Wil V Makassar hingga awal 2009. Setelah itu terjadi perolingan kembali Ir. Achmad Husni Thamrin, MMT menggantikan Ir. Endi Roosyadi yang pindah tugas menjadi Kepala Diklat PU Wilayah IV Surabaya, sehingga Ir. Achmad Husni Thamrin, MMT dengan masa tugas 2009 - 2010.

Memasuki era pasca pergantian nama dari Departemen Pekerjaan Umum menjadi Kementerian Pekerjaan Umum, terjadi lagi pergantian dari Ir. Achmad Husni Thamrin, MMT digantikan oleh Dra. Maemunah Sopian yang dulunya Kepala Diklat Wilayah IX Jayapura hingga tahun 2012, dan setelah itu digantikan lagi oleh Ir. Siska Marabintang, MSi sampai pada saat ini.

B. VISI DAN MISI

Balai Diklat PU-PR Wilayah V Makassar, memiliki visi dan misi yang juga dijadikan dasar dalam menunjang perubahan menuju Indonesia Sejahtera 2025, sesuai dengan harapan Visi Kementerian PU-PR yaitu, Tersedianya Infrastruktur Pekerjaan Umum dan Permukiman yang Andal untuk Mendukung Indonesia Sejahtera 2025.

C. Uraian tugas dan tanggung jawab

1. Kepala Balai

a. Tugas

1) Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan teknis dan kepemimpinan di wilayah kerja;
2) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan kepemimpinan;
3) Pelaksanaan sistem informasi pendidikan dan pelatihan serta diseminasi;
4) Pelaksanaan penerimaan negara bukan pajak;
5) Pelayanan sarana pendidikan dan pelatihan;
6) Pemantauan dan evaluasi materi, modul dan penyelenggaraan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta penysunan laporan dan
7) Pelaksanaan penysunan laporan akuntansi keuangan dan akuntansi barang milik negara; dan
8) Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga.

b. Tanggung jawab

1) Mengangkat Pejabat yang namanya tertera pada kolom 5 dari daftar lampiran keputusan ini sebagai Penanggung Jawab Program / Atasan Kepala Satuan Kerja pada Satuan Kerja yang tertera pada kolom 3 dari daftar lampiran yang sama;

2) Mengangkat pajabat yang namanya tertera pada kolom 6 dari daftar lampiran keputusan ini sabagai Pelaksana Program / Atasan Langsung Kepala Satuan Kerja pada Satuan Kerja yang tertera pada kolom 3 dari daftar lampiran yang sama
3) Mengangkat pejabat yang namanya tertera pada kolom 7 dari daftar lampiran keputusan ini sebagai Kepala Satuan Kerja / Kuasa Pengguna Anggaran / Kuasa Pengguna Barang pada Satuan Kerja yang tertera pada kolom 3 dari lampiran yang sama;
4) Mengangkat pejabat yang namanya tertera pada kolom 8 dari daftar lampiran keputusan ini sebagai Pajabat yang Melakukan Pemungutan Penerimaan Negara pada Satuan Kerja yang tertera pada kolom 3 dari daftar lampiran yang sama;
5) Mengangkat Pejabat yang namanya tertera pada kolom 9 dari daftar lampiran Keputusan ini sebagai Pejabat Pembuat Komitmen pada Satuan Kerja yang tertera pada kolom 3 dari daftar lampiran yang sama;
6) Mengangkat Pajabat yang namanya tertara pada kolom 10 dari daftar lampiran Keputusan ini sebagai pejabat yang malakukan Penguji dan Perintah Pembayaran / Penerbit Surat Perintah Membayar (SPM) pada Satuan Kerja yang tertera namanya pada kolom 3 dari lampiran yang sama;

7) Mengangkat Pajabat yang namanya tertera pada kolom 11 dari daftar lampiran Keputusan ini sebagai Bendahara Penerima Satuan Kerja pada Satuan Kerja yang tertera pada kolom 3 dari daftar lampiran yang sama;

2. Kepala Subbagian Penyelenggara

a. Tugas

1) Melakukan penyiapan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan kepemimpinan, penataran dan kursus-kursus;
2) Melaksanakan sistem informasi, diseminasi, pemantauan, evaluasi materi dan modul serta
3) Penyelenggaraan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta penyusunan laporan penyelenggaraan.

b. Tanggung jawab

1) Membantu Kepala Satuan Kerja dalam mengkoordinir Urusan : Pengelolaan Sarana dan Prasarana, Pelayanan kepada pemanfaat Sarana & Prasarana Balai Diklat, Pemungutan PNBP, Urusan Penyelenggaraan Diklat, Urusan Penerimaan dan Urusan Teknis;
2) Melakukan sebagian tugas Kepala Satuan Kerja yang dilimpahkan kepadanya, meliputi :

- Mengelola sarana & prasarana Balai Diklat dalam rangka pemanfaatan intern maupun penggunaan oleh pihak luar
- Penyelenggaraan Diklat yang telah diprogramkan, baik yang terprogram dalam DIPA maupun yang terprogram sebagai kegiatan swadana atapun kerjasama dengan pihak lain;
- Melakukan pemungutan atas penerimaan negara baik atas penyewaan sarana dan prasarana Balai Diklat maupun atas penyelenggaraan kegiatan swadana sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3) Bertanggung Jawab atas
    - Kelancaran tugas-tugas Pengelolaan Sarana dan Prasarana, Penyelenggaraan Diklat dan Perawatan, Pemeliharaan serta perbaikan Sarana dan Prasarana
    - Ketertiban dan kelancaran pemungutan penerimaan negara
    - Kerugian Negara atas Penerimaan Negara Bukan Pajak
4) Tugas Kewajiban dan Tanggung Jawab Urusan Penyelenggaraan Diklat
    - Membantu Ka. Seksi Penyelenggara dalam penyelenggaraan tugas penyelenggaraan Diklat,

sehingga penyelenggaraan diklat dapat terlaksana sesuai dengan program dan rencananya.

- Mempersiapkan Perencanaan, Pengadaan, Penyimpanan dan Pendistribusian keperluan logistik dalam menunjang kelancaran tugas Balai Diklat (meliputi : peralatandan perlengkapan lainnya).
- Membantu Mengkoordinir dan memantau serta emberi petunjuk petugas pengawas Diklat maupun Panitia penyelenggaraan diklat.
- Kelancaran dan keberhasilan penyelenggaraan diklat agar mencapai outcome sesuai yang direncanakan.

