

**SKRIPSI**

**EVALUASI PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN  
DAERAH TERHADAP KINERJA PIMPINAN PADA DINAS  
PENDAPATAN DAERAH (DISPENDA)  
KOTA MAKASSAR**

**SRI RAHMAWATI**

**10573 03823 12**



*Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Makassar untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR**

**2016**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Evaluasi Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pimpinan Pada Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Makassar**

Mahasiswa yang bersangkutan :

Nama : **SRI RAHMAWATI**  
Stambuk : **10573 03823 12**  
Jurusan : **Akuntansi**  
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

Setelah diperiksa dan diteliti, maka skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan layak untuk diujikan.

Makassar, 05 Agustus 2016

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Pembimbing II

**Asriati SE, M.Si**  
NIDN : 0031126303

**Abd. Salam HB, SE, M.Si, AK.CA**  
NBM : 927 515

Diketahui :

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ketua Program Studi  
Akuntansi



**Isma Rasdono, SE, MM**  
NBM : 903 178

**Isma Badollahi, SE, M.Si, Ak.CA**  
NBM : 107 3428

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas nama Sri Rahmawati, NIM : 10573 0382312, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi Berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : .....M, Tanggal...../...../.....M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

15 Dzulijja 1436 H

Makassar, 5 Agustus 2016

.....M

### PANITIA UJIAN

- |                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| 1. Pengawas Umum : | Dr. H. Abd. Rahman <i>Rahim</i> , S.E., M.M<br>(Rektor Unismuh Makassar)   |   |
| 2. Ketua :         | Ismail Rasulong, SE., MM<br>(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)  |  |
| 3. Sekretaris :    | Dr. Agus Salim H R, SE., MM<br>(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi)  |  |
| 4. Penguji :       | 1. Dr. Andi Rustam, SE.,MM.Ak.CA<br>2. Hj. Lilly Ibrahim, S.E., M.Si<br>3. Saida Said, SE.,M.Ak<br>4. Dr. H. Muchram BL,MS |   |

Disahkan oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah  
Makassar



Ismail Rasulong, SE., MM  
NIM : 003078



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedung iqra Lt.7 Tel. (0411) 866972 Makassar



**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sri Rahmawati  
Stambuk : 105730 3823 12  
Program Studi : Akuntansi  
Dengan Judul : Evaluasi Perencanaan dan Pengendalian Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pimpinan pada Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar

Dengan ini menyatakan bahwa:

***Skripsi yang saya ajukan di depan tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.***

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 05 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan,

**Sri Rahmawati**

Diketahui Oleh:

Ketda Program Studi,

**Ismail Bedottahi, S.E.,M.Si,Ak.,Ca**  
NBM: 107 3428



## ABSTRAK

**Sri Rahmawati**,2012. *Evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) kota Makassar*.Skripsi jurusan Akuntansi, program strata 1, Universitas Muhammadiyah Makassar. Pembimbing I : Asriati Pembimbing II : Abd. Salam, HB,

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar yang diindikasikan dengan meningkatkan kinerja pimpinan Dispenda.

Jenis penelitian yang di lakukan adalah penelitian dekskriptif kualitatif .penelitian dilakukan dengan mengambil objek (data) pada Dinas pendapatan daerah (DISPENDA) kota Makassar beralamat Jl.Urip Somoeharjo no.23 makassar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah mampu meningkatkan kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar .

Kata kunci :PerencanaandanPengendalianKeuangan Daerah ,KinerjaPimpinan.

## **KATA PENGANTAR**

### **Assalamu 'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Dengan Rahmat Allah SWT, Segala puji dan Syukur Penulis Haturkan Kehadirat Allah SWT telah melimpahkan berkat dan anugrah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi yang berjudul “Evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota makassar”. Penulisan Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dan guna memperoleh gelar Sarjana. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, Penulis sangat mengharapkan masukan demi kesempurnaan Skripsi ini.

Dalam menyusun dan menyelesaikan Skripsi ini, penulis telah banyak menerima masukan, bimbingan, dan dukungan dari setiap pihak baik bantuan dari segi moril maupun dari segi materil kepada penulis. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Allah SWT sang maha pemberi kemudahan dalam segala urusan penulis sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan sebagaimana mestinya.
2. Keluarga besar dan Terutama Ibunda tersayang Darafiah yang sejak penulis kecil sekaligus menjadi seorang ayah yang selalu mendoakan dan bersusah payah membiayai penulis serta saudara-Saudaraku Puahasan, Zubaedah, St. Hajar, Abausran yang tak pernah berhenti mendoakan kemudahan dan keberhasilan penulis.

3. Bapak Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. H. Mahmud Nuhung, MA sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
5. Bapak Ismail Badollahi, SE. M.Si,Ak.CA sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
6. Ibu Asriati SE, M.Si , Selaku Dosen Pembimbing I dan Abd. Salam HB, SE. M.Si,AK.CA Selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan, bimbingan dan masukan yang bermanfaat dalam penyelesaian skripsi ini..
7. Bapak Drs. H.Sultan Sarda, SE. MM selaku Penasehat Akademik.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar Khususnya Jurusan Akuntansi yang telah memberikan Ilmu Pengetahuan Kepada Penulis.
9. Seluruh Staff administrasi dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah banyak membantu.
10. Bapak Drs. Ibrahim SE.,MM ,selaku Kepala Kantor Dispenda yang telah memberikan Izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
11. Seluruh Karyawan Kantor Dispenda yang telah meluangkan waktunya Memotivasi serta membantu penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini Khususnya Kakanda farida, SE, MM.
12. Teman-teman Akuntansi 7 2012, yang telah mengutamakan kebersamaan, kekompakan serta dukungannya selama ini.

13. Keluarga Besar Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) dan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan motivasi dan dukungannya selama ini terutama teman-teman seperjuangan pada periode 2015-2016 ada Irman Arianto, Rafika, Kaharuddin, St. Ramdani, Risnawati, Nurhidayah, dan Saspirawati.
14. Tidak lupa untuk kakanda tercinta sang maha guru kakanda Fitriani Nuralam sari yang penuh kasih mengajarkan segala hal, menyemangati dan memberikan dukungan materi dan senantiasa mengawal penulis dalam keadaan suka maupun duka.
15. Dan Kepada Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya semoga Allah SWT menerima dan membalas amal perbuatan baik dari semua pihak yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penulisan Skripsi ini dan Semoga Skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini belum begitu sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari pihak dalam menyempurnakan dan memperbaiki Skripsi ini untuk tujuan kedepan. Semoga Skripsi ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan bagi kita semua.

***Billahi Fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khaerat***

Makassar, Agustus 2016

Penulis



## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                        | i   |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....                   | ii  |
| <b>ABSTRAK</b> .....                              | iii |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                       | iv  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                           | vii |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                        | x   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                         | xi  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                    | 1   |
| A. Latar Belakang .....                           | 1   |
| B. Rumusan Masalah .....                          | 5   |
| C. Tujuan Penelitian .....                        | 5   |
| D. Manfaat Penelitian .....                       | 5   |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....              | 7   |
| A. Anggaran .....                                 | 7   |
| B. Perencanaan .....                              | 14  |
| C. Pengendalian Manajemen .....                   | 28  |
| D. Kinerja .....                                  | 32  |
| E. Pimpinan .....                                 | 35  |
| F. Kerangka Pikir .....                           | 36  |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....            | 37  |
| A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....              | 37  |
| B. Jenis dan Sumber Data .....                    | 37  |
| C. Metode Pengumpulan Data .....                  | 38  |
| D. Metode Analisis Data .....                     | 39  |
| <b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEKPENELITIAN</b> ..... | 40  |
| A. Gambaran umum .....                            | 40  |
| B. Struktur Organisasi .....                      | 44  |
| C. Job description .....                          | 45  |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BABV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>              | <b>55</b> |
| A. Kebijakan Anggaran Dispenda.....                            | 55        |
| B. Sumber Anggaran Penerimaan Dispenda.....                    | 60        |
| C. Sumber Belanja Pemerintahan Kota.....                       | 67        |
| D. Anggaran Pendapatan Dispenda.....                           | 70        |
| E. Sistem Pengendalian dan Evaluasi Dispenda .....             | 76        |
| F. Perencanaan dan Pengendalian Keuangan Daerah Dispenda ..... | 78        |
| G. Indikator Capaian Kinerja Dispenda .....                    | 79        |
| H. Analisis Realisasi Anggaran Dispenda.....                   | 79        |
| <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                        | <b>80</b> |
| A. Kesimpulan .....  | 80        |
| B. Saran .....   | 81        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                    | <b>82</b> |

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir..... | 36 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi ..... | 44 |

## **DAFTAR TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabel 5.1 Anggaran Penerimaan Dispenda .....    | 60 |
| Tabel 5.2 Data Responden .....                  | 62 |
| Tabel 5.3 Jawaban Responden .....               | 63 |
| Tabel 5.4 Anggaran Pendapatan Asli Daerah ..... | 73 |
| Tabel 5.5 Anggaran Perimbangan.....             | 75 |
| Tabel 5.6 Anggaran Belanja Tidak Langsung.....  | 76 |
| Tabel 5.7 Anggaran Belanja Langsung.....        | 78 |
| Tabel 5.8 Nilai Peringkat Kerja .....           | 82 |

## DAFTAR GRAFIK

|   |    |
|---|----|
| Grafik 5.1 Tingkat Capaian Dan Realisasi PAD.....                   | 74 |
| Grafik 5.2 Tingkat Capaian Dan Realisasi Dana perimbangan .....     | 76 |
| Grafik 5.3Tingkat Capaian Dan Realisai Belanja Tidak Langsung ..... | 77 |
| Grafik 5. 4 Tingkat Capaian Dan Realisasi Belanja Langsung .....    | 79 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi berbagai sektor kehidupan. Sehingga pola pikir dan pola hidup manusia pun berubah. Sebagai makhluk ekonomi, manusia selalu berfikir untuk menggunakan segala hal seefisien dan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Begitupun terkait dengan perusahaan, manusia akan mencari cara untuk memajukan perusahaannya. Di tengah persaingan usaha yang semakin ketat, manajer dituntut untuk terus kreatif dalam mengelola usaha. Dalam hal pengelolaan anggaran, manajer dituntut untuk menentukan biaya operasional dalam periode tertentu dengan memperkirakan (*forecasting*) pemakaian biaya seekonomis mungkin bagi lembaga pemerintahan. Penerapan teknologi sangat penting untuk menghasilkan kualitas informasi yang baik. Sistem informasi digunakan secara intensif untuk pemrosesan data menjadi informasi yang akurat, yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan manajemen lembaga tersebut. Hal ini menjadi sangat penting dalam rangka mendukung pelaksanaan otonomi daerah dan perencanaan pembangunan daerah. Dan ketika suatu sistem dalam sebuah perusahaan telah diterapkan perlu untuk kemudian dievaluasi apakah sistem yang dipakai mampu memberikan keuntungan yang besar untuk perusahaan yang kita miliki, di samping itu evaluasi merupakan salah satu komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh manajer perusahaan untuk mengetahui keefektifan kerja

perusahaan, Kompetensi ini sejalan dengan tugas dan tanggung jawab pihak perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan maupun karyawan perusahaan yaitu mengevaluasi sukses atau tidaknya sistem yang di gunakan termasuk didalamnya melaksanakan penilaian proses dan hasil dari penggunaan sistem tersebut. Dalam mencapai kesuksesan dalam sebuah perusahaan bukan hanya saja dengan mengendalikan sistem akan tetapi harus di barengi dengan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah sebagai Aset utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) yang sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis dapat dikolaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utam

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik erencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, maupun perencanaan anggarannya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan prosesproses perencanaan.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan).

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan

.Pengontrolan kualitas secara statistik (salah satu cara melalui data berbasis sampel untuk menjamin validitas hasil pengukuran), Kesalahan Nihil (teknik preventif terhadap potensi kesalahan yang dilakukan pegawai sejak pertama kali mengerjakan tugas. Di dalam organisasi pasti ada pemimpin



yang memberikan perintah kepada bawannya langsung, untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dan bermutu maka diperlukan pengawasan yang baik dan ketat. Organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang melakukan kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, maka inilah fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Pengawasan merupakan salah satu fungsi mutlak dari manajemen, tanpa adanya pengawasan ini maka fungsi-fungsi yang lain dalam manajemen tidak akan efektif. Dalam pengawasan saja masih banyak para pegawai yang melanggar untuk memenuhi kewajibannya terhadap pekerjaan yang ditugaskan.

Dalam lembaga pemerintahan evaluasi sistem sangat berpengaruh besar kemudian di barengi pengawasan dan pengendalian. Evaluasi sistem pengawasan dan pengendalian keuangan daerah akan membantu Badan Kepegawaian Daerah dalam mengevaluasi sistemnya baik itu pelaksanaan kerja agar memudahkan manajer maupun pemerintah dalam mengetahui pelanggaran atau salah saji dari lembaga pemerintah tersebut oleh. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu kegiatan evaluasi sistem pengawasan Badan Kepegawaian Daerah.

