

**ANALISIS PERSEPSI APARATUR TERHADAP PENERAPAN  
ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI LINGKUP  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ENREKANG**

THE ANALYSIS OF GOVERNMENTAL OFFICERS PERCEPTION  
ABOUT THE IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE BASED  
BUDGET AT THE LOCAL SECRETARIAT OF ENREKANG  
REGENCY

**H A R I A T Y**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2009**

**ANALISIS PERSEPSI APARATUR TERHADAP PENERAPAN  
ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI LINGKUP  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ENREKANG**

**T E S I S**

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER KEUANGAN DAERAH**

Disusun dan diajukan oleh

**H A R I A T Y**

*K e p a d a*

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2009**

# TESIS

## **ANALISIS PERSEPSI APARATUR TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI LINGKUP SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ENREKANG**

Disusun dan diajukan oleh :

**HARIATY**

No. Pokok : P2600208503

Telah dipertahankan di depan panitia ujian tesis  
Pada tanggal 07 Desember 2009  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Penasehat

---

**Prof. Dr. Rahmatia, SE., MA**  
Ketua

Ketua Program  
Magister Keuangan Daerah

---

**Dr. Paulus Uppun, SE., MA**  
Anggota

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin

---

**Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS**

---

**Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>8</b>
A. Beberapa Catatan Tentang Manajemen Anggaran Berkas Kinerja	8
B. Beberapa Catatan Tentang Fungsi Anggaran Sektor Publik	15
C. Beberapa Catatan Tentang Sistem Penganggaran dan Jenis-Jenis Anggaran Sektor Publik	20
D. Beberapa Catatan Tentang Penyusunan Anggaran, Prinsip-Prinsip dan Siklus Anggaran Sektor Publik	33
E. Beberapa Catatan Tentang Persepsi	41
F. Beberapa Catatan Tentang Efektivitas	43
G. Beberapa Catatan Tentang Motivasi	47
H. Kerangka Konseptual Penelitian	50

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	56
	A. Tipe Penelitian	56
	B. Lokasi Penelitian	56
	C. Populasi dan Sampel	57
	D. Jenis dan Sumber Data	57
	E. Teknik Pengumpulan Data	58
	F. Teknik Analisis Data	59
	G. Definisi Operasional	62
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	66
	A. Deskripsi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang	66
	B. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja bagi Belanja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang	77
	C. Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang	90
	D. Pembahasan	144
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	153
	A. Kesimpulan	153
	B. Saran	154
	DAFTAR PUSTAKA	155
	LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Distribusi Populasi dan Sampel Penelitian, Tahun 2009	57
2.	Teknik Analisis Data	59
3.	Keadaan Sumber Daya Aparatur (SDA) Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	72
4.	Keadaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	73
5.	Keadaan Prasarana Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009	75
6.	Karakteristik Responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	76
7.	Anggaran Satuan Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang	79
8.	Anggaran Belanja Daerah untuk Belanja Aparatur dan Pelayanan Publik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang Tahun 2009	82
9.	Pendapat Responden tentang Pentingnya Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja Disesuaikan Dengan Kebutuhan Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009	93
10.	Pendapat Responden tentang Kesesuaian Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Kebutuhan Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	94
11	Pendapat Responden tentang Pentingnya Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja Digunakan Sesuai Peruntukannya Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	97

Nomor	Halaman
12. Pendapat Responden tentang Kesesuaian Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Tujuan Peruntukannya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	100
13. Pendapat Responden tentang Pentingnya Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja Digunakan Sesuai Target Sasarannya Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, Tahun 2009	102
14. Pendapat Responden tentang Kesesuaian Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Target Pencapaian yang Ditetapkan Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	105
15. Pendapat Responden tentang Tingkat Pemahaman terhadap Kegunaan, Tujuan dan Kepentingan Anggaran Berbasis Kinerja Bagi Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang	108
16. Pendapat Responden tentang Harapan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja bagi Aparatur dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsinya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	113
17. Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Atas Kebutuhan Gaji dan Tunjangan Penghasilan di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	118
18. Pendapat Responden tentang Keterlibatan Aparatur Melakukan Tindakan dalam Memenuhi Kebutuhan Anggaran dalam Pelaksanaan Kegiatan pada Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	121