5) Tugas Kewajiban & Tanggung Jawab Urusan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

- Membantu Ka. Seksi Penyelenggara dalam penyelenggaraan tugas bidang pengelolaan Sarana dan Prasarana Balai Diklat, guna menjaga dan meningkatkan fungsi pemanfaatan prasarana dan sarana serta pelayanan secara optimal.
- Melakukan pelayanan kepada para pihak yang memanfaatkan sarana dan prasarana balai diklat dengan melakukan pembersihan, perapihan atas ruangan dan fasilitas lainnya yang telah ditentukan

oleh Urusan Pengelola Sarana dan Prasarana serta service lainnya pada pihak yang menggunakan fasilitas balai diklat sesuai ketentuan dan peraturan yang ditetapkan oleh Kepala Balai Diklat

- Membantu mengkoordinir petugas-petugas Pengawas Pelayanan dan petugas-petugas pramubakti, sehingga dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang prima

3. Kepala subbagian tata usaha

a. Tugas

1. Melakukan urusan kepegawaian, keuangan, pengelolaan barang milik negara, tata persuratan, tata kearsipan, perpustakaan dan dokumentasi, pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan dan pelatihan, penyusunan laporan akuntansi keuangan dan akuntansi barang milik negara, urusan rumah tangga balai serta pelaksanaan penerimaan negara bukan pajak;

b. Tanggung jawab

1. Membantu dalam penyelenggaraan urusan ke Tata Usahaan yang meliputi : Pelaksanaan tugas-tugas bidang Kepagawaian, ke Tata Usahaan, Tugas-tugas Bidang Umum dan Ke Rumah Tanggaan dan Satpam.

2. Membantu dalam penyelenggaraan tugas pemeliharaan, perawatan dan perbaikan gedung dan peralatan lainnya, agar tetap dalam kondisi berfungsi secara optmal.
3. Membantu dalam penyelenggaraan tugas di bidang Pengeluaran Uang Negara melalui DIPA yang telah terprogram, sesuai ketentuan peraturan yang berlaku
4. Membantu Urusan Administrasi dan Keuangan dalam melaksanakan tugas-tugas Administrasi Persuraan Balai Diklat dengan melakukan pencatatan, pengetikan dan pengarsipan sesuai dengan ketentuan tata persuratan yang berlaku.
5. Melaksanakan sebagian Tugas Kepala Satuan Kerja yang dilimpahkan kepadanya sebagai Pejabat Pembuat Komitmen

4. Kepala Subbagian Program dan Pelayanan

a. Tugas

1. Melakukan penyiapan dan penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan teknis dan kepemimpinan;
2. Melakukan penyiapan dan penyusunan rencana dan pelaksanaan kerjasama pendidikan dan pelatihan teknis dan non teknis dengan instansi lain;
3. Melaksanakan evaluasi pelaksanaan anggaran baik phisik maupun keuangan.

b. Tanggung jawab

1. Membantu Kepala Satuan Kerja dalam mengkoordinir Urusan Penyusunan Program, Urusan Pemasaran dan Urusan Evaluasi.
2. Membantu Penyelenggaraan tugas Penyusunan Program, baik program jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek.
3. Membantu dalam mengkoordinir petugas surey dan pendataan, petugas analisis dan petugas penyusunan program dalam penyiapan materi survey dan pendataan, keakuratan analisis dan keoptimalan program
4. Membantu mengkoordinator Pengembangan dalam penyelenggaraan tugas Evaluasi atas Penyelenggaraan Diklat, Evaluasi atas Pelayanan dan Pengelolaan dan Sarana Prasarana Balai Diklat, Evaluasi atas kinerja peserta diklat pasca diklat, dan Evaluasi atas Kurikulum dan Modul Diklat secara berkala.
5. Membantu koordinator pengembangan dalam mengkoordinir petugas Pendataan, petugas Analisa dan petugas Evaluasi dalam melaksanakan tugasnya.
6. Bertanggung jawab kepada Kepala Satuan Kerja.
7. Teknik sarana dan prasarana

- Membantu Penyusunan Program dalam melakukan tugas Penyusunan Program dengan melakukan Analisa atas data-data yang ada terutama menyangkut Sarana dan Prasarana Balai untuk direcanakan dan diusulkan agar mendapatkan gambaran tentang anggaran yang dibutuhkan.
- Membantu Panitia Lelang dalam Penyusunan Rencana Anggaran Biaya atas Sarana dan Prasarana yang sudah teralokasi dalam DIPA dan melakukan koreksi terhadap rencana Anggaran Biaya bila ketidak sesuaian dengan kondisi yang ada di lapangan.
- Membantu dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan, pemeliharaan dan pembangunan maupun sampai serah terima pekerjaan.

5. e- Monitoring

a. Tugas

1. Mengumpul dan mendokumentasikan data dan informasi pelaksanaan kegiatan meliputi :
    - Rekaman DIPA dan POK yang telah disahkan

- Rencana pelaksanaan pengadaan barang dan jasa
- Data pelaksanaan kegiatan (rencana dan capaian progres fisik dan realisasi keuangan)
- Data rencana dan realisasi penyerapan tenaga kerja
- Permasalahan dan tindak lanjut dalam pelaksanaan kegiatan

2. Mengisi data pelaksanaan kegiatan kedalam aplikasi e-monitoring setiap kali ada perubahan dan informasi dan mengirim back-up data melalui e-monitoring on-line.
3. Melakukan pemutakhiran aplikasi e-Monitoring off-line
4. Menyusun dan menyampaikan laporan progres fisik dan keuangan secara periodik sesuai ketentuan.

b. Tanggung jawab

1. Bertanggungjawab atas kebenaran materi laporan pelaksanaan kegiatan (backup data maupun cetakan)
2. Bertanggungjawab terhadap Kasatker.