Dari uraian di atas itulah penyebab yang mendorong penulis tertarik untuk melakukan penelitian yaitu tentang **“Evaluasi Perencanaan dan Pengendalian Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pimpinan pada Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang di kemukakan oleh penulis sebelumnya maka yang menjadi masalah yang akan penulis teliti yaitu **“Apakah Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan daerah Dapat Meningkatkan Kinerja Pimpinan pada Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar”**.

#### **C. Tujuan**

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Pelaksanaan Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan daerah yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar dalam upaya Meningkatkan Kinerja Keuangan

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan dari aspek pengembangan ilmu dan memberikan wawasan yang lebih dalam dan empiris, selain itu dapat di jadikan landasan untuk penelitian lebih lanjut. Sedangkan dari aspek praktis dapat di harapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

**1. Manfaat Teoritis**

Sebagai bahan yang dapat memberikan sumbangan pemikiran berupa saran maupun masukan mengenai Evaluasi Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Daerah.

**2. Manfaat praktis**

Terutama dapat menambah wawasan dan memperoleh gambaran mengenai teori yang selama ini penulis dengan praktiknya pada kantor daerah serta untuk memenuhi syarat dalam menempuh Bidang Sarjana (S1) Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Anggaran**

##### **1. Pengertian Anggaran**

Menurut Munandar (2001:1) suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Menurut Mulyadi (2001:488) Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Horngren (2003:510), Anggaran merupakan ciri utama dari kebanyakan sistem pengendalian manajemen kalau dikelola dengan cermat anggaran akan membantu perencanaan, menyediakan kriteria prestasi dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi dalam organisasi.

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

Menurut Indra Bastian (2006:1) Anggaran adalah bagian yang penting dari proses perencanaan karena anggaran menentukan kepastian mengenai pengelolaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Sebelum anggaran disiapkan, pihak manajemen terlebih dahulu harus membangun suatu rencana strategis. Rencana strategis ini akan menjadi dasar dalam pembuatan anggaran perusahaan.

## **2. Manfaat Anggaran**

Fungsi dan manfaat anggaran Menurut Supriyono (2000:42) :

- a. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggung jawaban dalam jangka pendek
- b. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek
- c. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggung jawaban
- d. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggung jawaban yang di pimpinnya
- e. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban para manajemen

## **3. Fungsi Anggaran**

- a. Fungsi Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain serta merupakan suatu proses pengembangan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang di lakukan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup penentuan tujuan perusahaan, pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat dicapai, pemilihan tindakan yang akan di lakukan untuk mencapai

tujuan tersebut, penentuan langkah-langkah menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya, melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

b. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus di usahakanjadi, tidak di harapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan presepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi Proses untuk menyelaraskan hubungan antara karyawan dan pekerja mereka agar saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan Kegiatan ini terdiri dari kegiatan membagi pekerjaan di antara kelompok individu dan mengkoordinasikan hubungan antara kegiatan individu dan kelompok.

c. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi di inginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam menyusun, harus berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya

setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus di nilai mengenai prestasi melalui laporan pengendalian produk.

d. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan, Memotivasi para pelaksana dapat di dorong dengan pemberian inisiatif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah di setuju merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat di tentukan penyimpangan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat di tentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi tanda bahaya bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut di gunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang. Sering kali istilah perencanaan dan pengendalian di campur aduk dan sering kali istilah tersebut di gunakan untuk maksud yang sama, system anggaran yang baik harus di hubungkandengan perencanaan dan pengendalian, perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dan dan waktu.

Sebaliknya tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian kearah tujuan yang ingin di capai.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terici pada pusat pertanggung jawaban yang di pimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggung jawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi manajer atau calon manejer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

#### 4. Jenis- Jenis Anggaran

a. Anggaran Menurut dasar Penyusunan :

1. Anggaran tetap (*fixed budget*), adalah anggaran yang dibuat untuk satu tingkat satu kegiatan selama jangka waktu tertentu, dimana pada tingkat kegiatan tersebut direncanakan pendapatan dan biaya. Anggaran ini tidak memungkinkan adanya penyesuaian oleh karena sudah tetap.
2. Anggaran variable (*flexible budget*), adalah anggaran yang dibuat berdasarkan pada kegiatan tingkat kegiatan. Prinsip dari anggaran ini adalah bahwa untuk setiap tingkat kegiatan harus terdapat norma-norma untuk kegiatan yang dikeluarkan. Norma-norma ini merupakan patokan dari pengeluaran-pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan tersebut. Penyusunan



anggaran ini dilakukan dengan memperhatikan biaya tetap dan biaya variabel.

b. Anggaran Menurut cara penyusunan :

1. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
2. Anggaran kontiniu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

c. Anggaran Menurut jangka waktu :

1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran ini untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal (capital budget). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

d. Anggaran Menurut bidangnya

1. Anggaran biaya operasional, adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran ini terdiri dari: anggaran penjualan, anggaran biaya, Anggaran Produksi, Anggaran Biaya Distribusi.

2. Anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca, anggaran keuangan terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.
- e. Anggaran Menurut kemampuan didalam penyusunan :
1. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
  2. Anggaran parsial, merupakan anggaran yang disusun secara tidak lengkap.  
  
Anggaran yang hanya menyusun bagi anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka yang dapat disusun hanya anggaran operasional.
- f. Anggaran Menurut fungsinya :
1. Anggaran appropriasi (*appropriation budget*), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain
  2. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya, nilai untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

## **5. Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran**

### **a. Faktor intern**

Faktor intern adalah faktor-faktor yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa penjualan tahun lalu, kebijaksanaan perusahaan, modal kerja yang dimiliki, tenaga kerja yang dimiliki, kapasitas perusahaan yang dimiliki.

### **b. Faktor ekstern**

Faktor ekstern adalah faktor-faktor yang ada diluar perusahaan tapi mempengaruhi kehidupan perusahaan. Factor-faktor tersebut antara lain berupa keadaan persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, penghasilan masyarakat, pendidikan masyarakat, penyebaran penduduk, agama dan kebiasaan masyarakat.

## **B. Perencanaan**

### **1. Pengertian Perencanaan**

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (2003:56) Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan, kebijakan dan prosedur yang ada.

Menurut G.R.Terry (2000:11) Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut LouisA.Allen (2004:76) Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan

Menurut BillyE.Goetz (2001:34) Rencana adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu.

Menurut Bintoro Tjokroaminoto (2001:57) perencanaan adalah Proses mempersiapkan kegiatan kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut PrajudiAt mosudirdjo (2003:78) Perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan di jalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.

Menurut Stoner (2000:11) menyebutkan, bahwa perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan dan tindakan yang sesuai guna mencapai tujuan tersebut.

Menurut Terry (2003:46) menyebutkan, perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan fakta-fakta, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan penggambaran dan penyusunan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Rogers A. Kauffman dalam Fattah (2004:49) berpendapat bahwa yang dimaksud perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin.

## 2. Macam-Macam Proses Perencanaan (G.T. Terry 200:11)

### a. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik (strategik planning) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, Kebijakan dan program-program strategik yang di perlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan Penetapan metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategik dan Kebijakan telah di implementasikan.

Langkah-langkah proses perencanaan strategik :

#### 1. Penentuan misi dan tujuan

Yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah, maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manager puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manager. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika atau masalah-masalah umum seperti luas perusahaan, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.

#### 2. Pengembangan profil perusahaan

Yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang. Suatu profil perusahaan merupakan hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta merincikan

kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di waktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.

### 3. Analisa lingkungan eksternal

Perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus yaitu Para penyedia, Pasar organisasi, Para pesaing, Pasar tenaga kerja, Lembaga-lembaga keuangan dimana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi perusahaan.

### 4. Analisa internal perusahaan: kekuatan dan kelemahan organisasi

Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternal.

### 5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik

Identifikasi tujuan dan strategik, analisa lingkungan, serta analisa kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah ke lima : penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapinya. Berbagai kesempatan dan ancaman dapat ditimbulkan banyak factor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen atau langganan.

#### 6. Pembuatan keputusan strategik

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan alternative strategic. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategik.

#### 7. Pengembangan strategik perusahaan

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional. Tujuan dan strategi umum diterjemahkan dan diperinci menjadi berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program, anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.

#### 8. Implementasi strategi

Yang menyangkut kegiatan manajemen pengoperasian strategi. Implementasi berarti peletakkan strategi menjadi kegiatan. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya- sumber daya yang dibutuhkan.

#### 9. Peninjauan kembali dan evaluasi.

Proses ini sering disebut "*Strategic Control*". Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor

secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

b. Perencanaan Operasional

Perencanaan Operasional (Operational Planning) adalah perencanaan jangka pendek yang dirancang untuk menerjemahkan rencana jangka panjang ke dalam serangkaian kegiatan yang lebih rinci. Ia merupakan terjemahan sekaligus penunjang rencana jangka panjang.

Langkah-langkah Perencanaan Operasional:

1. Menetapkan tujuan

Sering sebuah organisasi mempunyai banyak tujuan, maka harus memilih diantara banyak tujuan tersebut, tujuan dapat dirumuskan sesuai dengan maksud misi dan sasaran yang dikehendaki. Tentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, tujuan yang besar akan sukar dapat dicapai dengan sumber daya yang sangat terbatas, maka harus menetapkan tujuan yang terbaik bagi organisasi.

2. Memahami atau merumuskan keadaan saat ini

Rencana adalah menyangkut kegiatan dimasa yang akan datang, apa yang dapat dilakukan dimasa yang akan datang sangat ditentukan pula keadaan atau posisi organisasi pada saat ini. Oleh karena itu organisasi harus mengetahui, memahami dan kemudian



merumuskan posisinya saat ini. Untuk keperluan itu diperlukan data dan informasi yang relevan dengan tujuan organisasi.

### 3. Mengidentifikasi Kemudahan dan Hambatan.

Organisasi harus melakukan identifikasi dan inventarisasi faktor-faktor kemudahan dan hambatan dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan mengetahui kemudahan-kemudahan, organisasi akan dapat memanfaatkan-kannya peluang tersebut sebaik-baiknya. Sebaliknya dengan mengetahui kemungkinan hambatan, maka organisasi sedini mungkin sudah mempersiapkan untuk menanggulangnya atau mengantisipasinya yang akan dirumuskan dan kemudian dirumuskan pada berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

#### c. Rencana Tindakan

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana diubah dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.

3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.

d. Perencanaan taktis

Adalah rencana ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, dikembangkan untuk mengimplementasikan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana strategis pada umumnya melibatkan manajemen tingkat atas dan menengah dan jika dibandingkan dengan rencana strategis, memiliki jangka waktu yang lebih singkat dan suatu fokus yang lebih spesifik dan nyata

### 3. Pentingnya Suatu Perencanaan

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha, pentingnya perencanaan :

a. Untuk mencapai "*protective benefits*" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.

- b. Mendapat kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.

#### 4. Proses Perencanaan

Untuk membuat suatu perencanaan harus memerhatikan kemungkinan karena dalam proses menetapkan sasaran didalamnya terdapat pembuatan keputusan dimana perencana harus memperhatikan adanya unsur kepastian, ketidakpastian, dan mengandung resiko. Proses perencanaan melibatkan dua elemen penting, yaitu tujuan (*goals*), dan rencana (*plan*).

- a. Tujuan (*Goals*)

Tujuan (*goals*) pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Dalam pengertian bahasa Inggris, kadangkala dibedakan antara *objectives* dan *goals*. *Objectives* diartikan sebagai tujuan dan *goals* diartikan sebagai target. Bahkan kadangkala kedua istilah juga digantikan dengan istilah seperti *purposes*, *aims*, *destination*, yang ketiganya memiliki arti yang kurang lebih juga sama.

- b. Rencana (*plans*)

Rencana (*plans*) adalah segala bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan, penjadwalan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian

tujuan. Sebagai seorang manajer perencanaan, tujuan dan rencana adalah sesuatu yang harus dirumuskan olehnya

#### **5. Tahapan Proses Perencanaan**

- a. Melakukan kegiatan yang meliputi analisis pihak-pihak berkepentingan, kemudian merumuskan visi, misi dan tujuan serta merumuskan hasil utama.
- b. Melakukan kegiatan yang meliputi analisis posisi yang mengkaji faktor-faktor eksternal dan internal serta pembahasan analisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan.
- c. Penyusunan rencana dengan merumuskan sasaran baik berupa asumsi maupun kebijakan tertentu, kemudian menentukan strategi dan membuat program kerja.
- d. Implementasi rencana.
- e. Evaluasi dan umpan balik melalui kegiatan pengendalian dan evaluasi.

#### **6. Tujuan Perencanaan**

- a. Standar Pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaanya.
- b. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
- c. Mengetahui siapa saja yang terlibat ( struktur organisasinya ), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.

#### **7. Manfaat Perencanaan**

- a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.

- b. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
- c. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
- d. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
- e. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
- f. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
- g. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
- h. Menghemat waktu, usaha, dan dana.