Nomor	Halaman
19. Pendapat Responden tentang Peningkatan Kemampuan Aparatur Melaksanakan dan Menyelesaikan Tugas Pekerjaan Sesuai Target Waktu dan Kegiatan dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	125
20. Pendapat Responden tentang Kemampuan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Memotivasi Aparatur Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	130
21. Pendapat Responden tentang Harapan Pemenuhan Kebutuhan Gaji dan Insentif Selama Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009	133
22. Pendapat Responden tentang Harapan Pemenuhan Kebutuhannya akan Fasilitas, Tunjangan, Kenaikan Pangkat, Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kab..Enrekang, 2009	135
23. Pendapat Responden tentang Frekuensi Mendapat Perhatian, Pujian dan Penghargaan dari Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerjanya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009	137
24. Pendapat Responden tentang Keterdukungan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, 2009	139



Nomor	Halaman
25. Pendapat Responden tentang Tingkat Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja Ditinjau dari Segi Input, Proses dan Output bagi Kebutuhan Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	142
26. Pendapat Responden tentang Tingkat Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja dalam Mendukung Kinerja Pelaksanaan Kegiatan Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009	143

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Kerangka Konseptual	55
2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang Tahun 2009	69
3. Jumlah Nilai Penerimaan PAD, Belanja Daerah dan Pengeluaran Daerah di Lingkup Pemda Kab.Enrekang, 2009	78
4. Perkembangan Distribusi Belanja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, 2009	83
5. Komposisi Distribusi Anggaran Belanja Aaparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, 2008	88

## ABSTRACT

**HARIATY.** *The Analysis of Governmental Officers' Perception about the Implementation of Performance-based Budget at the Local Secretariat of Enrekang Regency* (Supervised by **Rahmatia** and **Paulus Uppun**).

This research aims to: (1) describe the implementation of performance-based budget at the Local Secretariat of Enrekang regency, and (2) explain the perception of governmental officers about the effectiveness of performance-based budget implementation in fulfilling their necessity and supporting their performance in conducting their main jobs and functions.

This study was conducted as a qualitative-quantitative descriptive research. The samples were 33 governmental officers that were chosen proportionally (35% of the total population). Data collection was conducted by using observations, questionnaires, interviews, and documentation, while data analysis was conducted by using qualitative-quantitative method.

The results show that the implementation of performance-based budget is an urgent thing because there is still a great dependency on sources other than "PAD" (local income), especially "DAU" in fulfilling governmental officers' budget. However, this has not become a managerial plan for action. The financial capacity of Enrekang government's local income is only 3.1% so it needs other sources of budget of 97.8%. The distribution of governmental officers' budget has not been effective and proportional in fulfilling the necessity in each cost unit. A bigger proportion (71.8%) of the budget is allocated for employers' expenditure and additional allowances. The rest (28.2%) is used for other purchasing. This still shows a tendency of overspending, underspending, and misappropriation of budget allocation in other areas that have not become a priority.



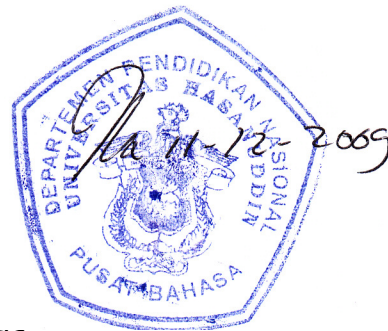
## ABSTRAK

**HARIATY. Analisis Persepsi Aparatur terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang** (dibimbing oleh Rahmatia dan Paulus Uppun).