6. Bendahara

a. Tugas

1. Menagih/memungut PNBP yang ada dalam kepengurusan Instansinya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

2. Menyimpan seluruh uang PNBP yang ada dalam tanggungjawabnya sesuai ketentuan yang telah ditetapkan
3. Menyetorkan seluruh PNBP yang telah dipungut/diterimanya ke Rekening Kas Negara pada bank/giro pos sesuai ketentuan berlaku
4. Membukukan seluruh penerimaan dan pengeluaran PNBP yang ada dalam pengurusan Instansinya berdasarkan bukti-bukti pungutan dan bukti-bukti penyetoran
5. Melaporkan/mempertanggungjawabkan seluruh pungutan/ penerimaan dan penyetoran/pengeluaran berdasarkan bukti pungut/penerimaan dan bukti penyetoran pengeluaran kepada Kasatker melalui pejabat yang melakukan pemungutan PNBP
6. Menyampaikan laporan bulanan PNBP kepada Biro Keuangan dan bagian keuangan masing-masing satminkal

b. Tanggung jawab

1. Bertanggungjawab secara pribadi atas kerugian keuangan negara yang berada dalam pengurusannya
2. Bertanggungjawab kepada Kasatker
3. Tugas tambahan pengantar/pengurus SPM ke KPPN

7. Pengatur sarana kantor

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Menyelenggarakan Urusan Pemeliharaan dan Perawatan Perlengkapan Kantor
2. Menyelenggarakan Pemeliharaan gedung kelas
3. Menyelenggarakan Urusan Pemeliharaan dan Perawatan instalasi listrik,telepon, air dan pemadam kebakaran
4. Menyelenggarakan Pemeliharaan aset masjid
5. Menyelenggarakan administrasi Pemeliharaan gedung Kantor
6. Menyelenggarakan administrasi Pemeliharaan gedung serbaguna
7. Menyelenggarakan administrasi Pemeliharaan wisma
8. Menyelenggarakan administrasi Pemeliharaan halaman kantor
9. Mengurus STNK kendaraan dinas roda 4 dan roda 2

8.Penyelia/Pengelola asrama/wisma

a) Memberdayakan fasilitas asrama, ruang kelas, serbaguna/auditorium dan sarana penunjang diklat lainnya
b) Mempromosikan dan mengadakan penjajakan kerjasama diklat atau penggunaan fasilitas diklat dengan instansi terkait atau pihak swasta
c) Memberikan pelayanan dan membina hubungan kerjasama dengan pihak pengguna jasa fasilitas diklat
d) Melakukan pengawasan terhadap penggunaan dan pelayanan jasa fasilitas diklat

e) Menyusun rencana target tahunan Penerimaan Negara Bukan Pajak yang dituangkan dalam RKA-KL/DIPA
f) Membuat komitmen yang dapat menimbulkan penerimaan negara berdasarkan peraturan yang berlaku
g) Pelaksanaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebagai unit PNBP
h) Pengawasan terhadap ketaatan penyetoran PNBP ke Kas Negara
i) Pengawasan terhadap pembukuan penerimaan dan penyetoran PNBP
j) Menyiapkan kamar, mess dan asrama
k) Mengolah penghematan energi, kebersihandan dan kelengkapan kamar, mess, dan asrama
l) Mendokumentasikan penerimaan tamu, keluhan tamu, laporan kejadian
m) Mengolah jadwal piket petugas asrama

9. Petugas /pengawas wisma/asrama mempunyai tugas dan tanggungjawab:

a) Mengawasi kebersihan halaman asrama
b) Mengawasi pemeliharaan tanaman di asrama
c) Mengawasi kebersihan koridor asrama
d) Mengawasi ketersediaan sarana kamar
e) Mengawasi kebersihan ruang makan dan dapur

10. Pengolah Barang Milik Negara (BMN) mempunyai tugas dan tanggungjawab

a) Mendata kondisi barang-barang BMN
b) Memberi penomoran barang-barang BMN
c) Menyimpan barang yang rusak dalam gudang

d) Melaporkan barang yang rusak berat dan rusak ringan

e) Merawat barang-barang BMN

f) Melayani permintaan barang persediaan

g) Membuat daftar inventaris barang/ruangan

11. Penyusun Monev dan Pelaporan mempunyai tugas dan tanggungjawab :

a) Mengumpulkan data RKAKL

b) Menginput data RKAKL dan Aplikasi e-Mon

c) Mengumpulkan data SPM dan data SP2D

d) Mengimput data hasil SPM dan SP2D ke dalam aplikasi e-Mon

e) Membuat laporan bulanan, triwulan, semesteran dan Tahunan

f) Menyiapkan LAKIP

g) Mengerjakan tugas lain sesuai perintah atasan

12. Penyusun Kerjasama Diklat mempunyai tugas dan tanggungjawab :

a) Menyiapkan bahan-bahan informasi program diklat kepada instansi di wilayah kerja

b) Menyiapkan proposal kerjasama diklat di instansi wilayah kerja

c) Mengumpulkan bahan kerjasama penyelenggaraan diklat

d) Mengetik surat MoU dengan instansi terkait kerjasama diklat

e) menyiapkan laporan hasil kerjasama diklat

f) Mengerjakan tugas lain sesuai perintah atasan

13. Penyusun Program dan Rencana Anggaran mempunyai tugas dan tanggungjawab

a) Mengolah data program tahunan, jangka menengah dan jangka panjang
b) Menyiapkan konsep TOR, RAB dan revisi anggaran
c) Menyiapkan konsep RKAKL dan revisi
d) Menyiapkan konsep profile Balai
e) Mengumpulkan data dan informasi KAD
f) Mengetik TOR, RAB dan revisi kegiatan
g) Mengerjakan tugas lain sesuai perintah atasan

14. Pengolah Data dan Informasi mempunyai tugas dan tanggungjawab :

a) Mengetik surat permintaan informasi diklat yang dibutuhkan di wilayah kerja
b) Mengumpulkan data hasil KAD
c) Mengolah data hasil KAD
d) Menyiapkan/survey lokasi KAD
e) Mengetik surat untuk wilayah kerja KAD
f) Mengetik susunan acara, buku panduan KAD
g) Merekap biodata WI dan peserta
h) Mengumpulkan hasil data KAD
i) Mengetik laporan hasil KAD
j) Mengerjakan tugas lain sesuai perintah atasan

15. Pelaksana Pelatihan

a) Mengumpulkan surat-surat yang berhubungan dengan penyelenggaraan diklat
b) Mengetik surat-surat yang berhubungan dengan penyelenggaraan diklat
c) Menyiapkan administrasi pembuatan setifikat
d) Menyiapkan administrasi pengajaran widyaiswara
e) Mendokumentasikan sertifikat
f) Menyiapkan administrasi pembukaan diklat
g) Menyiapkan administrasi penutupan
h) Mengerjakan tugas lain sesuai perintah atasan