## **8. Hambatan Dalam Perencanaan**

Ada beberapa hambatan dalam perencanaan tersebut sehingga perencanaan itu tidak bisa terlaksanan denga maksimal

### **a. Tujuan yang Tidak Tepat**

Tujuan yang tidak tepat mempunyai banyak bentuk. Membayar deviden yang besar kepada pemegang saham mungkin tidak jika dananya didapatkan dengan mengorbankan penelitian dan pengembangan tujuan mungkin juga tidak tepat jika tujuan tersebut tidak dapat dicapai. Tujuan juga tidak tepat jika tujuan itu menepatkan terlalu banyak penekanan pada ukuran kuantitatif maupun kalitatif dari keberhasilan.

### **b. Sistem Penghargaan yang Tidak Tepat**

Dalam beberapa lingkungan, sistem penghargaan yang tidak tepat merupakan hambatan dalam penetapan tujuan dan perencanaan

c. Lingkungan yang Dinamis dan Kompleks

Sifat dari suatu lingkungan organisasi juga merupakan hambatan bagi penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan persaingan yang ketat juga dapat meningkatkan kesulitan bagi suatu organisasi untuk secara akurat mengukur kesempatan dan ancaman di masa mendatang

d. Keengganan untuk Menetapkan Tujuan

Hambatan lain terhadap perencanaan yang efektif adalah tujuan bagi mereka sendiri dan untuk unit-unit yang merupakan tanggung jawab mereka. Alasan untuk ini mungkin adalah kurangnya rasa percaya diri atau takut akan kegagalan. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan spesifik, ringkas, dan berhubungan dengan waktu, maka apakah ia mencapai atau tidak mencapai tujuan tersebut akan tampak nyata. Manajer yang secara sadar atau tidak sadar berusaha untuk menghindari tingkat tanggung jawab ini lebih mungkin untuk menghindari usaha perencanaan organisasi.

e. Penolakan terhadap Perubahan

Hambatan lain dalam menetapkan tujuan dan perencanaan adalah penolakan terhadap perubahan. Perencanaan pada intinya terkait dengan perubahan sesuatu dalam organisasi.

f. Keterbatasan

Keterbatasan (*constraints*) yang membatasi apa yang dapat dilakukan organisasi merupakan hambatan utama yang lain.

## 9. Cara Mengatasi Hambatan

### a. Pemahaman Maksud Tujuan dan Rencana

Salah satu cara terbaik untuk memperlancar penetapan tujuan dan proses perencanaan adalah dengan maksud dasarnya. Manajer seharusnya juga mengetahui bahwa terdapat keterbatasan pada efektivitas penetapan tujuan dan pembuatan rencana. Dan penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif tidak selalu memastikan keberhasilan, penyesuaian dan pengecualian diharapkan dari waktu ke waktu.

### b. Komunikasi dan Partisipasi

Meskipun mungkin dibuat pada tingkat tinggi, tujuan dan rencana tersebut harus dikomunikasikan kepada pihak yang lain dalam organisasi. Setiap orang yang terlibat dalam proses perencanaan seharusnya tahu landasan apa yang mendasari strategi fungsional, dan bagaimana strategi-strategi tersebut diintegrasikan dan dikoordinasikan. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan rencana harus didengar pendapatnya dalam mengembangkan strategi tersebut. Setiap orang hampir selalu memiliki informasi yang berharga untuk disumbangkan / dan karena mereka yang akan mengimplementasikan rencana / keterlibatan mereka sangat penting orang biasanya lebih berkomitmen pada rencana yang pembentukannya mereka bantu .bahkan ketika suatu organisasi agar bersifat sentralistis atau menggunakan staf

perencanaan, manajer dari berbagai tingkan dalam organisasi seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan.

c. Konsistensi /revisi /dan pembaruan

Tujuan seharusnya konsisten baik secara hori zontal maupun secara vertikal konsistensi horizotal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten diseluru organisasi / dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertikal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten dari atas hingga ke bawah organisasi : tujuan stategis, taktis, dan operasional harus selaras. Karena penetapan tujuan dan perencanaan merupakan proses yang dinamis, tujuan dan perencanaan juga harus direvisi dan diperbarui secara berkala. Banyak organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbarui dengan frekuensi yang semakin sering.

d. Sistem Penghargaan yang Efektif

Secara umum, orang seharusnya diberi penghargaan baik karena menetapkan tujuan dan rencana yang efektif, maupun karena berhasil mencapainya. Karena kegagalan terkadang berasal dari faktor-faktor di luar pengendalian manajemen, orang seharusnya dipastikan bahwa kegagalan dalam mencapai tujuan tidak akan selalu memiliki konsekuensi hukuman.



## **C. Pengendalian Manajemen**

### **1. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Govindarajan (2000:6) suatu alat untuk mengimplementasikan strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota – anggota organisasi Guna mencapai tujuan organisasi.

R. H. Garisson (2002:4) perolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku manajemen.

Samryn (2001:22) Sistem pengendalian manajemen adalah alat pengumpulan data untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi.

Antony dan Govindarajan (2004:20) dalam bukunya “*Management Control System*” yang diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala adalah Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.

### **2. Jenis Pengendalian Manajemen**

#### **a. Pengendalian Pencegahan**

Mencegah terjadinya suatu kesalahan. Pengendalian ini dirancang untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan sebelum

kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan berjalan efektif apabila fungsi atau personel melaksanakan perannya. Contoh pengendalian pencegahan meliputi: kejujuran, personel yang kompeten, pemisahan fungsi, review pengawas dan pengendalian ganda. Pengendalian pencegahan jauh lebih murah biayanya dari pada pengendalian pendeteksian atau korektif. Ketika dirancang ke dalam sistem, pengendalian pencegahan memperkirakan kesalahan yang mungkin terjadi sehingga mengurangi biaya perbaikannya. Namun demikian, pengendalian pencegahan tidak dapat menjamin tidak terjadinya kesalahan atau kecurangan sehingga masih dibutuhkan pengendalian lain untuk melengkapinya.

b. Pengendalian Deteksi (*Detective Controls*)

Mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi. Rekonsiliasi bank atas pencocokan saldo pada buku bank dengan saldo kas buku organisasi merupakan kunci pengendalian deteksi atas saldo kas Pertama, pengendalian deteksi dapat mengukur efektivitas pengendalian pencegahan. Kedua, beberapa kesalahan tidak dapat secara efektif dikendalikan melalui sistem pengendalian pencegahan sehingga harus ditangani dengan pengendalian deteksi ketika kesalahan tersebut terjadi. Pengendalian deteksi meliputi review dan perbandingan seperti, catatan kinerja dengan pengecekan independen atas kinerja, rekonsiliasi bank, konfirmasi saldo bank, kas opname, perhitungan.

c. Pengendalian Koreksi (*Corrective Controls*)

Melakukan koreksi masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi. Tujuannya, adalah agar supaya kesalahan yang telah terjadi tidak terulang kembali. Masalah atau kesalahan dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau oleh auditor. Apabila masalah atau kesalahan terdeteksi oleh auditor, maka wujud pengendalian koreksinya adalah dalam bentuk pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi auditor.

d. Pengendalian Pengarahan (*Directive Controls*)

Pengendalian pengarah (*Directive Controls*) adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang berlaku. Contoh atas pengendalian ini adalah kegiatan supervisi yang dilakukan.

e. Pengendalian Kompensatif (*Compensating Controls*)

Pengendalian kompensatif (*Compensating Controls*) dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas pengendalian. Pengawasan langsung pemilik usaha.

### 3. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. Pengendalian manajemen formal merupakan tahap – tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses :

a. Pemrograman (*Programming*)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

b. Penganggaran (*Budgeting*)

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terinci, dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran – anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

c. Operasi dan Akuntansi (*Operasi and Accounting*)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan – penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman di masa yang akan datang.

d. Laporan dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

## **D. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Luthans (2005:165) kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Dessler (2000:41) Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Mangkunagara( 2002:22) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas.

Rivai dan Basri (2005:50) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

### a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

### b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

### c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **E. PIMPINAN**

### **1. Pengertian pimpinan**

Seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (panji angora, 2003:23)

Seorang yang bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya , staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang di luar organisasi (James A.F Stonen, 2004:23)

Seseorang pemikir yang analitis dan konseptual, selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat dan menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain (moejiona, 2002:34)

### **2. Karakteristik pimpinan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut Mangkunegara (2002:68) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.

1. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
2. Memiliki tujuan yang realistis.
3. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
4. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
5. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

e. Indikator Kinerja Pimpinan

Indikator untuk mengukur kinerja pimpinan secara individu ada empat indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

1) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

3) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

4) Kemandirian

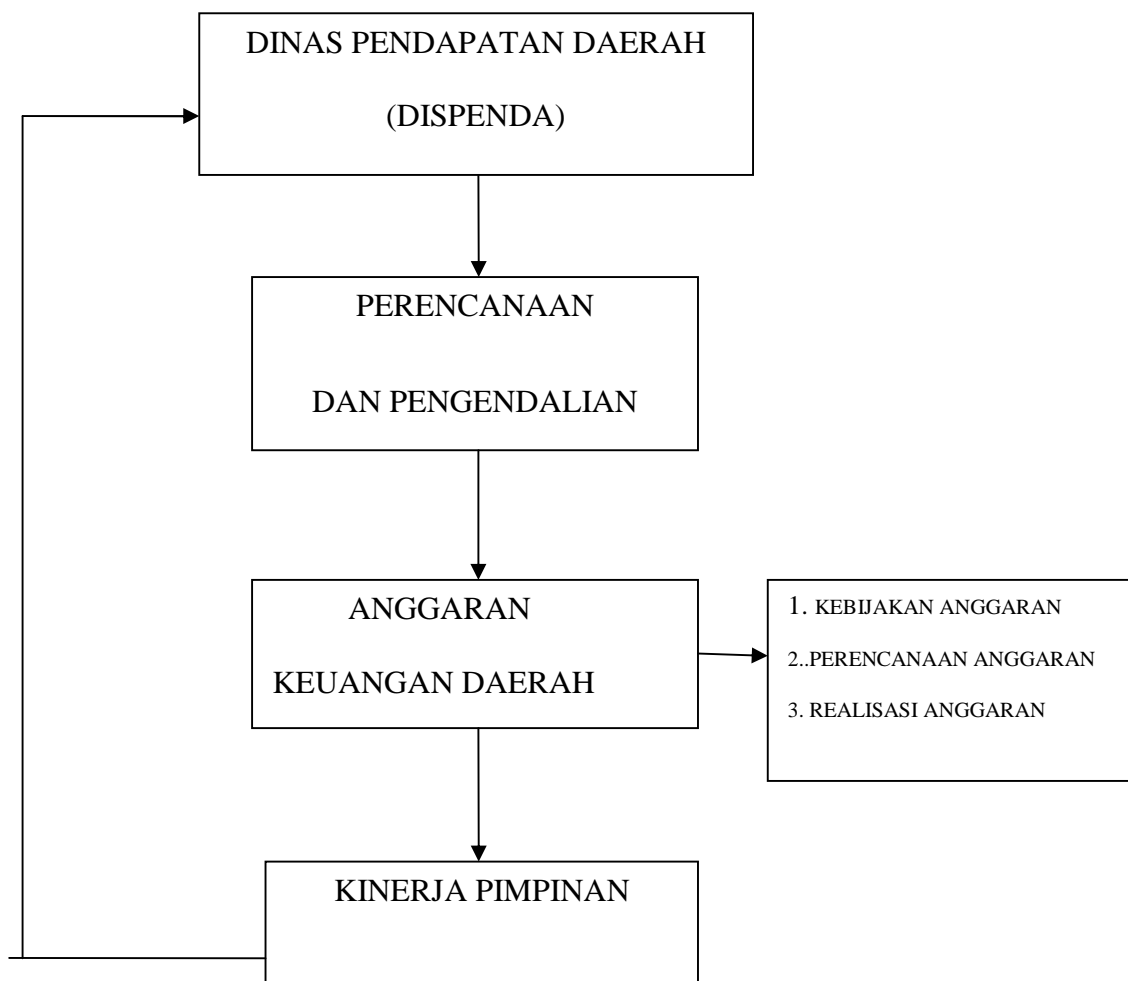
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.



### E. Kerangka Pikir

Dalam hal ini penulis membuat suatu kerangka pemikiran dengan menghubungkan permasalahan di atas dengan konsep-konsep yang terkait. Untuk lebih menjelaskan evaluasi sistem pengwasan dan pengendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan pada badan perencanaan pembangunan daerah Kota Makassar , penulis menuangkan dalam gambar sebagai berikut:

**Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pikir**





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan waktu Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan pada pemerintah kota terkhusus pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar Jl.Urip Somoeharjo No. 23 Makassar Waktu penelitian dimulai pada bulan Mei-Juni 2016.

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis dan sumber data yang di kumpulkan oleh penulis yakni:

##### **1. Jenis Data**

Data Kualitatif yaitu data yang di peroleh dari Dispenda melalui keterangan-keterangan secara tertulis, seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan informasi tentang jenis program kerja yang pernah terlaksana.

##### **2. Sumber data**

###### **a. Data Primer**

Data Prime yaitu data yang diperoleh secara langsung dari instansi . Seperti wawancara dengan pimpinan perusahaan dan pihak-pihak lain yang terikat dalam perusahaan (*internal*) perusahaan .

###### **b. Data Sekunder**

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber lain selain dari lokasi penelitian atau yang dikumpulkan oleh badan lain yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas oleh penelitian.