Penelitian ini bertujuan (1) mengetahui penerapan anggaran berbasis kinerja dan (2) menjelaskan persepsi aparatur terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja dalam memenuhi kebutuhan dan mendukung kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Jenis penelitian deskriptif kualitatif-kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 33 responden yang diambil secara proporsional sebesar 35% dari total populasi. Pengambilan data dilakukan dengan observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja bersifat urgen disebabkan masih besarnya ketergantungan sumber anggaran lain di luar PAD terutama DAU untuk memenuhi kebutuhan anggaran belanja aparatur. Akan tetapi, belum menjadi *manajerial plan for action*. Kemampuan keuangan dari PAD Pemerintah Kabupaten Enrekang hanya 3,1% sehingga membutuhkan sumber anggaran lain sebesar 97,8%. Distribusi anggaran belanja aparatur belum efektif dan proporsional dalam memenuhi kebutuhan per unit pembiayaan di lingkup Sekretarian Daerah Kabupaten Enrekang. Distribusi anggaran belanja aparatur lebih besar (71,8%) untuk belanja pegawai/personalia dan gaji-tunjangan. Adapun sisanya (28,2%) dialokasikan untuk belanja lainnya sehingga masih cenderung terjadi pemborosan (*overspending*), *underspending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.



bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Isu permasalahan yang banyak berkembang dalam penyelenggaraan otonomi daerah akhir-akhir ini adalah belum optimalnya penerapan sistem anggaran pada organisasi publik, dalam hal ini lingkungan birokrasi pemerintahan. Organisasi birokrasi pemerintahan sebagai lembaga pengelola keuangan negara dan daerah, dituntut untuk mampu mengelola keuangan yang dimilikinya agar lebih efektif dan efisien.

Pada dasarnya, pemerintah tidak mempunyai uang yang dimiliki sendiri, sebab seluruhnya adalah milik publik. Dalam sebuah masyarakat demokratis, rakyat memberi mandat kepada pemerintah melalui proses pemilihan umum. Politisi menranslasikan mandat tersebut dalam bentuk kebijakan publik dan program yang memberi manfaat bagi pemilih yang direfleksikan dalam anggaran. Adanya keterbatasan sumber daya, menyebabkan anggaran mempunyai trade-offs, sebagian uang tidak dapat dialokasikan untuk suatu bidang tanpa mengurangi jumlah alokasi pada bidang yang lain, atau adanya penambahan jumlah pajak yang dibayar publik. Pemerintah tidak mungkin memenuhi permintaan seluruh stakeholder-nya. secara simultan. Pemerintah memutuskan bidang mana yang akan didahulukan atau diprioritaskan. Anggaran berfungsi sebagai

alat politis yang digunakan untuk memutuskan prioritas dan kebutuhan keuangan pada sektor tersebut.

Efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah dan anggaran masih menjadi isu problematika mendasar yang dihadapi organisasi pemerintah, termasuk dalam menerapkan kebijakan anggaran bagi segenap sumber daya aparturnya karena dinilai masih kurang transparan dan akuntabel, kurang obyektif serta masih banyak diwarnai praktik diskriminasi.

Akibat demikian, seringkali mempengaruhi pola perilaku dan motivasi kerja aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Aparatur atau pegawai negeri sipil, tidak jarang dihindangi perasaan malas, cemburu, serta kurang berdisiplin dan berproduktivitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) nya karena menilai kebutuhan anggaran, gaji, insentif, tunjangan tambahan penghasilan dan tunjangan fasilitas lainnya yang diterima relatif rendah dibanding dengan hasil pelaksanaan kegiatan atau tugas pekerjaannya.

Menyadari kenyataan itu, maka pemerintah menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja dengan harapan agar tidak terjadi pemborosan dalam pengelolaan dan pemanfaatan anggaran terutama dalam pelaksanaan kegiatan dan program kerja setiap unit kerja.