16. Penyelenggaraan layanan teknis

a) Menyiapkan dokumen penyelenggaraan diklat meliputi : dasar penyelenggaraan, pembiayaan, pedoman, kurikulum, materi/modul, daftar calon WI dan peserta
b) Menyiapkan buku panduan, jadwal, materi/modul, alat tulis peserta, sarana dan prasarana diklat
c) Menyiapkan akomodasi, konsumsi, ruang kelas/serbaguna, dan tempat praktek lapangan
d) Menyiapkan daftar ulang peserta diklat
e) Mengolah data evaluasi studi, evaluasi pengajaran dan evaluasi penyelenggaraan diklat
f) Mengumpulkan bahan pengurusan sertifikat

g) Melaksanakan tugas lain sesuai perintah atasan

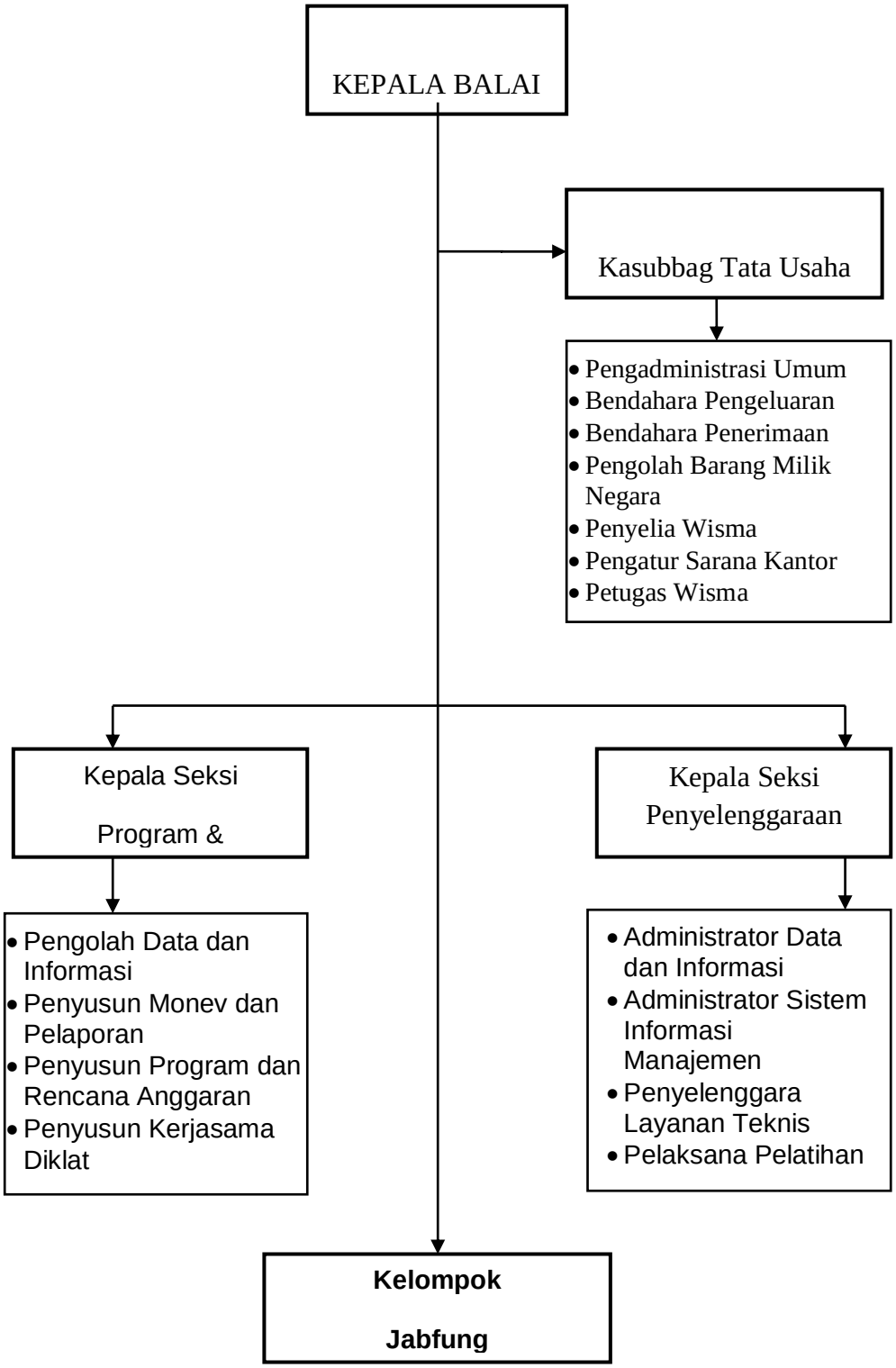
17. Administrator SIM-Diklat

a) Menyiapkan form-form isian biodata peserta, widyaiswara, dan evaluasi
b) Menyiapkan monitoring pelaksanaan pembelajaran
c) Mengolah data evaluasi peserta, evaluasi widyaiswara, dan evaluasi penyelenggaraan diklat
d) Mengolah data biodata peserta dan widyaiswara ke dalam database/SIM WI/SIMD
e) Menyiapkan model/bentuk/form-form monitoring dan evaluasi
f) Mengolah data & mendokumentasikan SMM

18. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

PU WILAYAH V MAKASSAR



BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004

Metode penerapan anggaran bebasis kinerja di Indonesia diatur dalam beberapa aturan perundang-undangan berikut ini:

1. Dasar hukum penerapan

   UU NO.17/2003 tentang Keuangan Negara:

   - Dalam rangka penyusunan RAPBN, menteri/pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran/pengguna barang menyusun rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga. (Pasal 14 ayat 1)
   - RKAKL sebagaimana dimaksud ayat 1 disusun berdasarkan prestasi kerja/kinerja yang akan dicapai. (Pasal 14 ayat 2)

     PPNo. 20 tahun 2004 pasal 3 ayat 2:

     "program dan kegiatan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, disusun dengan pendekatan berbasis kinerja, kerangka pengeluaran jangka menengah, dan penganggaran terpadu".