### C. Metode Pengumpulan Data

Banyak metode yang dapat di gunakan untuk mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Metode pengumpulan data pada prinsipnya berfungsi untuk mengungkapkan masalah yang akan di teliti. Penelitian ini di lakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada dinas pendapatan daerah pemerintah Kota Makassar. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

a. Observasi

Pengumpulan data dengan pengamatan dan pencatatan data dari kegiatan pimpinan Dispenda Kota Makassar

b. Wawancara

Kegiatan yang penulis lakukan dengan pimpinan Dispenda serta pihak-pihak yang dapat memberikan informasi tentang evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan Dispenda Pendekatan.

c. Kepustakaan (*library reasearch*)

Metode ini digunakan untuk mendapatkan landasan teori yang mendukung penelitian dan diambil dari sumber tertulis maupun media elektronik mengenai permasalahan yang diangkat peneleti yang di ramu dalam bentuk kajian pustaka.

#### **D. Metode Analisis Data**

Menurut mudjiaraharjo analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengategorikannya, sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin di jawab. Melalui serangkaian aktifitas tersebut, data kualitatif yang biasanya berserakan dan bertumpuk-tumpuk bisa di sederhanakan untuk akhirnya bisa di pahami dengan mudah.

Analisis data yang dilakukan yaitu dengan menggunakan metode Deskriptif kualitatif dapat di artikan sebagai prosedur pemecahan yang di silidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian dapat berupa orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya yang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau apa adanya, kemudian melakukan interpretasi terhadap hasil penelitian yang di sajikan dalam bentuk gambaran bagaimana evaluasi perencanaan dan penngendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Kota Makassar**

Kota Metropolitan Makassar merupakan Ibukota dari provinsi Sulawesi Selatan. Sebelumnya bernama Kotamadya Ujung Pandang. Kota ini tergolong salah satu kota terbesar di Indonesia dari aspek pembangunannya dan secara demografis dengan berbagai suku bangsa yang menetap di kota ini. Suku yang signifikan jumlahnya di Kota Makassar adalah suku Makassar, Bugis, Toraja, Mandar, Buton, Jawa dan Tionghoa. Kota Makassar bersuhu sekitar 22-33°C ini terletak antara 119<sup>0</sup> 24'17'38" bujur Timur dan 5<sup>0</sup>8'6'19" Lintang Selatan yang berbatasan sebelah utara dengan Kabupaten Maros, sebelah timur Kabupaten Maros, sebelah selatan Kabupaten Gowa dan sebelah barat adalah Selat Makassar. Luas wilayah kota Makassar tercatat 175,77 km persegi yang meliputi 14 kecamatan dan 143 kelurahan dengan jumlah penduduk sekitar 1.371.904 jiwa. Dan memiliki batas-batas wilayah administratif dari letak Kota Makassar, antara lain :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Pangkep
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Maros
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Gowa
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Makassar

Secara geografis, letak kota Makassar berada di tengah diantara pulau pulau besar lain dari wilayah kepulauan nusantara sehingga menjadikan kota dengan sebutan “angin mammiri” ini menjadi pusat pergerakan spasial dari wilayah Barat ke bagian Timur maupun dari Utara ke Selatan Indonesia. Dengan posisi ini menyebabkan Kota Makassar memiliki daya tarik kuat bagi para imigran, baik dari Sulawesi Selatan itu sendiri maupun dari provinsi lain terutama dari kawasan Timur Indonesia untuk datang mencari tempat tinggal dan lapangan pekerjaan. Sebagaimana umumnya iklim di daerah khatulistiwa, maka Kota Makassar juga beriklim tropis. Berdasarkan pencatatan stasiun Meteorologi Maritim Paotere Makassar, secara rata-rata kelembaban udara sekitar 79 persen, temperatur udara sekitar  $25,1^{\circ}$  -  $29,1^{\circ}$ , dan rata-rata kecepatan angin 4,2 knot.

Kota Makassar merupakan kota pesisir dengan topografi wilayah yang relatif datar dan ketinggian tanah berkisar antara 1 - 25 m, dengan kemiringan rata-rata 5 derajat kearah timur. Kedalaman perairan pantai Kota Makassar yang berada di sekitar Dermaga Soekarno-Hatta menunjukkan kedalaman yang bervariasi antara 9 hingga 17 meter. Secara umum di bagian utara cenderung menjadi lebih dalam, dengan garis kontur sejajar garis dermaga. Daerah laut yang terdalam terdapat pada jarak 650 m dari dermaga dengan kedalaman hingga mencapai 17 meter.

## **2. Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar**

Sebelum terbentuknya Dinas Pendapatan Kotamadya Tingkat II Makassar, Dinas Pasar, Dinas Air Minum dan Dinas Penghasilan Daerah dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Nomor 155/Kep/A/V/1973 Tanggal 24 Mei 1973 terdiri dari beberapa Sub Dinas Pemeriksaan Kendaraan Tidak Bermotor dan Sub Dinas Administrasi.

Dengan adanya keputusan Walikotamadya Keputusan Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 74/S/Kep/A/V1977 Tanggal 1 April 1977 bersama dengan surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 3/12/43 Tanggal 9 September 1975 dan Instruktur Menteri Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan tanggal 25 Oktober 1975 Nomor Keu/3/22/33 tentang pembentukan Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Ujung Pandang telah disempurnakan dan ditetapkan perubahan namanya menjadi Dinas Penghasilan Daerah yang kemudian menjadi unit-unit yang menangani sumber-sumber keuangan daerah seperti Dinas Perpajakan, Dinas Pasar dan Sub Dinas Pelelangan Ikan dan semua Sub-sub Dinas dalam unit penghasilan daerah yang tergabung dalam unit penghasilan daerah dilebur dan dimsukkan pada unit kerja Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Ujung Pandang, seiring dengan adanya perubahan kotamadya Ujung Pandang menjadi Kota Makassar, secara otomatis nama Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Ujung Pandang berubah menjadi Dinas Pendapatan Kota Makassar.



### **3. Visi dan Misi DISPENDA Kota Makassar**

#### **a. Visi Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar**

Prima dalam Pelayanan dan Unggul dalam Pengelolaan Pendapatan Daerah

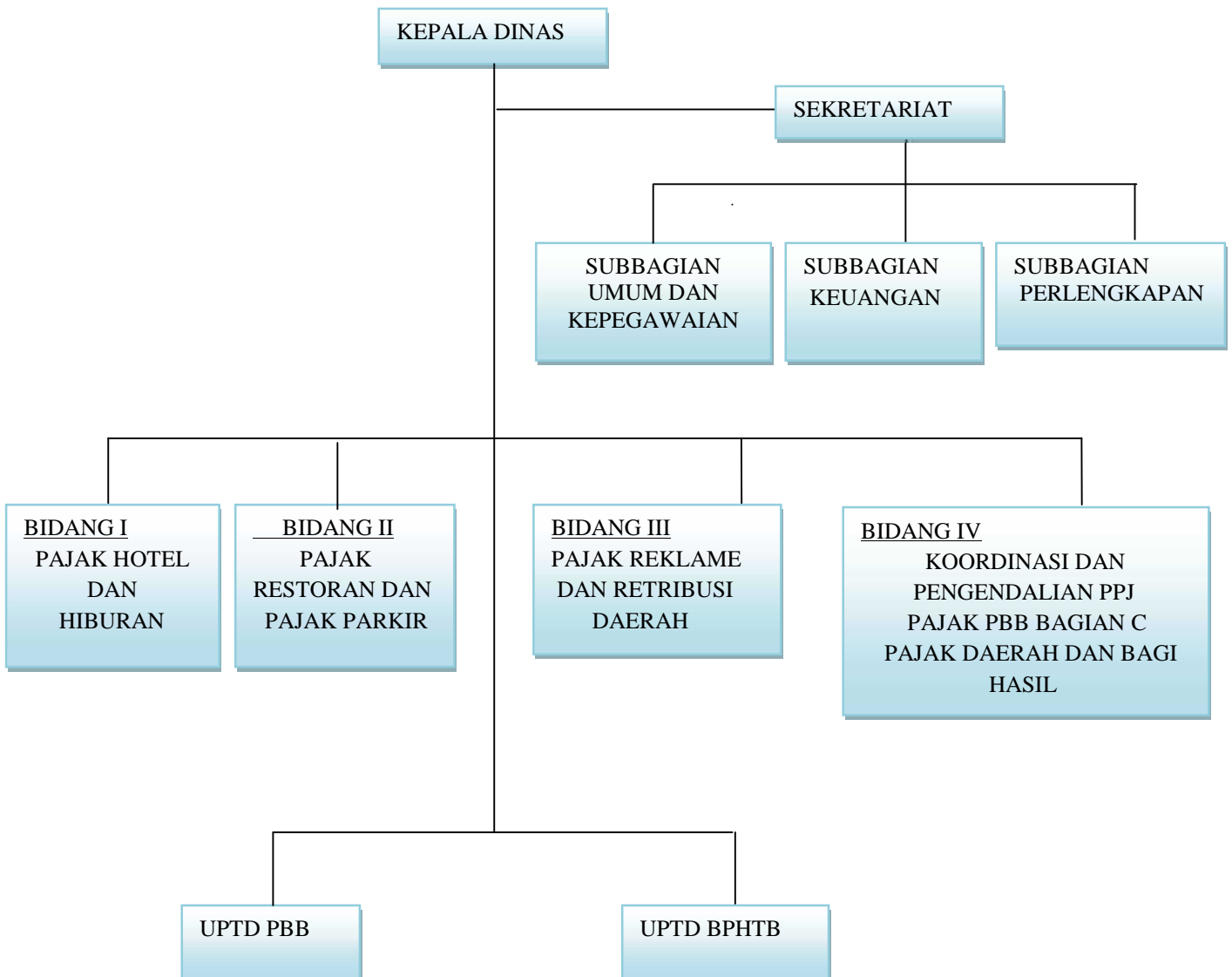
#### **b. Misi Dinas Pendapatan Daerah kota Makassar**

- 1) Menggali sumber-sumber PAD secara optimal;
- 2) Menyempurnakan sistem pengelolaan PAD;
- 3) Meningkatkan koordinasi dengan SKPD pengelola pelayanan;
- 4) Menyusun/merevisi kembali Peraturan Daerah tentang pajak dan retribusi;
- 5) Meningkatkan pengawasan pengolahan pendapatan daerah;
- 6) Meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia;
- 7) Melakukan evaluasi secara berkala;
- 8) Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai yang berbasis Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIK); serta
- 9) Meningkatkan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan agar terbina kesadaran Wajib Pajak/Wajib Retribusi.

## B. Struktur Organisasi DISPENDA Kota Makassar

Gambar 4.1

### Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar



Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar

### **C. Job Description Dispenda Kota Makassar**

#### 1. Kepala Dinas

Merencanakan, merumuskan, melaksanakan, mengembangkan, mengkoordinasi, dan mengendalikan tugas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantu di bidang pendapatan..

#### 2. Sekretariat

Sekretariat Dinas dipimpin sekretaris dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas. Sekretariat mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif bagi seluruh satuan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Makassar. Dalam melaksanakan tugas, Sekretariat menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengelolaan kesekretariatan.
- b. Pelaksanaan urusan kepegawaian dinas.
- c. Pelaksanaan urusan keuangan dan penyusunan neraca SKPD.
- d. Pelaksanaan urusan perlengkapan.
- e. Pelaksanaan urusan umum dan rumah tangga.
- f. Pengkoordinasian perumusan program dan rencana kerja Dinas Pendapatan.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

#### 3. Subbagian Umum dan Kepegawaian

Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis ketatausahaan, mengelola administrasi kepegawaian serta melaksanakan urusan kerumahtanggaan

dinas. Dalam melaksanakan tugas, Subbagian Umum dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana dan program kerja Subbagian Umum dan Kepegawaian.
- b. Mengatur pelaksanaan kegiatan sebagai urusan ketatausahaan meliputi surat-menyurat, kearsipan, surat perjalanan dinas, dan mendistribusikan surat sesuai bidang.
- c. Melaksanakan urusan kerumahtanggaan dinas.
- d. Melaksanakan usul kenaikan pangkat, mutasi dan pensiun.
- e. Melaksanakan usul gaji berkala, usul tugas belajar dan izin belajar.
- f. Menghimpun dan mengsosialisasikan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dalam lingkup dinas.
- g. Menyiapkan bahan penyusunan standarisasi yang meliputi bidang kepegawaian pelayanan, , organisasi dan ketatalaksanaan.
- h. Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- i. Melakukan koordinasi pada Sekretariat Korpri Kota Makassar.
- j. Melaksanakan tugas pembinaan terhadap anggota Korpri pada unit kerja masing-masing.
- k. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.
- l. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

#### 4. Subbagian Keuangan

Subbagian Keuangan mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan melaksanakan tugas teknis keuangan. Dalam melaksanakan tugas Subbagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Menyusun rencana dan program kerja Subbagian Keuangan.
- b. Mengumpulkan dan menyusun Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.
- c. Mengumpulkan dan menyiapkan bahan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Perencanaan Anggaran (DPA) dari masing-masing Bidang dan Sekretariat sebagai bahan konsultasi perencanaan ke Bappeda dan Kepala Dinas.
- d. Menyusun realisasi perhitungan anggaran dan administrasi perbendaharaan dinas.
- e. Mengumpulkan dan menyiapkan bahan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi dari masing-masing satuan kerja.
- f. Menyusun laporan neraca SKPD dengan melakukan koordinasi dengan Subbagian Perlengkapan.
- g. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