Di Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, tercatat 93 sumber daya aparatur yang melaksanakan tugas dan fungsi organisasinya menurut bidang tugas dan kewenangannya masing-masing. Dalam

menjalankan tugas dan fungsi tersebut, membutuhkan dukungan anggaran bagi kelancaran kegiatan pelayanan administrasi dan kegiatan operasionalnya.

Kenyataan yang berkembang, alokasi anggaran bagi aparatur belum disesuaikan dengan sistem anggaran berbasis kinerja sehingga berdampak pula pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, aparatur dituntut untuk melaksanakan berbagai kegiatan atau program kerja sesuai dengan platform anggaran yang sudah ditentukan namun seringkali dinilai kurang sesuai dengan kebutuhan dalam mencapai target yang diinginkan.

Tugas dan fungsi Sekretariat Daerah di Kabupaten Enrekang, mengupayakan berbagai kegiatan administrasi merupakan bentuk pelayanan. Perwujudan pelayanan yang baik dan memuaskan, menurut Moenir (1999) adalah: 1) adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang dibuat-buat, 2) memperoleh pelayanan secara wajar tanpa gerutu, sindiran atau untaian kata lain semacam itu yang nadanya mengarah pada permintaan sesuatu baik untuk alasan dinas, maupun untuk alasan kesejahteraan, 3) mendapat perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama, tertib dan tidak pandang bulu.

Sepanjang pengamatan di lapangan bahwa Sekretariat Daerah di Kabupaten Enrekang dalam memainkan fungsi pelayanannya belum berjalan optimal, terutama karena rendahnya kemampuan teknis aparatur di organisasi itu sendiri. Rendahnya kemampuan teknis itu secara signifikan mempengaruhi seluruh proses administrasi yang dilakukan dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, baik proses layanan yang keluarannya tertuju pada orang, kelompok orang dalam komunitas masyarakat maupun instansi teknis lain yang terkait. Aparatur Sekretariat Daerah tersebut tampaknya cenderung masih kurang didukung sumber daya aparatur yang berkualitas, kemampuan teknis (kemampuan pengetahuan dan keterampilan) serta peran kelembagaan sehingga perlu mendapat perhatian pada peningkatan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan keterampilan teknis. Demikian halnya komitmen dan kebersamaan serta kedisiplinan, hal mana kesemuanya itu berdampak pada kurang efektifnya fungsi organisasi kelembagaannya.

Faktor lain yang besar pengaruhnya terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi Sekretariat Daerah di Kabupaten Enrekang adalah motivasi dari aparatur itu sendiri. Maslow (1984) mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Selanjutnya Herzberg dalam Gibson (1990) menjelaskan ada beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan



yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, dan faktor lainnya yang dapat mencegah terjadinya kepuasan dikalangan anggota organisasi.

Untuk meningkatkan peranan dan fungsi Sekretariat Daerah di Kabupaten Enrekang, diperlukan kemampuan dan kemauan (motivasi) pimpinan dan aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (*publik service*). Kesadaran (motivasi) seorang aparatur dalam memberikan pelayanan ditentukan oleh faktor : *Pertama*; Faktor ideal yang bersumber dari rasa kasih sayang, tolong menolong dan beramal saleh. *Kedua*\ Faktor material dari sudut organisasi berupa hak dan kewajiban yang ditujukan kepada yang berkepentingan. Sasaran manajemen pelayanan umum yaitu kepuasan walaupun sifatnya relatif, tetapi bisa dikenali pihak memperoleh pelayanan dan yang diukur apakah ia dapat menerima perlakuan dan hasil berupa hak dengan kegembiraan dan keikhlasan.