     PP 21 /2004 (Pasal 4)

     "RKA-KL disusun dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

     a. Kerangka pengeluaran jangka menengah;
     b. Penganggaran terpadu;

c. Penganggaran berbasis kinerja”

2. Maksud penerapan anggaran berbasis kinerja

Berdasarkan penjelasan PP 21/2004 maksud dari penerapan anggaran berbasis kinerja adalah (1) untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari penggunana sumber daya yang terbatas, (2) dengan tujuan dan indikator kinerja yang jelas akan dapat mendukung perbaikan efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan sumber daya, serta memperkuat proses pengambilan keputusan tentang kebijakan dalam jangka menengah.

3. Prestasi kerja/kinerja:

Yang dimaksud prestasi kerja atau kinerja adalah tingkat pencapaian sasaran (target) dari suatu program atau suatu kegiatan. Adapun sasaran (target) adalah (1) hasil *(outcome)* yang diharapkan dari suatu program, atau (2) keluaran *(output)* yang diharapkan dari suatu kegiatan.

Berdasarkan PP 21/2004 pasal 7 ayat 1 maka penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut”.

4. Indikator kinerja

Sebagaimana tercantum dalam PP 21/2004 pasal 7 ayat 2 dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan.

Aspek indikator kinerja ini juga diatur dalam penjelasan PP 21/2004 (poin I.4) yang berbunyi: “Kementerian/Lembaga dituntut memperkuat diri dengan kapasitas dalam mengembangkan indikator kinerja, dan sistem pengukuran kinerja, dan dalam meningkatkan kualitas penyusunan kebutuhan biaya, sebagai persyaratan untuk mendapatkan anggaran”

5. Pengukuran kinerja

   Hal-hal yang terkait dengan pengukuran kinerja diatur dalam PP 21/2004 pasal 8 yang berbunyi:

   a) Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, kementerian/lembaga melaksanakan pengukuran kinerja
   b) Kementerian/Lembaga melakukan evaluasi kinerja kegiatan satuan kerja kementerian/lembaga setiap tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan sebagai umpan balik bagi penyusunan RKA-KL tahun berikutnya
   c) Kementerian/Lembaga melakukan evaluasi kinerja program sekurang-kurangnya sekali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja yang telah ditetapakan

6. Penanggungjawab evaluasi kinerja

   Pihak-pihak yang menjadi penanggungjawab evaluasi kinerja diatur dalam pasal 8 ayat 2 dan PP 21/2004, yakni (1) Pimpinan satker bertanggung jawab terhadap evaluasi kinerja kegiatan, dan (ayat 2), dan

(2) Menteri /pimpinan lembaga bertanggung jwab terhadap evaluasi kinerja program (ayat 3).

7. Pemeriksaan kinerja

Sebagaimana pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja juga dilakukan oleh BPK. Undang-undang yang mengatur tentang pemeriksaan kinerja adalah:

a) UU No. 15/2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan Negara, pasal 4 ayat 3:

"Pemeriksaan kinerja adalah pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri atas pemeriksaan aspek ekonomi dan efisiensi serta pemeriksaan aspek efektivitas"

b) Penjelasan UU No. 15/2004

"Pemeriksaan kinerja dimaksudkan agar kegiatan yang dibiayai dengan keuangan negara diselenggarakan secara ekonomis dan efisien serta memenuhi sasarannya secara efektif"

8. *Issue* utama

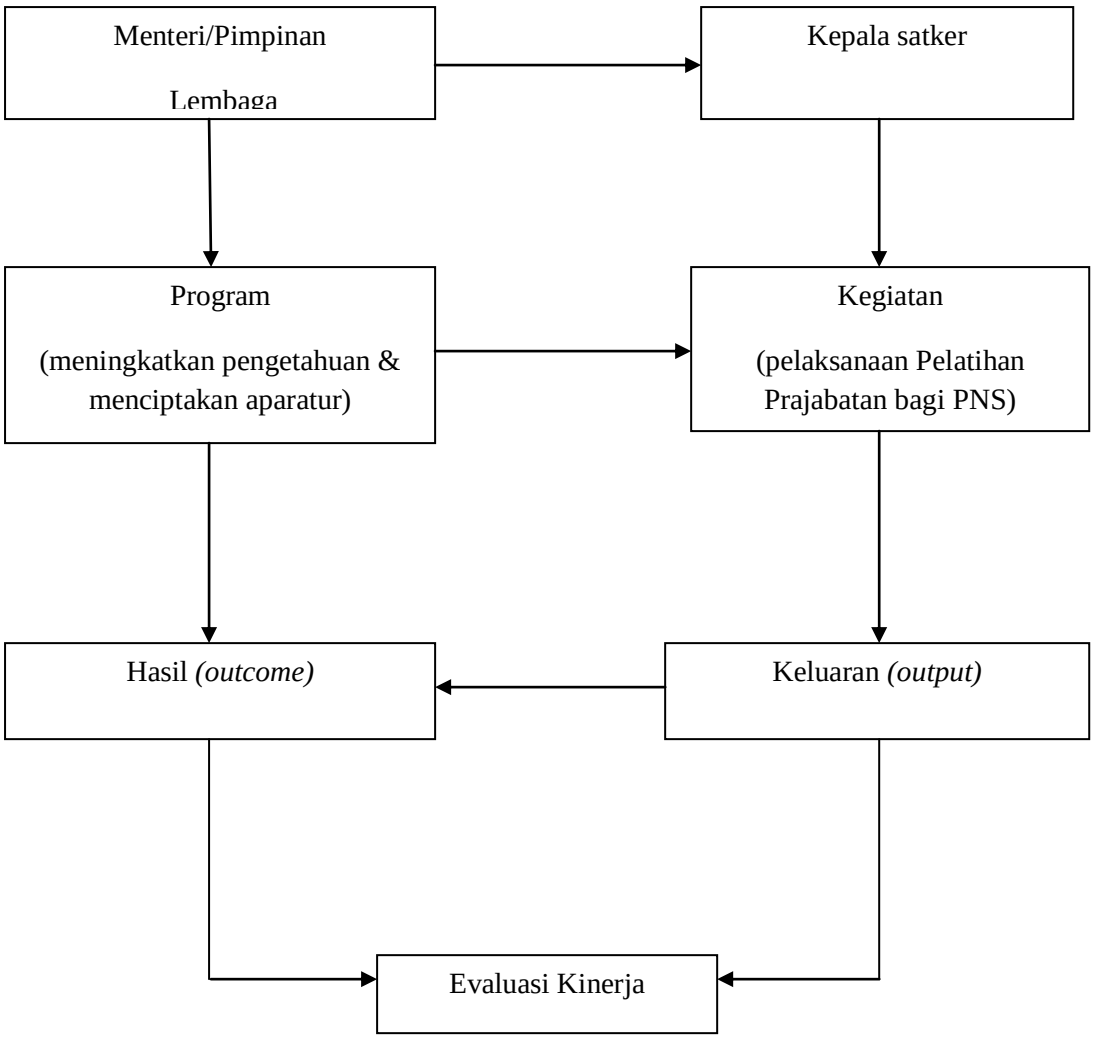
Sebagaimana telah dibahas, terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan untuk kesuksesan penerapan anggaran berbasis kinerja (ABK) mencakup:

- Struktur program yang jelas untuk mencapai *output* dan *outcome* yang terukur, serta jelas siapa penanggung jawabnya
- Indikator kinerja
- Pengukuran kinerja dan dan evaluasi program

- Sistem informasi mengenai kinerja.