#### 5. Subbagian Perlengkapan

Subbagian Perlengkapan mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis perlengkapan, membuat laporan serta mengevaluasi semua pengadaan dan pemanfaatan barang. Dalam

melaksanakan tugas, Subbagian Perlengkapan menyelenggarakan fungsi :

- a. Menyusun rencana dan program kerja Dinas Pendapatan.
- b. Menyusun Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU) Dinas.
- c. Membuat usulan Rencana Kerja Kebutuhan Barang Unit (RKBU) Sekretariat dan Bidang-bidang.
- d. Membuat Daftar Kebutuhan Barang (RKB).
- e. Membuat Rencana Tahunan Barang Unit (RTBU).
- f. Menyusun kebutuhan biaya pemeliharaan untuk tahun anggaran dan bahan penyusunan APBD.
- g. Menerima dan meneliti semua pengadaan barang pada Dinas Pendapatan.
- h. Melakukan penyimpanan dokumen dan surat berharga lainnya tentang barang inventaris daerah.
- i. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.
- j. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

#### 6. Bidang I Pajak Hotel dan Hiburan

Bidang I Pajak Hotel dan Hiburan mempunyai tugas melaksanakan pelayanann administrasi,pendataan,penetapan, keberatan, penagihan,pembukuan, verifikasi dan pelaporan Pajak Hotel dan Pajak Hiburan. Dalam melaksanakan tugas, Bidang I Pajak Hotel dan Hiburan menyelenggarakan fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Melaksanakan pelayanan pendaftaran, pendataan, penetapan, keberatan, Penerbitan Surat Ketetapan Pajak Daerah, penagihan, pembukuan, verifikasi dan pelaporan Pajak Hotel dan Pajak Hiburan.
- c. Melaksanakan pembinaan sistem manajemen Pengelolaan Pajak.
- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- e. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

#### 7. Bidang II Pajak Restoran dan Parkir

Bidang II Pajak Restoran dan Parkir mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi, pendataan, penetapan, keberatan, penagihan, pembukuan, verifikasi dan pelaporan Pajak Restoran dan Parkir. Dalam melaksanakan tugas Bidang II Pajak Restoran dan Parkir menyelenggarakan fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Melaksanakan pelayanan pendaftaran, pendataan, penetapan, keberatan, penerbitan surat ketetapan pajak daerah, penagihan, pembukuan, verifikasi dan pelaporan Pajak Restoran dan Pajak Parkir.

- c. Melaksanakan pembinaan sistem manajemen Pengelolaan Pajak.
- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan dalam pengelolaan administrasi tertentu.

8. Bidang III Pajak Reklame dan Retribusi Daerah

Bidang III Pajak Reklame dan Retribusi Daerah mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi, pendataan, penetapan, keberatan, penagihan, pembukuan dan pelaporan Pajak Reklame dan Retribusi Daerah. Dalam melaksanakan tugas, Bidang III Pajak Reklame dan Retribusi Daerah menyelenggarakan fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Melaksanakan pelayanan pendaftaran, pendataan, penetapan, keberatan, penertiban surat ketetapan pajak daerah, penagihan, pembukuan, verifikasi dan pelaporan Pajak Reklame dan Retribusi Daerah.
- c. Melaksanakan pembinaan sistem manajemen Pengelolaan Pajak.
- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- e. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.



9. Bidang IV Koordinasi, Pengendalian Pajak Penerangan Jalan, Pajak Pengambilan dan Pengelolaan Bantuan Galian Golongan C, Pajak Daerah dan Bagi Hasil

Bidang IV Koordinasi, Pengendalian Pajak Penerangan Jalan, Pajak Pengambilan dan Pengelolaan Bantuan Galian Golongan C, Pajak Daerah dan Bagi Hasil mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok mengendalikan, merencanakan, merumuskan serta melakukan pengembangan evaluasi, pengendalian dan pelaporan serta audit pajak dan retribusi. Dalam melaksanakan tugas, Bidang IV Koordinasi, Pengendalian Pajak Penerangan Jalan, Pajak Pengambilan dan Pengelolaan Bantuan Galian Golongan C, Pajak Daerah dan Bagi Hasil menyelenggarakan fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Koordinasi dan pengendalian intensifikasi dan ekstensifikasi;
- c. Mengkoordinasikan dan mengendalikan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak-pajak dan retribusi.
- d. Koordinasi dan pengendalian bagi hasil dan pajak daerah lainnya.
- e. Pengendalian, pelaporan dan verifikasi.
- f. Melaksanakan koordinasi antara seksi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

h. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

10. UPTD (Unit Pelaksana Teknisi Daerah)

a. UPTD PBB

UPTD Pajak Bumi dan Bangunan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kegiatan teknis dinas dalam menunjang kemampuan teknis, pelaksanaan teknis dan operasional dalam bidang pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan dalam daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 UPTD pajak Bumi dan Bangunan meyelenggarakan fungsi :

- a. Menyusun dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran dibidang pemungutan dan pendapatan Pajak Bumi dan bangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.
- b. Melaksanakan kegiatan administrasi pemungutan pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan.
- c. Melaksanakan kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan.
- d. Melaksanakan penyuluhan, penagihan dan membantu melaksanakan pendaftaran dan pendataan serta pemeriksaan objek dan subjek Pajak Bumi dan Bangunan.

- e. Melaksanakan pengadaan/penyediaan, pengaturan, penyimpanan, dan distribusi peralatan serta barang kebutuhan UPTD PBB.
- f. Melakukan pengelolaan, pengawasan dan pengendalian penggunaan/pemakaian peralatan dan kendaraan yang berada dalam penguasaan UPTD PBB.
- g. Melakukan koordinasi dengan instansi terkait.

b. UPTD BPHTB

UPTD Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kegiatan teknis, pelaksanaan teknis dan operasional dalam bidang pemungutan pendapatan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dalam daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal 5 UPTD Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan menyelenggarakan fungsi :

- a. Menyusun dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran dibidang pemungutan pendapatan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) sesuai ketentuan perundang-undangan yang telah ditetapkan.
- b. Melaksanakan kegiatan administrasi pemungutan pendapatan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

- c. Melaksanakan kegiatan intensifikasi pendapatan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).
- d. Melaksanakan penyuluhan, penagihan dan membantu melaksanakan pendaftaran dan pendataan serta pemeriksaan obyek dan subyek Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).
- e. Melaksanakan pengadaan/penyediaa, pengaturan, penyimpanan dan distribusi peralatan serta barang kebutuhan UPTD BPHTB.
- f. Melakukan pengelolaan, pengawasan dan pengendalian penggunaan/pemakaian peralatan dan kendaraan yang berada dalam penguasaan UPTD BPHTB.
- g. Melakukan koordinasi dengan instansi yang terkait.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan Uraian serta analisa yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai Evaluasi Perencanaan dan Pengendalian Kinerja Pimpinan pada dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemerintah daerah dituntut memiliki kemampuan untuk mengelola sumber-sumber pendapatan daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan. Pengelolaan pendapatan daerah merupakan upaya-upaya konkrit yang dilakukan terhadap sumber pendapatan daerah yang berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006.
2. Menurut Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 yaitu sumber keuangan daerah yang digali dari wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
3. Belanja daerah merupakan perkiraan beban pengeluaran daerah yang dialokasikan secara adil dan merata agar relatif dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi, khususnya dalam pemberian pelayanan umum.

## **B. Saran**

Berdasarkan Kesimpulan diatas, maka penulis memberikan beberapa saran guna meningkatkan kinerja pimpinan yang ada pada Dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Adapun saran-saran yang penulis kemukakan terhadap Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar adalah :

1. Pencapaian Kinerja kegiatan Dispenda yang baik agar di Pertahankan dan yang kurang maksimal untuk di maksimalkan kembali demi meningkatkan kualitas kota makassar pada umumnya dan Kualitas Pimpinan Dispenda itu sendiri.
2. Pimpinan Dispenda Kota makassar harus mensosialisasikan terkait pajak bangunan kepada semua kalangan terutama masyarakat-masyarakat kecil agar mereka paham realisasi pajak tersebut dan lebih memaksimalkan dalam melakukan pembayaran.
3. Dispenda kota makassar merupakan pelopor dalam kelangsungan dan perkembangan kota makassar oleh karena itu Dispenda kota makassar harus menggali sumber Pendapatan Asli Daerah secara optimal, Meningkatkan pengawasan pengelolaan pendapatan daerah dan Melakukan evaluasi keuangan secara berkala.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Kebijakan Anggaran pada Dispenda Kota Makassar**

Kebutuhan anggaran (kebijakan fiscal) adalah kebijakan untuk mengatur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) agar sesuai dengan pertumbuhan ekonomi yang diharapkan dan pada gilirannya mampu menciptakan lapangan kerja.

##### **1. Tujuan Kebijakan Anggaran pada Bappeda Kota Makassar**

Kebijakan anggaran merupakan salah satu paket tindakan pemerintah dibidang pengeluaran dan penerimaan keuangan Negara. Kebijakan ini bertujuan untuk memperbaiki keadaan ekonomi, mengesuhakan kesempatan kerja (mengurangi pengangguran), dan menjaga kestabilan.

Dalam melaksanakan peranannya, pemerintah melakukan kegiatan ekonomi dengan berbagai cara, yaitu:

- a. Penetapan pengaturan dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut:
  1. Penentuan kebijaksanaan
  2. Pemberian pengarahan
  3. Perizinan. Pengawasan
  4. Pengelolaan kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh swasta
  5. Pengelolaan usaha di bidang ekonomi dan social

## 2. Macam-Macam kebijakan Anggaran

### a. Pembiayaan fungsional

Pembiayaan pengeluaran pemerintah, ditentukan sedemikian rupa sehingga tidak berpengaruh langsung terhadap pendapatan fungsional.

### b. Pengelolaan anggaran

Penerimaan dan pengeluaran pemerintah dari perpajakan dan pinjaman adalah paket yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka menciptakan kestabilan ekonomi

### c. Stabilisasi anggaran otomatis

Dalam stabilitas anggaran ini diharapkan terdapat keseimbangan antara penerimaan dengan pengeluaran tanpa campur tangan pemerintah yang disengaja

### d. Anggaran belanja seimbang

Cara yang dilakukan dalam anggaran belanja adalah anggaran yang disesuaikan dengan keadaan (manager budget) tujuan adalah tercapainya anggaran berimbang dan jangka panjang

## 3. Kebijakan anggaran yang dapat ditetapkan pemerintah dalam mengelola anggaran pada Dispenda Kota Makassar :

- a. Kebijakan anggaran berimbang, yaitu suatu anggaran yang dinyatakan bahwa pendapatan dan pengeluaran berimbang dalam jangka waktu tertentu.



- b. Kebijakan anggaran surplus, yaitu suatu anggaran dimana jumlah pengeluaran atau belanja lebih kecil daripada pendapatan yang tersedia.
- c. Kebijakan anggaran deficit, yaitu suatu anggaran yang biasanya jumlah pengeluaran lebih tinggi daripada pendapatan. Kebijakan anggaran deficit disebut juga dengan anggaran belanja dinamis

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan DPRD, yang ditetapkan dengan peraturan daerah. Pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Berdasarkan ketentuan tersebut secara garis besar APBD terdiri dari tiga komponen utama yaitu pendapatan, belanja dan pembiayaan. Dalam rangka pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah sebagaimana diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, dijelaskan bahwa APBD merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah selama 1 (satu) tahun anggaran yang terdiri dari pendapatan, belanja dan pembiayaan. Semua penerimaan yang menjadi hak dan pengeluaran yang menjadi

kewajiban daerah dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dimasukkan dalam APBD.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa sumber-sumber keuangan yang menjadi penerimaan pemerintah daerah yang terdiri dari PAD, Dana perimbangan dan lain-lain PAD yang sah, sangat dibutuhkan oleh pemerintah daerah guna penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pelayanan publik.

Dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yang telah disempurnakan oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan bahwa struktur APBD terdiri dari :

1. Penerimaan daerah yang didalamnya terdapat Pendapatan Daerah dan penerimaan pembiayaan daerah
2. Pengeluaran Daerah didalamnya terdapat Belanja Daerah dan Pengeluaran Pembiayaan Daerah.
3. Komponen pendapatan terdiri dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berasal dari Hasil Pajak Daerah, Hasil Retribusi Daerah, Hasil

Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, dan Lain-lain PAD yang sah. Dana perimbangan yang berasal dari bagi hasil pajak/bagi hasil bukan pajak, DAU, DAK dan Lain-lain pendapatan yang sah yang berasal dari pendapatan hibah, dana darurat, dana bagi hasil pajak dari Provinsi dan Pemerintah daerah lainnya, Dana penyesuaian dan otonomi khusus, Bantuan keuangan dari Provinsi atau daerah lainnya.