Pentingnya Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengoptimalkan dan mengefektifkan penerapan anggaran berbasis kinerja dalam rangka peningkatan kinerja aparatur dan bagi efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah sesuai mekanisme peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, diformulasikan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang?
2. Bagaimana persepsi aparatur terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut, adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan anggaran berbasis kinerja bagi belanja aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.
2. Untuk menjelaskan persepsi aparatur terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

## **D. Kegunaan Penelitian**

### **1. Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Menambah khasanah pengembangan ilmu-ilmu manajemen keuangan daerah khususnya pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

- b. Sebagai bahan masukan bagi kalangan akademisi atau peneliti lainnya yang akan meneliti lebih mendalam tentang pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang sehubungan dengan pengelolaan keuangan daerah pada pelaksanaan otonomi daerah.

## **2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktikal yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Sebagai bahan masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang untuk mengevaluasi kebijakan pengelolaan keuangan daerah dan penerapan kompensasi di lingkup unit kerja organisasinya.
- b. Sebagai bahan masukan bagi aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah untuk mengoptimalkan/ mengefektifkan kemampuan kerja dan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan pengelolaan keuangan daerah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Beberapa Catatan Tentang Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja

Terminologi "manajemen" atau "*management*" telah didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya Terry (1996) yang mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha seseorang atau sekumpulan orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Sejalan dengan Terry, Koontz (1996) menjelaskan bahwa manajemen merupakan usaha secara kolektif dengan menggunakan peralatan dan dana untuk mencapai tujuan, misi dan sasaran organisasi melalui pendekatan perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementation*), pengendalian (*controlling*), pengawasan (*monitoring*) dan evaluasi (*evaluation*).

Kaitannya dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, pendekatan manajemen pada dasarnya dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan, dan untuk mencapainya diperlukan suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Kalau tidak demikian halnya, berarti paling tidak telah terjadi *mis-management* atau ketidakserasian dalam manajemen (Mardiasmo,2004:7).

Anggaran dan kinerja memerlukan pendekatan manajemen dengan harapan agar penyusunan anggaran benar-benar dapat berdayaguna dan berhasilguna, efisien dan efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur. Dengan pendekatan manajemen juga berarti ada perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atau pengawasan secara berkelanjutan terhadap penyusunan dan pemanfaatan anggaran sesuai target-target yang ingin dicapai.

Mahsun (2007:18) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Dikatakan Nordiawan (2006:22), anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Kaitannya dengan kinerja, Bernandin dan Russel (1999:23) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Kinerja sebagai hasil kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok

orang (organisasi) atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau dalam bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan sasaran organisasi.

Kedudukan organisasi sektor publik sebagai penyelenggara pemerintahan, agen pembangunan dan pelayan masyarakat menuntut dirinya untuk menerapkan penganggaran sektor publik di lingkup organisasinya yang tentunya berbeda dengan proses penganggaran yang berlaku di sektor swasta. Hal ini sejalan dengan pendapat Nordiawan (2006:21) bahwa penganggaran merupakan suatu proses politik yang mana hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Menurut Mahsun (2007:19), penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi.

Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Proses penganggaran sektor publik dalam kerangka manajemen memiliki aspek yaitu aspek perencanaan, pengendalian dan akuntabilitas publik (Mahsun, 2007:20).

Penganggaran sektor publik harus diawasi mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Proses penganggaran akan lebih efektif jika diawasi oleh lembaga pengawas khusus (*oversight body*) yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian anggaran. Anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai. Penganggaran adalah proses mempersiapkan anggaran. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan (Mahsun, 2007:20).

Menurut Nordiawan (2006:31) bahwa anggaran publik berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana; anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Anggaran publik merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan: 1) berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat

(pengeluaran/ belanja), 2) berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan) (Nordiawan, 2006:31).

Dikatakan Mardiasmo (2004:27), dalam sebuah negara demokrasi, pemerintah mewakili kepentingan rakyat, uang yang dimiliki pemerintah adalah uang rakyat dan anggaran menunjukkan rencana pemerintah untuk membelanjakan uang rakyat tersebut. Anggaran merupakan blueprint keberadaan sebuah negara dan merupakan arahan di masa yang akan datang.

Pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja *output*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Untuk mengimplementasikan hal-hal tersebut anggaran kinerja dilengkapi dengan teknik penganggaran analitis.

Anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Oleh karena itu, anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran. Pendekatan ini cenderung menolak pandangan



anggaran tradisional yang menganggap bahwa tanpa adanya arahan dan campur tangan, pemerintah akan menyalahgunakan kedudukan mereka dan cenderung boros (*overspending*) (Nordiawan, 2006).

Menurut pendekatan anggaran kinerja, dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Dengan kata lain, pemerintah dipaksa bertindak berdasarkan *cost minded* dan harus efisien. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis, pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, agar dapat mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya program dan tolok ukur sebagai standar kinerja.

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja

yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, yang mana dalam proses penganggaran diperlukan metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran pada setiap unit kerja dan kegiatan program. Pihak pengambil kebijakan (*policy maker*) di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dituntut untuk menerapkan manajemen anggaran berbasis kinerja dan perlu menjadikan anggaran sebagai artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur. Di samping itu, sejumlah anggaran yang disusun sangat penting ditekankan pada prinsip efisiensi dan efektivitas yang berorientasi pada kinerja aparatur dan organisasi akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun sehingga anggaran benar-benar menjadi *managerial plan for action* dalam memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi Sekretariat Daerah tersebut.

Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dituntut untuk menerapkan kebijakan dan sistem penganggaran yang efektif melalui penyesuaian-penyesuaian alokasi dana bagi kebutuhan anggaran belanja aparatur dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, penyesuaian anggaran sesuai kebutuhan kegiatan unit kerja dan program kerja, pemenuhan kebutuhan gaji dan tunjangan fasilitas – tunjangan tambahan penghasilan/insentif, pemenuhan kebutuhan anggaran bagi pengembangan SDM dan biaya operasionalisasi pekerjaan. Hal yang juga

tidak bias diabaikan adalah adanya sistem pengawasan dalam penyusunan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran.

## **B. Beberapa Catatan Tentang Fungsi Anggaran Sektor Publik**

Anggaran sektor publik memainkan fungsi atau peranan dalam melancarkan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan. Aliran uang yang terkait dengan aktivitas pemerintahan akan mempengaruhi harga, lapangan kerja, distribusi pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan beban pajak yang harus dibayar atas pelayanan yang diberikan pemerintah. Keputusan anggaran yang dibuat pemerintah daerah dan propinsi seharusnya dapat merefleksikan prioritas pemerintah daerah atau propinsi dengan baik (Bastian, 2001:41).

Menurut Nordiawan (2006:52) bahwa anggaran sektor publik penting karena beberapa alasan, yaitu: 1) anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, 2) anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas, 3) anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*choice*), dan *tradeoffs* dan 4) anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada.

Mahsun (2007) mengemukakan 8 (delapan) fungsi utama anggaran sektor publik, yaitu:

1. Sebagai alat perencanaan (*Planning in tool*)
2. Sebagai alat pengendalian (*Control Tool*)
3. Sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiscal Tool*)
4. Sebagai alat politik (*Political Tool*)
5. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and communication tool*)
6. Sebagai alat penilaian kinerja (*Performance measurement tool*)
7. Sebagai alat motivasi (*Motivation tool*)
8. Sebagai alat menciptakan ruang publik.

Dari pendapat tersebut di atas dan dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka ada 6 (enam) fungsi anggaran yang dinilai relevan untuk dikaji dan dipahami yaitu fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja, sebagai alat motivasi, sebagai alat perencanaan, sebagai alat koordinasi dan komunikasi, sebagai alat pengendalian termasuk sebagai alat kebijakan fiskal.

Fungsi yang paling penting dari anggaran terutama dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja adalah anggaran sebagai alat penilaian kinerja. Hal ini didasarkan pada konsepsi bahwa anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja

manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja (Mahsun, 2007:43).