9. Faktor yang dapat mempengaruhi penerapan ABK
   a) Faktor organisasional
   b) Faktor teknis atau proses

Adapun skema Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) berbasis kinerja sebagai berikut:



Berdasarkan skema diatas bahwa pihak-pihak yang menjadi penanggung jawab evaluasi kinerja diatur dalam pasal 8 ayat 2 dan PP 21/2004, yakni (1)

Menteri/Pimpinan Lembaga bertanggung jawab terhadap evaluasi kinerja program (ayat 3), (2) Pimpinan Satker bertanggung jawab terhadap evaluasi kinerja kegiatan (ayat 2)

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas) dan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (dilihat dari sisi efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupakan umpan balik *(feedback)* bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerja

10. Model anggaran berbasis kinerja

- Penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.
- Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan.
- Tingkat keluaran kegiatan yang direncanakan dan biaya satuan keluaran menjadi dasar bagi alokasi anggaran dan prakiraan maju pada program yang bersangkutan.

Selanjutnya penulis akan mendeskripsikan implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja penyusunan rencana kerja anggaran berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 21 tahun 2004.

Lembaga-lembaga yang terkait langsung dengan kebijakan penyusunan rencana kerja anggaran Kementerian Negara / Lembaga melalui penganggaran berbasis kinerja dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok lembaga yaitu lembaga Legislatif dan Eksekutif. Lembaga Legislatif disini adalah Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sedangkan kelompok lembaga Eksekutif adalah Departemen Keuangan (Depkeu) dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) sebagai Lembaga Pusat *(Central Agency)* serta masing-masing Kementerian Negara /Lembaga sebagai lembaga pengusul *(request institution).* Berikut akan dijelaskan masing-masing lembaga tersebut baik tugas dan fungsinya.

DPR merupakan lembaga perwakilan rakyat yang berkedudukan sebagai lembaga negara yang mempunyai fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan. Tugas dan kewenangan DPR terkait dengan proses penganggaran diantaranya adalah : a.) menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) bersama Presiden dengan memperhatikan pertimbangan dari Dewan Perwakilan Daerah (DPD) ; b.) melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan undang-undang, anggaran pendapatan dan belanja negara, serta kebijakan pemerintah ; c.) menyerap, menghimpun, menampung dan menindaklanjuti aspirasi masyarakat.

Dalam pelaksanaan tugas dan kewenangannya, terdapat alat kelengkapan DPR yang terdiri dari : Pemimpin, Komisi, Badan Musyawarah, Badan Legislasi, Badan Urusan Rumah Tangga, Badan Kerjasama Antar Parlemen, Badan Kehormatan, Panitia Anggaran dan Alat Kelengkapan yang lain yang diperlukan.

Kelompok kedua, Lembaga Eksekutif pertama yang terkait dengan proses penganggaran adalah Departemen Keuangan, secara garis besar struktur organisasi Departemen Keuangan Republik Indonesia mengalami perubahan-perubahan semenjak ditetapkannya Undang-undang nomro 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Sesuai Peraturan Presiden nomor 9 tahun 2005 tentang kedudukan, tugas, fungsi dan susunan organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Republik Indonesia disebutkan bahwa Departemen Keuangan mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara, serta mempunyai fungsi yaitu (a) perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan negara ; (b) pelaksanaan urusan pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya; (c) pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya; (d) pengawasan atas pelaksanaan tugasnya; (e) penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Mengacu perkembangan reformasi keuangan negara sebagaimana diamanatkan dalam UU nomr 17 tahun 2003 dan Perpres nomr 9 tahun 2005 tersebut di atas, Menteri Keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK)

nomor 136 tahun 2014 tentang petunjuk penyusunan dan penelaahan rencana kerja dan anggaran kementerian negara / lembaga.

Terkait dalam membantu tugas Menteri Keuangan dalam hal menyusun kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro serta menyusun rancangan APBN dan rancangan perubahan APBN, Direktorat Jenderal Anggaran (DAJ) adalah salah satu unit organisasi di bawah Kementerian Keuangan yang mengemban tugas penyusunan rancangan APBN dimaksud. Selanjutnya terkait dalam hal perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan negara yang merupakan fungsi kedua Menteri Keuangan dan khususnya terhadap kebijakan dalam bidang keuangan secara garis besar dapat dibagi dalam 2 (dua) hal yaitu perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran. Tugas dalam hal perencanaan anggaran dilimpahkan kewenangannya oleh Menteri Keuangan kepada Direktorat Jenderal anggaran (JDA) sedangkan dalam hal pelaksanaan anggaran dilimpahkan kewenangannya kepada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Direktorat Jenderal Anggaran bertugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penganggaran sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menyelenggarakan fungsi-fungsi diantaranya adalah : (a) perumusan kebijakan teknis Departemen Keuangan di bidang penganggaran; (b) pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran; (c) perumusan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang penganggaran; (d) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penganggaran; serta (e) pelaksanaan

administrasi Direktorat Jenderal. Dalam pelaksanaan tugas tersebut Direktorat Jenderal Anggaran dipimpin oleh seorang pejabat setingkat eselon I (satu) dan dibantu oleh 7 (tujuh) pejabat setingkat eselon II (dua).

Proses penyusunan Rencana Kerja Anggaran Negara / Lembaga (RKAKL) sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah nomor 21 tahun 2004 tentang penyusunan RKAKL melibatkan hubungan antar lembaga di antaranya Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas), Departemen Keuangan (dalam hal ini DRJ dan DJPB), serta Kementerian Negara /Lembaga itu sendiri.

B. Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Pada Balai Diklat Pekerjaan Umum (PU) Wilayah V Makassar

Balai Diklat Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Wilayah V Makassar melakukan penyusunan rencana kerja anggaran (RKA). RKA dimaksud merupakan suatu bentuk dokumen perencanaan yang disusun oleh setiap lembaga. dalam rangka pengusulan rencana kegiatan dan anggaran yang akan di tampung dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) setiap tahun.

Adapun rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan oleh balai diklat kementerian pekerjaan umum sebagai berikut : yaitu mengikuti konsepsi kelestarian lingkungan dan adaptasi terhadap perubahan iklim / *climate change*, mengeliminasi penyebab dan mengatasi bencana, menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, mendukung pemgembangan infrastruktur sumbar daya air,

jalan, keciptakaryaan, dan mendukung pengembangan penataan ruang, mendukung pengembangan jasa konstruksi, penelitian dan pengembangan, mendukung pengembangan sumber daya manusia dan mendukung pengarusutamaan gender.

1. Proses Implementasi Anggaran berbasis Kinerja

Tahap-tahapan dalam proses implementasi anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut :

a. Penetapan sasaran strategi
b. Penetapan *outcome*, program, *output* dan kegiatan
c. Penetapan IKU program dan IK kegiatan
d. Penetapan standar biaya
e. Menghitung kebutuhan anggaran
f. Pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan
g. Pertanggungjawaban
h. Pengukuran evaluasi kinerja

Dari 8 (delapan) tahapan diatas tampak bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja terintegrasi dengan perencanaan dan penganggaran.

Tahap pertama yaitu penetapan sasaran strategis telah dilaksanakan seiring dengan penyusunan Renstra KL (sebagai dokumen perencanaan periode 5 tahun), yang selanjutnya dituangkan dalam dokumen manajemen kinerja berbasis BSC (sebagai dokumen periode 1 tahun).

Tahap penetapan *outcome*, program, *output*, dan kegiatan telah dilaksanakan dengan adanya restrukturisasi program dan kegiatan seluruh Kementerian/Lembaga. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar struktur program dan kegiatan beserta indikator kinerjanya dapat digunakan sebagai alat ukur efektivitas pencapaian sasaran pembangunan, efisiensi belanja, dan akuntabilitas kinerja. Proses restrukturisasi program dan kegiatan ini telah dimulai pada tahun 2010 dan hasilnya mulai diterapkan pada TA 2011. Hasil dari restrukturisasi ini diantaranya adalah setiap unit eselon I di seluruh Kementerian/Lembaga mempunyai satu rumusan program yang unik sehingga tidak ada lagi sebuah program yang dilaksanakan oleh beberapa unit eselon I.

Dengan diberlakukannya sistem manajemen kinerja berbasis BSC, penetapan IKU program dan IK kegiatan dilakukan dengan bisa memanfaatkan dokumen sumber dari sistem tersebut. IKU dan IKK dalam penerapan PBK adalah IKU yang telah dirumuskan dalam dokumen BSC (yang selanjutnya dituangkan dalam kontrak kinerja). Akan tetapi terdapat permasalahan dalam penetapan IKU dan IKK ini. IKU dan IKK dituangkan dalam Renja KL dan RKA-KL, yang harus disusun sebelum dimulainya Tahun Anggaran (TA). Sedangkan kontrak kinerja selama ini baru disusun pada awal TA berjalan. Sehingga IKU dan IKK yang digunakan mengacu pada kontrak kinerja TA sebelumnya. Permasalahan muncul ketika terdapat perubahan IKU dari tahun sebelumnya. Sementara dalam sistem perencanaan dan penganggaran sejauh ini tidak menyediakan prosedur revisi IKU dan IKK.

Tahap keempat yaitu penetapan standar biaya justru telah dimulai pada TA 2007. Dengan terbitnya PMK Nomor 96 Tahun 2006 tentang Standar Biaya Tahun 2007, standar biaya mulai digunakan dalam penyusunan RKA-KL. Standar biaya berlaku untuk 1 TA dan pada TA berikutnya akan ditetapkan standar biaya yang baru untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi perekonomian khususnya terkait inflasi.

Tahap penghitungan kebutuhan anggaran sekaligus pengalokasiannya merupakan tahap yang membutuhkan perhitungan matematis dan detail tentang kebutuhan kebutuhan anggaran untuk membiayai pelaksanaan kegiatan selama 1 tahun yang akan datang. Tahap ini diawali dengan penetapan fokus prioritas, baik di tingkat nasional, tingkat KL, maupun tingkatan di bawahnya. Selanjutnya harus ditetapkan target yang akan dicapai oleh setiap unit selama satu TA. Dengan memperhatikan ketersediaan anggaran yang ada, seluruh program dan kegiatan beserta target-targetnya dituangkan dalam rincian pendanaan dengan mengacu pada standar biaya yang berlaku. Sedangkan tahap pelaksanaan dan pertanggungjawaban dilaksanakan dengan mengacu pada sistem perbendaharaan dan pertanggungjawaban yang berlaku.

Tahap terakhir yaitu pengukuran dan evaluasi kinerja hingga saat ini telah dilaksanakan. Selain karena implementasi PBK secara penuh baru dimulai pada TA 2011, pedoman sekaligus petunjuk teknis pelaksanaan pengukuran dan evaluasi kinerja baru ditetapkan pada akhir tahun 2011 dengan terbitnya PMK Nomor 249 Tahun 2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan RKA-KL. PMK ini mengatur secara rinci mengenai aspek apa saja

yang akan dilakukan pengukuran dan evaluasi, termasuk tata cara perhitungan dan pengukurannya, serta kebutuhan data dan infrastruktur pendukung yang harus tersedia.