Pemerintah daerah dituntut memiliki kemampuan untuk mengelola sumber-sumber pendapatan daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan. Pengelolaan pendapatan daerah merupakan upaya-upaya konkrit yang dilakukan terhadap sumber pendapatan daerah yang berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 terdiri dari :

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  - a. Pajak daerah
  - b. Retribusi Daerah
  - c. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan
  - d. Lain-lain PAD yang Sah
2. Dana Perimbangan terdiri dari
  - a. Dana Bagi Hasil dan Bagi Hasil Bukan Pajak
  - b. Dana Alokasi Umum (DAU)
  - c. Dana Alokasi Khusus (DAK)

### 3. Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah

a. Bagi Hasil Pajak dari Provinsi

b. Dana Penyesuaian

c. Bantuan Keuangan

Di bawah ini kita bisa melihat tabel penerimaan anggaran pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar tahun 2012 -2015

**Tabel 5.1 Anggaran Penerimaan Dispenda tahun 2012-2015**

| Tahun        | PAD                         |                             |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|
|              | Target                      | Realisasi                   |
| 2012         | 347,594,900,000.00          | 395,659,198,905.00          |
| 2013         | 470,443,154,000.00          | 526,508,187,511.23          |
| 2014         | 672,081,995,000.00          | 561,864,151,009.96          |
| 2015         | 785,486,018,000.00          | 635,647,206,877.06          |
| <b>Total</b> | <b>1,928,011,167,000.00</b> | <b>1,724,019,545,398.25</b> |

| Tahun        | Dana Perimbangan          |                           |
|--------------|---------------------------|---------------------------|
|              | Target                    | Realisasi                 |
| 2012         | 142,585,034,000.00        | 160,543,559,310.00        |
| 2013         | 76,420,044,000.00         | 85,548,577,766.00         |
| 2014         | 68,743,722,000.00         | 85,568,124,366.00         |
| 2015         | 102,982,632,000.00        | 65,213,907,250.00         |
| <b>Total</b> | <b>248,146,398,000.00</b> | <b>236,330,609,382.00</b> |

Sumber : Data Olahan Dispenda

## **B. Anggaran Penerimaan Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Makassar tahun 2012-2015**

### **1. Deskriptif Kualitatif**

Penulisan data subjek yang telah dikumpulkan merupakan suatu hal yang membantu penulis untuk memeriksa kembali apakah kesimpulan yang telah di buat telah selesai. Dalam penelitian ini, penulisan yang di pakai adalah presentase data yang di dapat yaitu penulisan data-data hasil penelitian berdasarkan wawancara mendalam dan observasi dengan subjek. Proses dimulai dari data-data yang di peroleh dari subjek, di baca berulang kali sehingga penulis mengerti benar permasalahannya, kemudian di analisis sehingga di dapat gambaran mengenai penghayataaan pengalaman dari subjek. Selanjutnya dilakukan interpretasi secara keseluruhan, dimana didalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

### **2. Dekriptif Karakteristik Responden**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan metode wawancara salah satu pegawai (DISPENDA) bagaian keuangan atas nama ibu widi astuti pada tanggal 31 Oktober maka dapat diketahui bahwa jumlah pegawai 12 orang 1 kepala bidang 2 kepala sub bidang dan selebihnya staf biasa.

Mengenai tingkat pendidikan, aspek pendidikan sangat penting bagi seorang pegawai bagian akuntansi, orang-orang berpendidikan lebih tinggi secara umum mempunyai peluang yang lebih besar untuk dapat masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki

jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan bagaian akuntansi diantaranya, D3 ada 2 orang, S1 ada 8 dan S2 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai bagian keuangan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) dominan berpendidikan sarjana sehingga memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik mengenai Akuntansi keuangan itu sendiri (Responden).

**Tabel 5.2 Data Responden**

| <b>Nama</b>                            | <b>Umur<br/>(tahun)</b> | <b>Jabatan</b>                                 | <b>Tingkat<br/>pendidikan</b> |
|--|-------------------------|--|-------------------------------|
| <b>Takdir Hasan<br/>Saleh SE.,M.Si</b> | <b>30</b>               | <b>Kepala bidang<br/>Keuangan<br/>Dispenda</b> | <b>S-2</b>                    |
| <b>Widi Astuti,SE</b>                  | <b>31</b>               | <b>Sekretaris bidang<br/>Keuangan</b>          | <b>S-1</b>                    |
| <b>Mulyana, SE</b>                     | <b>28</b>               | <b>Staf bidang<br/>akuntansi</b>               | <b>S-1</b>                    |
| <b>Nuralam, SE</b>                     | <b>29</b>               | <b>Staf bidang<br/>Akuntansi</b>               | <b>S-1</b>                    |
| <b>Ramli, SE</b>                       | <b>28</b>               | <b>Staf bidang<br/>Akuntansi</b>               | <b>S-1</b>                    |

Dibawah ini kita kan melihat tabel pertanyaan yang di ajukan kepda responden dan jawaban hasil pertanyaan melalui metode wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar

**Tabel 5.3 Jawaban Responden**

| No            | Pertanyaan  | Ya       | Tidak     |
|---------------|---|----------|-----------|
| 1             | Apakah Seorang kepala bagian terkhusus pada bagian keuangan memiliki hak sepenuhnya terhadap pengeluaran anggaran daerah? | 2        | 3         |
| 2             | Apakah evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah pada dispenda sudah terlaksana dengan baik?                  | 1        | 4         |
| 3             | Apakah pegawai pada Dispenda Khususnya Pada Bagian Keuangan harus alumni akuntansi?                                       | 0        | 5         |
| 4             | Dari manakah pendatan anggaran dispenda Apakah mutlak dari daerah saja atau ada juga dari pemerintah pusat ?              | 1        | 4         |
| <b>Jumlah</b> |   | <b>4</b> | <b>16</b> |

Sumber : Data Olahan Dispenda

Dari tabel di atas peneliti menggunakan deskriptif presentase tujuannya adalah untuk mengkaji variabel yang ada pada penelitian. Deskriptif ini di olah dengan cara frekwensi dibagi dengan jumlah responden dikali 100% (Sudjana (2001:129)) bisa kita lihat rumusnya dibawah ini :

$$P = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Presentase

F = frekwensi

N = Jumlah responden

100 % = Bilangan tetap

Dari tabel jawaban responden atas hasil wawancara yaitu yang menjawab **Ya** **16 orang** dan **4** Menjawab **Tidak** sehingga bisa kita lihat hasil perhitungan presentase di bawah ini :

**a.) Jumlah Responden dengan Jawaban Ya**

$$\frac{\text{-----}}{\text{Jumlah Seluruh Responden}} \times 100 \%$$

$$= \frac{16}{20} \times 100 \% = 80 \%$$

**b.) Jumlah Responden dengan Jawaban Tidak**

$$\frac{\text{-----}}{\text{Jumlah Seluruh Responden}} \times 100 \%$$

$$= \frac{4}{20} \times 100 \% = 20 \%$$

### **3. Hasil penelitian**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan staf Disipenda yang terdiri dari orang staf bagian keuangan pada tanggal 31 Oktober 2017 yakni Bapak Takdir Hasan Saleh SE.,M.S.i, Ibu Widi Astuti SE, Ibu mulyana SE, Nuralam,SE dan Ramli, SE Menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang ditanyakan penelitian yaitu:

1. Apakah Seorang kepala bagian terkhusus pada bagian keuangan memiliki hak sepenuhnya terhadap pengeluaran Anggaran Daerah?  
 “Kepala bagian keuangan berhak mengeluarkan anggaran apabila sudah mendapatkan persetujuan dari kepala Dispenda.
2. Apakah evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah sudah di laksanakan dengan baik?



“ Evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah sudah Terlaksana dengan baik

3. Apakah pegawai pada Dispenda Khususnya bagian keuangan harus alumni Akuntansi ?

“Pegawai yang ada di bagian keuangan semuanya alumni akuntan yang memang betul-betul paham akan laporan keuangan .

4. Dari manakah Sumber penerimaan anggaran Dispenda apakah mutlak dari daerah ataukah ada dari pemerintah pusat?

“Anggaran penerimaan dinas pendapatan daerah (DISPENDA) berasal anggaran daerah yaitu:

**a. Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

Menurut Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 yaitu sumber keuangan daerah yang digali dari wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Pendapatan asli daerah adalah semua penerimaan keuangan suatu daerah, dimana penerimaan keuangan itu bersumber dari potensi-potensi yang ada di daerah tersebut misalnya pajak daerah, retribusi daerah dan lain-lain, serta penerimaan keuangan tersebut diatur oleh peraturan daerah.

**a. Pajak Daerah**

Pajak daerah merupakan pajak yang dipungut oleh daerah-daerah swatantra, seperti Provinsi, Kotapraja, Kabupaten, dan sebagainya.

Ciri-ciri yang menyertai pajak daerah dapat diikhtisarkan seperti berikut:

- 1.) Pajak daerah berasal dan pajak negara yang diserahkan kepada daerah sebagai pajak daerah. Penyerahan dilakukan berdasarkan undang-undang.
- 2.) Pajak daerah dipungut oleh daerah berdasarkan kekuatan undang-undang dan/atau peraturan hukum lainnya. Hasil pungutan pajak daerah dipergunakan untuk membiaya penyelenggaraan urusan-urusan rumah tangga daerah atau untuk membiayai perigeluaran daerah sebagai badan hukum publik.

### 3.) Retribusi Daerah

Retribusi daerah merupakan pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa pekerjaan, usaha atau milik daerah untuk kepentingan umum, atau karena jasa yang diberikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung.

Dari pendapat tersebut di atas dapat diikhtisarkan ciri-ciri pokok retribusi daerah, yakni:

1. Retribusi dipungut oleh daerah.
2. Dalam pungutan retribusi terdapat prestasi yang diberikan daerah yang langsung dapat ditunjuk.
3. Retribusi dikenakan kepada siapa saja yang memanfaatkan, atau mengenyam jasa yang disediakan daerah.

b. Bagian Laba BUMD

Bagian laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah penerimaan yang berupa bagian laba bersih dari BUMD, yang terdiri dari laba bank pembangunan daerah dan bagian laba BUMD lainnya. BUMD secara ideal merupakan salah satu sumber penerimaan dari sebuah pemerintah daerah. BUMD adalah sebuah perwujudan dari peran pemerintah daerah dalam pembangunan ekonomi daerah.

c. PAD lainnya yang sah yang terdiri dari pendapatan hibah, pendapatan dan darurat, dan lain-lain pendapatan. Pendapatan Asli Daerah lainnya yang sah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, meliputi:

1. Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan.
2. Jasa giro.
3. Pendapatan bunga. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; dan komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dan penjualan.

b. Dana Perimbangan

Berdasarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, “Dana Perimbangan adalah dana yang bersumber dari pendapatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dialokasikan kepada Daerah untuk mendanai kebutuhan Daerah dalam rangka pelaksanaan Desentralisasi”.

Dana Perimbangan bertujuan mengurangi kesenjangan fiskal antara Pemerintah dan Pemerintahan Daerah dan antar Pemerintah Daerah.

Pendapatan dari dana perimbangan terdiri dari :

a) Bagian daerah dari PBB dan BPHTB

**1.) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)**

Dana Bagi Hasil dari penerimaan PBB sebesar 90% untuk daerah meliputi 16,2% untuk daerah Provinsi yang bersangkutan dan disalurkan ke Rekening Kas Umum Daerah Provinsi, 64,8% untuk daerah Kabupaten/Kota yang bersangkutan dan disalurkan ke Rekening Kas Umum Daerah Kabupaten/Kota, dan 9% untuk biaya pemungutan. Sedangkan 10% bagian Pemerintah dari penerimaan PBB dibagikan kepada seluruh daerah Kabupaten dan Kota yang didasarkan atas realisasi penerimaan PBB tahun anggaran berjalan dengan imbalan sebesar 65% dibagikan secara merata kepada seluruh daerah Kabupaten dan Kota, dan sebesar 35% dibagikan sebagai insentif kepada daerah Kabupaten dan Kota yang realisasi tahun sebelumnya mencapai/melampaui rencana penerimaan sektor tertentu.

**2.) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTP)**

Dana Bagi Hasil dari penerimaan BPHTP sebesar 80% dengan rincian 16% untuk daerah Provinsi yang bersangkutan dan disalurkan ke Rekening Kas Umum Daerah Provinsi, dan 64% untuk daerah Kabupaten dan Kota penghasil dan disalurkan

keRekening Kas Umum Daerah Kabupaten/Kota. Sedangkan 20% bagian Pemerintah dari penerimaan BPHTP dibagikan dengan porsi yang sama besar untuk seluruh Kabupaten dan Kota.

b) Bagian daerah dari Pajak Penghasilan Wajib

Pajak Perseorangan/Pribadi

c) Bagian daerah dari Sumber Daya Alam dan atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah. Pada pasal 11 ayat 2 Undang-Undang No. 33 Tahun 2004, Dana Bagi Hasil yang berasal dari sumber daya alam terdiri dari:

- 1) Kehutanan
- 2) Pertambangan Umum
- 3) Perikanan
- 4) Pertambangan Minyak Bumi
- 5) Pertambangan Gas Bumi
- 6) Pertambangan Panas Bumi

d.) Bagian daerah dari Dana Alokasi Umum

Dana alokasi umum menekankan aspek pemerataan dan keadilan dimana formula dan perhitungannya ditentukan oleh undang-undang. Penggunaan Dana Alokasi Umum ditetapkan oleh daerah. Penggunaan Dana Alokasi Umum dan penerimaan umum lainnya dalam APBD harus tetap pada kerangka pencapaian tujuan pemberian otonomi kepada daerah yaitu peningkatan pelayanan

dankesejahteraan masyarakat yang semakin baik, seperti pelayanan di bidang kesehatan dan pendidikan.

e.) Bagian daerah dari Dana Alokasi Khusus

Menurut Pipin Syarifin dan Dedah Jubaedah (2005:107) “Dana Alokasi Khusus(DAK) adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah tertentu dengan tujuan membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah dan sesuai dengan prioritas nasional”. Sesuai dengan Undang-Undang No.33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, kegiatan khusus yang dimaksud adalah:

- 1) Kegiatan dengan kebutuhan yang tidak dapat diperkirakan dengan rumus alokasi umum, dalam pengertian kebutuhan suatu daerah tidak sama dengan kebutuhan daerah lain, misalnya kebutuhan di kawasan transmigrasi, kebutuhan beberapa jenis investasi / prasarana baru, pembangunan jalan di kawasan terpencil, serta saluran irigasi primer.
- 2) Kebutuhan yang merupakan komitmen atau prioritas nasional.

### **C. Sumber Belanja Daerah Pemerintahan Kota**

Menurut permendagri 13 tahun 2006, Pengeluaran Daerah adalah uang yang keluar dari kas daerah. Dimana Kas Umum Daerah adalah tempat penyimpanan uang daerah yang ditentukan oleh kepala daerah untuk menampung seluruh penerimaan daerah dan digunakan untuk membayar

seluruh pengeluaran daerah. Belanja daerah merupakan perkiraan beban pengeluaran daerah yang dialokasikan secara adil dan merata agar relatif dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi, khususnya dalam pemberian pelayanan umum.

Belanja daerah terdiri dari 4 jenis, yaitu:

1. Belanja Aparatur

a.) Belanja Pegawai

Belanja pegawai adalah semua pembayaran berupa uang tunai yang dibayarkan kepada pegawai daerah otonom. Belanja pegawai terdiri dari:

- 1) Gaji dan tunjangan lainnya
- 2) Tunjangan beras
- 3) Honorarium
- 4) Uang lembur
- 5) Upah pegawai harian tetap
- 6) Biaya perawatan dan pengobatan pegawai
- 7) Belanja pegawai lain-lain

2. Belanja Barang dan Jasa

Belanja barang adalah semua pengeluaran yang dilakukan untuk Kantor:

- a) Pembelian inventaris kantor
- b) Biaya pendidikan
- c) Biaya perpustakaan

- d) Biaya hansip
- e) Biaya pakaian dinas
- f) Pembelian peralatan dokter
- g) Pembelian alat-alat laboratorium
- h) Pembelian inventaris ruangan pasien
- i) Pembelian perlengkapan dapur rumah sakit
- j) Pembelian obat-obatan
- k) Pembelian bahan laboratorium
- l) Pembelian bahan percontohan

### 3. Belanja Perjalanan Dinas

Belanja perjalanan dinas terdiri dari:

- a) Biaya perjalanan dinas
- b) Biaya perjalanan dinas tetap
- c) Biaya perjalanan dinas pindah
- d) Biaya pemulangan pegawai yang dipensiunkan
- e) Biaya perjalanan dinas lainnya

### 4. Belanja Pemeliharaan

Belanja pemeliharaan adalah semua pengeluaran yang dilakukan dalam rangka pemeliharaan:

- a) Rumah dinas
- b) Asrama, mess dan sejenisnya
- c) Kendaraan dinas kepala daerah dan wakil kepala daerah
- d) Kendaraan dinas lainnya
- e) Inventaris kantor, dll



5. Belanja Operasi dan Pemeliharaan

Belanja operasi dan pemeliharaan terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja perjalanan dinas dan biaya pemeliharaan.

6. Belanja Modal

Belanja modal adalah belanja yang dikeluarkan untuk membeli/memperoleh modal seperti tanah, mobil, alat-alat, dll.

7. Belanja Publik

Belanja publik terdiri dari belanja administrasi/umum, belanja operasi dan pemeliharaan, dan belanja modal.

8. Belanja Bagi Hasil Dan Bantuan Keuangan

Belanja daerah yang sumber dananya dari bantuan pemerintah pusat dari APBN berupa Dana Bagi Hasil, Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus.

9. Belanja Tak Disangka

Belanja tidak disangka adalah semua belanja yang tidak terduga selama tahun anggaran.

**D. Anggaran Pendapatan Daerah Pada Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Makassar tahun 2012-2015**

1. Anggaran Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan asli daerah adalah semua penerimaan keuangan suatu daerah, dimana penerimaan keuangan itu bersumber dari potensi-potensi yang ada di daerah tersebut misalnya pajak daerah, retribusi daerah dan lain-lain, serta penerimaan keuangan tersebut diatur oleh peraturan daerah.

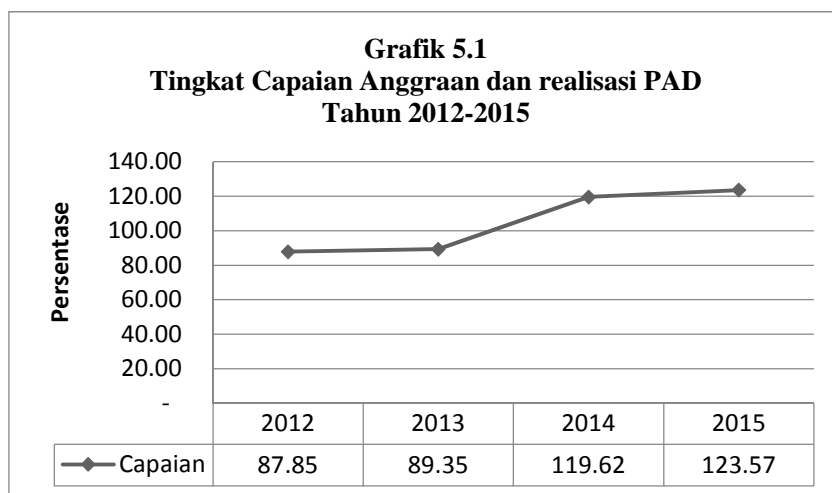
Di bawah ini kita bisa melihat tabel pendapatan asli daerah kota makassar :

**Tabel 5.4 Anggaran Pendapatan Asli Daerah 2012-2015**

| Tahun         | Anggaran                 | Realisasi                | Capaian       |
|---------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| 2012          | 347,594,900,000.00       | 395,659,198,905.00       | 87.85         |
| 2013          | 470,443,154,000.00       | 526,508,187,511.23       | 89.35         |
| 2014          | 672,081,995,000.00       | 561,864,151,009.96       | 119.62        |
| 2015          | 785,486,018,000.00       | 635,647,206,877.06       | 123.57        |
| <b>Jumlah</b> | <b>2,275,606,067,000</b> | <b>2,119,678,744,303</b> | <b>107.36</b> |

Sumber: Data olahan Dispenda

Dari tabel tersebut di atas bisa kita lihat bahwa anggaran pendapatan asli daerah dari tahun 2012 sebesar 347,594,900,00 tahun 2013 sebesar 447,443,154.000 tahun 2014 sebesar 672.081.995.00 tahun 2015 sebesar 78,.486,081.00sebesar dan total anggaran penerimaan asli daerah pada dispenda tahun 2012 sampai 2015 sebesar 2,275,606,067.00 dengan realisasinya sebesar 2,119,678,744.303 dengan capaian kinerja Pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar yaitu pada tahun 2012 sebesar 87.85 kemudian di tahun- tahun selanjutnya 2013 sebesar 89,35 tahun 2014 sebesar 119.62 tahun 2015 sebesar 123.57 dari capaian yang di peroleh berdasar data yang ada kinerja pimpinan pada dinas pendatan daerah (DISPENDA) Kota makassar sangat tinggi dan total capaian sebesar 107.36 dengan capaian itu mampu untuk meningkatkan kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar. Sehingga dari tabel di atas nampak pada grafik dibawah ini:



Sumber : Dispenda kota makassar

## 2. Anggaran Perimbangan

Anggaran perimbangan adalah pendapatan daerah yang berasal dari APBN untuk mendukung pelaksanaan kewenangan pemerintah daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi kepada daerah , yaitu terutama peningkatan pelayanan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik .

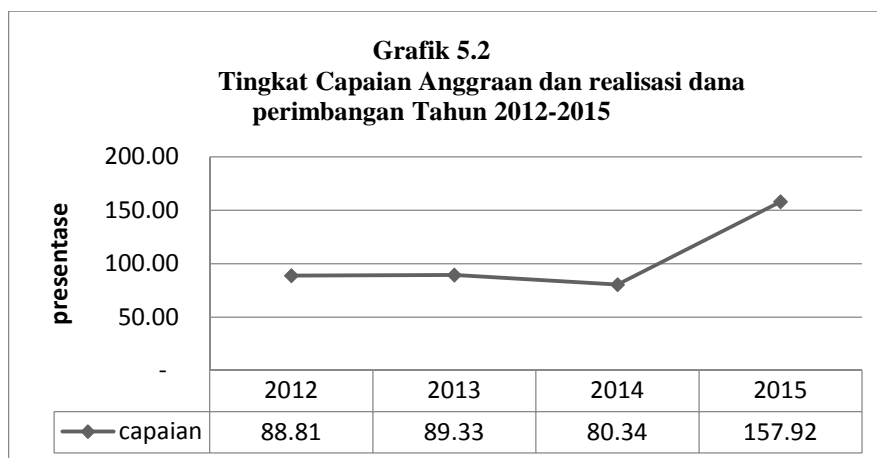
**Tabel 5.5 Anggaran Perimbangan 2012-2015**

| Tahun         | Anggaran               | Realisasi              | Capaian kinerja |
|---------------|------------------------|------------------------|-----------------|
| 2012          | 142,585,034,000.00     | 160,543,559,310.00     | 88.81           |
| 2013          | 76,420,044,000.00      | 85,548,577,766.00      | 89.33           |
| 2014          | 68,743,722,000.00      | 85,568,124,366.00      | 80.34           |
| 2015          | 102,982,632,000.00     | 65,213,907,250.00      | 157.92          |
| <b>Jumlah</b> | <b>390,731,432,000</b> | <b>396,874,168,692</b> | <b>98.45</b>    |

Sumber : Data Olahan Dispenda

Dari tabel tersebut di atas bisa kita lihat bahwa anggaran perimbangan daerah dari tahun 2012 sebesar 142,585,034,000.00 tahun 2013 sebesar 76,420,044,000,00 tahun 2014 sebesar 68,743,722,000.00 tahun 2015 sebesar 102,982,632.00 total anggaran perimbangan pada dispenda tahun 2012 sampai 2015 sebesar 390,731,432,000 dengan

realisasinya sebesar 396.874.168.692 dengan capaian kinerja Pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar yaitu pada tahun 2012 sebesar 88.81 kemudian di tahun- tahun selanjutnya 2013 sebesar 89.33 tahun 2014 sebesar 80.34 tahun 2015 157.92 dari capaian yang di peroleh berdasar data yang ada kinerja pimpinan pada dinas pendatan daerah (DISPENDA) Kota makassar sangat tinggi dan total capaian 98.45 dengan capaian itu mampu untuk meningkatkan kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar. Sehingga dari tabel di atas nampak pada grafik dibawah ini:



Sumber : Data Olahan Didpenda

### 3. Anggaran Belanja Daerah

Anggaran belanja daerah terbagi menjadi dua yaitu anggran belanja tidak langsung dan anggaran belanja langsung di bawah ini kita akan melihat tabel anggaran belanja daerah kota makassar untuk tahun 2012 sampai 2015.

a.) Anggaran belanja tidak langsung

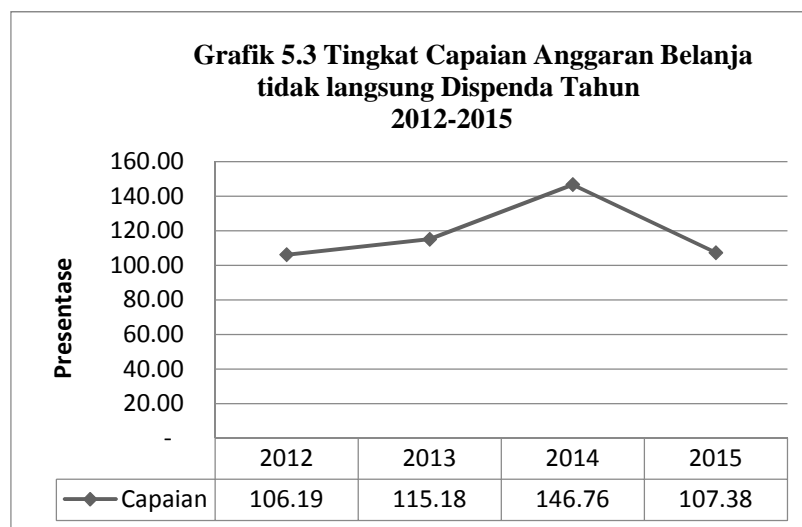
Anggaran belanja tidak langsung belanja yang tidak secara langsung terkait dengan produktifitas atau tujuan organisasi.