Adapun pengaturan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) pada Balai Diklat Kementerian Pekerjaan Umum (PU).

a. Pengaturan kertas kerja RKA

Pengaturan kerja difokuskan pada penyempurnaan penggunaan masing-masing tingkatan/level secara runtut dari tingkat program, kegiatan, output, sub-output, komponen, sub-komponen, sampai pada jenis akun dan rincian pekerjaannya.

b. Penggunana Akun Belanja

Dalam bagian ini disampaikan penjelasan mengenai peruntukkan masing-masing jenis belanja. Hal ini diperlukan dikarenakan RKA, selain terkait erat dengan pelaksanaan kegiatan, juga menjadi bagian penting dalam penyusunan laporan proses audit keuangan.

c. Pengisian volume *output*

Pengisian volume output dengan cermat menjadi bagian penting untuk menilai konsistensi antara dokumen RKA dengan target output dalam dokumen perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

d. Penulisan lokasi pekerjaan

Tata cara penulisan lokasi pekerjaan menjadi salah satu mekanisme yang harus diatur. Hal ini terkait dengan pengelolaan database program dan anggaran, terutama yang berbasis Wilayah Provinsi/Kabupaten/Kota, yang sering dibutuhkan bagi pengendalian program serta penyusunan rencana dan program pada tahun mendatang.

e. Penyusunan RKA untuk kegiatan tertentu

Beberapa kondisi memerlukan penyusunan RKA dengan tata cara tersendiri, antara lain untuk kegiatan dengan sumber pendanaan dari Penerima Negara Bukan Pajak (PNBP), untuk satker badan layanan umum, serta untuk kegiatan dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Berdasarkan penyusunan rencana kerja anggaran (RKA) pada balai diklat kementerian pekerjaan umum (PU) yang telah diuraikan diatas, maka RKA yang memuat usulan rencana rencana kegiatan dan anggaran disampaikan kepada Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dalam hal menyusun kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro melalui rancangan APBN.

Selanjutnya, Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) yang merupakan salah satu unit organisasi dibawah Kementerian Keuangan yang mengemban tugas penyusunan rancangan APBN yang dimaksud. Selanjutnya terkait dalam hal perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan negara yang merupakan fungsi kedua Menteri Keuangan dan khususnya terhadap kebijakan dalam bidang keuangan secara garis besar dapat dibagi 2 (dua) hal yaitu perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran.

Kemudian kembali ke Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) bertugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penganggaran sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa balai diklat kementerian pekerjaan umum dalam penyusunan rencana kerja anggaran (RKA) tidak melenceng dari peraturan pemerintah nomor 21 tahun 2004.

Maka hal ini menjadi salah satu indikator bagi BPK di dalam memberikan opini audit terhadap laporan keuangna pada balai diklat kementerian pekerjaan umum (PU) untuk tahun 2014 dengan opini wajar tanpa pengecualian.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja merupakan mekanisme penganggaran *(budgeting)* yang menjadikan kinerja dan pencapaian hasil sebagai wujud pertanggungjawabannya. Pada penerapannya diperlukan adanya standarisasi sebagai tolok ukur kinerja, agar pengukuran pertanggungjawaban kegiatan atau pelaksanaan anggaran tidak bias.

Keunggulan anggaran berbasis kinerja, adalah bahwa penyusunan anggaran ini dilakukan dengan mendasarkan pada program, fungsi serta aktivitas dengan menetapkan satuan pengukuran tertentu dan tujuan (visi) yang telah dirumuskan, sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap masukan dan keluaran *(input-output)* atau penilaian terhadap kinerja pelaksanaan kegiatan.

Melalui penerapan anggaran berbasis kinerja yang disusun berdasarkan program, fungsi, serta aktivitas dengan ditetapkan dengan satuan ukur tertentu, dan tujuan yang telah dirumuskan, maka dapat dilakukan penilaian terhadap masukan dan keluarannya *(input-output),* atau penilaian terhadap kinerja setiap pelaksanaan kegiatan disektor publik.

Berasarkan hasil pembahasan maka kesimpulan yang dapat ditarik sebagai berikut : bahwa implemetasi kebijakan anggaran berbasis kinerja dalam penyusunan rencana kerja anggaran (RKA) pada balai diklat Kementerian

Pekerjaan Umum (PU) telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004.

B. SARAN

Mengacu pada kesimpulan yang dikemukakan oleh penulis, maka dapat diajukan saran berikut ini : menyarankan agar balai diklat Kementerian Pekerjaan Umum (PU) mempertahankan implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja dalam penyusuna rencana kerja anggaran (RKA) yang telah dilakukan karena telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraini, Puranto. (2010), *Anggaran Berbasis Kinerja.* UPP STIM YPKN

Anonim,2009, *Komponen Anggaran Berbasis Kinerja,* Semarang

Bastian, Indra. 2007. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Charles dkk, (2005), *Akuntansi Biaya " Penekanan Manajerial".* Edisi kesebelas. Alih Bahasa Desi Adhariana. PT. Indeks Kelompok Gramedia : Jakarta

Halim, Iqbal, (2012). *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen : Yogyakarta

Houston. 2010. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan* Buku 1 (Edisi 11). Salemba Empat : Jakarta

Karyoso, (2005). *Manajemen Perencanaan dan Penganggaran*. PTIK Press Dan Restu Agung : Jakarta

Malayu, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revis. Bumi Aksara : Jakarta

Mangkunegara, (20090. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset : Bandung

Mulyadi, (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. STIM YKNP : Jogjakarta

Narafin, (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat : Jakarta

Peraturan Pemerintah Pasal 4 Nomor 21 Tahun 2004

Robinson dan Last, 2009. *Implementasi Anggaran berbasis kinerja.* Dalam Situs Suara Karya Online 1 Juni

Soleh, Rochmansjah, (2009). *Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*. Fokus Media : Jakarta

Srimindarsih, (2006). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. STIE : Semarang

Soeprihanto,(2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan:* Yogyakarta

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 mengamanatkan perubahan-perubahan kunci tentang penganggaran.

Wibowo, (2007). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

KARTU KONTROL BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Masnawati
No.Stambuk : 10573 02849 11
Nama Pembimbing : Dr. H. Mahmud Nuhung, SE.,MA
Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Wilayah V Makassar

No.	Hari/Tanggal	Uraian	Paraf

Catatan : Mahasiswa hanya dapat mengikuti ujian proposal jika sudah konsultasi ke dosen pembimbing minimal 3 kali.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

KARTU KONTROL BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Masnawati

No.Stambuk : 10573 02849 11

Nama Pembimbing : Mukminati Ridwan, SE., M.Si

Judul Skripsi :Implementasi Kebijakan Anggaran Berbasis Kinerja pada Balai Diklat Kementerian Pekerjaan Umum (PU) Wilayah V Makassar

No.	Hari/Tanggal	Uraian	Paraf