**Tabel 5.6 Anggaran belanja tidak langsung**

| Tahun         | Anggaran               | Realisasi              | Capaian       |
|---------------|------------------------|------------------------|---------------|
| 2012          | 59,041,601,000.00      | 55,598,341,696.00      | 106.19        |
| 2013          | 56,208,000,000.00      | 48,799,561,638.00      | 115.18        |
| 2014          | 7,078,798,000.00       | 4,823,334,150.00       | 146.76        |
| 2015          | 5,965,086,100.00       | 5,555,222,314.00       | 107.38        |
| <b>Jumlah</b> | <b>128,293,485,100</b> | <b>114,776,459,798</b> | <b>111.78</b> |

Sumber : Data Olahan Dispenda

Dari tabel tersebut di atas bisa kita lihat bahwa anggaran belanja tidak langsung besarnya anggaran belanja tidak langsung dari tahun 2012 sebesar 59,041,601,000.00 tahun 2013 sebesar 56,208,000,000.00 tahun 2014 sebesar 7,078,798,000.00 tahun 2015 sebesar 5,965,086,100.00 dan total anggaran belanja tidak langsung pada dispenda pada tahun 2012 sampai 2015 sebesar 128,293,485,100 dengan realisasinya yaitu 114.776.459.798 dengan capaian kinerja Pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar yaitu pada tahun 2012 sebesar 106.19 kemudian di tahun-tahun selanjutnya 2013 sebesar 115.18 tahun 2014 sebesar 146.76 tahun 2015 sebesar 107.38 dari capaian yang di peroleh berdasar data yang ada kinerja pimpinan pada dinas pendatan daerah (DISPENDA) Kota makassar sangat tinggi dan total capaian 111.78 dengan capaian itu mampu untuk meningkatkan kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar. Sehingga dari tabel di atas nampak pada grafik dibawah ini



Sumber : Data Olahan Dispenda

**b. Belanja langsung**

Belanja langsung adalah belanja yang terkait langsung dengan produktifitas kegiatan atau terkait langsung dengan tujuan organisasi

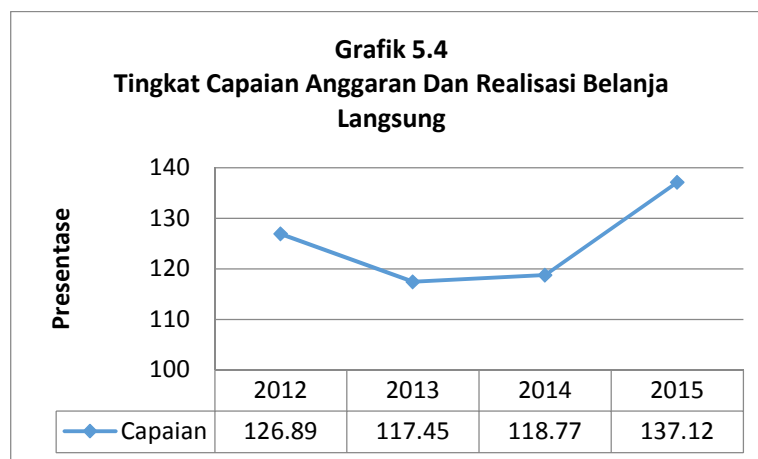
**Tabel 5.7 Belanja langsung**

| Tahun         | Anggaran               | Target                 | Capaian |
|---------------|------------------------|------------------------|---------|
| 2012          | 33,487,380,000.00      | 26,391,062,636.00      | 126.89  |
| 2013          | 33,677,238,000.00      | 28,673,977,207.00      | 117.45  |
| 2014          | 84,690,454,000.00      | 71,304,041,541.00      | 118.77  |
| 2015          | 88,646,140,900.00      | 64,648,408,341.00      | 137.12  |
| <b>Jumlah</b> | <b>240,501,212,900</b> | <b>191,017,489,725</b> | 125.91  |

Sumber : Data Olahan Dispenda

Dari tabel tersebut di atas bisa kita lihat bahwa anggaran belanja langsung besarnya anggaran belanja langsung tahun 2012 sebesar 33,487,380,00.00 tahun 2013 sebesar 33,667,238,000.00 tahun 2014 sebesar 84,690,454,000.00 tahun 2015 sebesar 88,646,140,900.00 dan total anggaran belanja langsung pada dispenda pada tahun 2012 sampai 2015 sebesar 240,501,212,900 dengan realisasinya sebesar 191,017,489,725 dengan capaian kinerja Pimpinan pada dinas pendapatan

daerah (DISPENDA) Kota Makassar yaitu pada tahun 2012 sebesar 126,89 kemudian di tahun- tahun selanjutnya 2013 sebesar 117.45 tahun 2014 sebesar 118.77 tahun 2015 sebesar 137,12 dari capaian yang di peroleh berdasar data yang ada kinerja pimpinan pada dinas pendataan daerah (DISPENDA) Kota makassar sangat tinggi dan total capaian 125,95 dengan capaian itu mampu untuk meningkatkan kinerja pimpinan pada dinas pendapatan daerah (DISPENDA) Kota Makassar. Sehingga dari tabel di atas nampak pada grafik pada tabel dibawah ini:



Sumber : Data Olahan Dispenda

#### **E. Sistem Pengendalian Dan Evaluasi Perencanaan Pada Dispenda Kota Makassar Untuk Tahun 2012-2015**

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan, agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana sedangkan Evaluasi Proses pengukuran akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan

Adapun sistem Pengendalian dan evaluasi pada Dispenda kota makassar yaitu merujuk pada pemdagri no 54 tahun 2010 yaitu :

1. Dalam menyusun RPJMD kabupaten / kota yaitu mulai dari tahap penyusunan rancangan awal sampai dengan rancangan akhir ,kepala Dispenda kabupaten atau kota melaksanakan pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah kabupaten atau kota menggunakan formulir VII.D.1 dengan mengganti menyesuaikan nomor kode dengan judul formulir V.II.G.1 menjadi pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah kabupaten atau kota.
2. Kepala Dispenda kabupaten atau kota melaporkan hasil pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah provinsi kepada bupati / walikota
3. Bupati / walikota menyampaikan hasil pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah kabupaten / kotabersamaan dengan penyampaian rancangan akhir RPJMD kabupaten / kota untuk di konsultasikan kepada gubernur
4. Gubernur menelaah hasil pengolahan dan evaluasi kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah kabupaten / kota, antara lain mencakup pertimbangan dari landasan hukum penyusunan,sistematika dan teknis penyusunan,[ konsistensi menindaklanjuti hasil musrenbang RPJMD provinsi di wilayahnya RTRW provinsi kabupaten / kota lainnya
5. Hasil telaah terhadap pengendalian dan evaluasi kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah kabupaten/kota disusun kedalam formulir V.II.D.13 dengan mengganti/menyesuaikan nomor kode dan judul



formulir V.II.G.3 menjadi kesimpulan pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang daerah kabupaten / kota.

6. Berdasarkan hasil telaah pengendalian dan evaluasi kebijakan perencanaan pembangunan jangka panjang kabupaten /kota yang dilakukan pada konsultasi rancangan akhir RPJMD kabupaten/kota, gubernur melakukan penilaian keselarasan antara kabupaten/kota lainnya.
7. Dalam hal ditemukan adanya ketidak sesuaian / penyimpangan, gubernur menyampaikan rekomendasi dan langkah-langkah penyempurnaan untuk ditindak lanjuti oleh masing-masing bupati / walikota
8. Penyampaian rekomendasi dan langkah-langkah penyempurnaan tersebut disampaikan gubernur kepada bupati / walikota untuk ditindak lanjuti, paling lambat 10 hari kerja setelah konsultasi dilakukan.

#### **F. Perencanaan dan Pengendalian Keuangan daerah pada Dispenda Kota Makassar**

Destriptif kualitatif yaitu penulisan data subjek yang telah dikumpulkan merupakan suatu hal yang membantu penulis untuk memeriksa kembali apakah kesimpulan yang dibuat telah selesai dalam penelitian ini, penulisan yang dipakai adalah presentase data yang didapat dan proses dimulai dari data-data yang diperoleh dari objek penelitian dibaca berulang kali sehingga penulis paham dan mengerti benar permasalahannya kemudian dianalisis sehingga didapat gambaran mengenai penghayatan pengalaman dari

subjekselanjutnya dilakukan interpretasi secara keseluruhan dimana didalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian

### **G. Indikator Capaian Kinerja Pimpinan Pada Dispenda Kota Makassar Tahun 2012-2015**

Berikut ini kita kan melihat pengukuran capaian kinerja pada dispenda kota makassar untuk satu periode 2012-2015

**Tabel 5.8 Nilai Peringkat Kinerja**

| No | Nilai realisasi      | kriteria penilaian realisasi kerja |
|----|----------------------|------------------------------------|
| 1  | <b>90% &lt; 100%</b> | Sangat tinggi                      |
| 2  | <b>76% &lt; 85%</b>  | Tinggi                             |
| 3  | <b>76% &lt; 75%</b>  | Sedang                             |
| 4  | <b>50% &lt; 65%</b>  | Rendah                             |
| 5  | <b>&lt;0%</b>        | Sangat rendah                      |

Sumber : Data Olahan dispenda

### **H. Analisis Realisasi Anggaran pada Dispenda Kota Makassar Tahun 2012-2015**

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan pada Dispenda kota makassar peneliti mendapatkan beberapa data padadispenda kota makassar terkait dengan evaluasi perencanaan dan pengendalian keuangan daerah terhadap kinerja pimpinan yaitu tingkat capaian anggaran pada dispenda kota makassar rata-rata capaiannya pada periode 2012 sampai 2015 adalah  $90\% < 100\%$  artinya tingkat capaian Dispenda kota makaasar tahun 2012 sampai 2015 adalah sangat tinggi di lihat dari capaian kinerja yang telah dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma (2003:23), Manajemen Supervisi, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ahmad Ibrahim (2012:21) Manajemen Syari'ah, Jakarta: Rajawali Pers.
- Bastian, Indra. 2009. Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Dermawan Wibisono (2000:5) Manajemen kinerja, Jakarta: Erlangga.
- Dr. Mutiara S. Panggabean, M. E (2002:8) Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor: Eghalia Indonesia.
- Dr. Surya Dharma MPA (2005:9) Manajemen kinerja, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Drs. H. Zasri M. Ali, MM (2005:12) Dasar-Dasar Manajemen, Pekanbaru: Suska Press.
- Erinie Tisnawati (2008:1), Pengantar Manajemen, Jakarta: Kencana Prenada Media
- Herman Sofyandi (2008:34) Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Irine Diana Sari Wijayanti, SE., MM (2008:10) Manajemen, Yogyakarta: Mitra Cendikia.
- Ismail Solihin (2009:45) Pengantar Manajemen, Jakarta: Erlangga.
- Luthans F. (2005:102) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2002:56) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson (2006:12) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Nurlaila (2010:10) Manajemen Sumber Daya Manusia I. Penerbit LepKhair.
- Prof Dr. Wibowo, S. E., M. (2009:1) manajemen kinerja edisi kedua, Jakarta: Rajawali Pers.

Rivai, Vethzal & Basri (2005:123) Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Robbins, Stephen P (2006:260) Perilaku Organisasi, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yang telah disempurnakan oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan bahwa struktur APBD

Pada pasal 11 ayat 2 Undang-Undang No. 33 Tahun 2004, Dana Bagi Hasil yang berasal dari sumber daya alam

permendagri 13 thn 2006, Pengeluaran Daerah

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 yaitu sumber keuangan daerah yang digali dari wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasilretribusi daerah, hasil pengelolaan.

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

## RIWAYAT HIDUP



**SRI RAHMAWATI**, Lahir disebuah perkampungan yaitu bima desa guda Kec. Bolo Kab. Bima pada tanggal 04 Oktober 1993, sebagai anak kelima dari 6 bersaudara, buah hati dari pasangan Ayah yasin dan Ibu darafiah

Penulis mulai memasuki jenjang pendidikan formal di SD Negeri pali tahun 1999 dan tamat pada tahun 2005. Pada tahun yang sama penulis menempuh pendidikan di SMP Negeri 2 Bolo dan tamat pada tahun 2008. Kemudian melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 2 Bolo dan tamat pada tahun 2011.

Pada Tahun 2012, penulis diterima sebagai Mahasiswa pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar, Program Strata Satu (S1).

Selama menjadi mahasiswa penulis juga aktif dalam organisasi Intra kampus yaitu:

1. Departemen Bidang IMMawati, Pimpinan Komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMUH Makassar Periode 2013-2014
2. Sekertaris bidang IMMawati, Pimpinan Komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMUH Makassar Periode 2014-2015
3. Ketua bidang IMMawati, pimpinan komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMUH Makassar periode 2015-2016
4. Ketua Bidang keperempuanan, Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Periode 2015-2016