Fungsi yang juga penting dari anggaran terutama dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja adalah anggaran sebagai alat motivasi. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Fungsi Anggaran sebagai alat perencanaan terutama diperlukan karena anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk: 1) merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan, 2) merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya, 3) mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun, dan 4)

menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi. (Mahsun, 2007 : 33).

Penerapan manajemen anggaran menuntut diberlakukannya kebijakan fiskal oleh pemerintah sebagai instrumen dalam menata penerimaan dan pengeluaran biaya pada departemen-departemen pemerintah baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah (provinsi, kabupaten dan kota).

Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi disebabkan setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

Kedudukan anggaran sebagai alat pengendalian dikarenakan anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran. Bahkan tidak berlebihan jika dikatakan bahwa presiden, menteri, gubernur, bupati, dan manajer publik lainnya dapat dikendalikan melalui anggaran.

Anggaran sektor publik dapat digunakan untuk mengendalikan (membatasi kekuasaan) eksekutif (Mahsun, 2007 : 34).

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending, underspending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Selain itu, anggaran digunakan untuk memberi informasi dan meyakinkan legislatif bahwa pemerintah bekerja secara efisien, tanpa ada korupsi dan pemborosan (Mahsun, 2007 : 36).

Menurut Mahsun (2007 : 36), pengendalian anggaran publik dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu: 1) membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan, 2) menghitung selisih anggaran (*favourable dan unfavourable variances*), 3) menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians, 4) merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Dalam penilaian kinerja, anggaran juga berfungsi sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah terutama digunakan dalam menentukan penerimaan dan pengeluaran departemen-departemen pemerintah,

pemerintah propinsi atau pemerintah daerah. Keputusan anggaran yang dibuat pemerintah daerah (Sekretariat Daerah) seharusnya dapat merefleksikan prioritas pemerintah daerah atau propinsi dengan baik.

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang perlu disesuaikan dengan fungsi-fungsi anggaran yang ada terutama dapat dipergunakan sebagai alat penilaian kinerja, alat motivasi dan alat pengendalian. Di samping itu juga dilihat fungsinya dari sisi kegunaannya sebagai alat koordinasi dan komunikasi dan alat perencanaan termasuk sebagai alat kebijakan fiskal di lingkup organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

### **C. Beberapa Catatan Tentang Sistem Penganggaran dan Jenis-Jenis Anggaran Sektor Publik**

Sebagaimana diketahui bahwa anggaran berupa uang atau dana memiliki kegunaan atau fungsi yang sudah diatur dan ditetapkan dalam kebijakan tertentu sehingga perlu diefektifkan penyusunan, pemanfaatan dan pengendaliannya. Anggaran biasanya diperoleh dari sumber-sumber tertentu dan sudah disusun perencanaan beserta target-target yang ingin dicapai sesuai dengan sistem penganggaran yang berlaku.

Menurut Nordiawan (2006), sistem anggaran sektor publik dalam perkembangannya telah menjadi instrumen kebijakan multifungsi yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut terutama tercermin pada komposisi dan besarnya anggaran yang secara



langsung merefleksikan arah dan tujuan pelayanan masyarakat yang diharapkan. Anggaran sebagai alat perencanaan kegiatan publik yang dinyatakan dalam satuan moneter sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Agar fungsi perencanaan dan pengawasan dapat berjalan dengan baik, maka sistem anggaran serta pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran harus dilakukan dengan cermat dan sistematis.

Sebagai sebuah sistem, perencanaan anggaran sektor publik telah mengalami banyak perkembangan. Sistem perencanaan anggaran publik berkembang dan berubah sesuai dengan dinamika perkembangan manajemen sektor publik dan perkembangan tuntutan yang muncul di masyarakat. Pada dasarnya terdapat beberapa jenis pendekatan dalam perencanaan dan penyusunan anggaran sektor publik (Mahsun, 2007).

Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kedudukan departemen-departemen atau instansi (sekretariat, badan, kantor, dinas) sebagai satuan kerja pemerintah (SKP) memerlukan sejumlah anggaran untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur dan organisasinya agar kinerja aparatur dan organisasinya dapat meningkat. Namun demikian, sejumlah anggaran yang diperlukan dan telah disusun, perlu disesuaikan jenis-jenis kegunaan atau pemanfaatannya agar efektif dalam membiayai berbagai kegiatan dan program kerja serta mencapai target yang telah ditetapkan.

Di lingkup birokrasi pemerintahan atau organisasi publik, pada dasarnya sudah dikenal beberapa jenis-jenis anggaran dan sistem penganggaran yang berbeda dengan yang berlaku di sektor swasta.

Menurut Mahsun (2007), anggaran pada dasarnya mencakup beberapa jenis, namun untuk jenis anggaran sektor publik secara umum dibagi menjadi dua, yaitu: anggaran operasional dan anggaran Modal.

Anggaran operasional (*operation/recurrent budget*) dipegunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam anggaran operasional adalah "Belanja Rutin". Belanja Rutin (*recurrent expenditure*) adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak dapat menambah aset atau kekayaan bagi pemerintah. Disebut "rutin" karena sifat pengeluaran tersebut berulang-ulang ada setiap tahun. Secara umum, pengeluaran yang masuk kategori anggaran operasional antara lain Belanja Administrasi Umum dan Belanja Operasi dan Pemeliharaan.

Anggaran modal/Investasi (*Capital/Investment Budget*) menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot, dan sebagainya. Pengeluaran modal yang besar biasanya dilakukan dengan menggunakan pinjaman. Belanja Investasi/ Modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah aset atau

kekayaan pemerintah, dan selanjutnya akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan pemeliharaannya.

Terkait dengan kedua jenis anggaran tersebut di atas, juga dikenal adanya jenis anggaran sektor publik yang terdiri dari anggaran tradisional dan anggaran dengan pendekatan *New Public Management* (NPM). Anggaran tradisional ditandai dengan ciri utamanya yang bersifat *line-item* dan *incrementalism*, sedangkan anggaran dengan pendekatan *New Public Management* adalah anggaran yang berorientasi pada kinerja, yang terdiri atas *Planning Programming and Budgeting System* (PPBS), *Zero Based Budgeting* (ZBB), dan *Performance Budgeting*. (Mardiasmo, 2004:71).

Menurut Mardiasmo (2004:71) bahwa anggaran tradisional merupakan pendekatan yang banyak digunakan di negara berkembang dewasa ini. Terdapat dua ciri utama dalam pendekatan ini, yaitu: (a) cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incrementalism* dan (b) struktur dan susunan anggaran yang bersifat line-item.

Ciri lain yang melekat pada pendekatan anggaran tradisional tersebut adalah: (a) cenderung sentralistis; (b) bersifat spesifikasi; (d) tahunan; dan (f) menggunakan prinsip anggaran bruto. Struktur anggaran tradisional dengan ciri-ciri tersebut tidak mampu mengungkapkan besarnya dana yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan, dan bahkan anggaran tradisional tersebut gagal dalam memberikan informasi tentang besarnya rencana kegiatan. Oleh karena tidak tersedianya berbagai informasi tersebut, maka satu-satunya tolok ukur yang dapat digunakan

untuk tujuan pengawasan hanyalah tingkat kepatuhan penggunaan anggaran (Mardiasmo, 2004:72).

Dijelaskan Mahsun (2007:86-87), metode penganggaran tradisional memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

- 1) Hubungan yang tidak memadai (terputus) antar anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang;..
- 2) Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar pengeliran tidak pernah diteliti secara menyeluruh efektivitasnya.
- 3) Lebih berorientasi pada input daripada output. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumber-daya, atau memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis di-belanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.
- 4) Sekat-sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai. Keadaan tersebut berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan, dan persaingan antar departemen.
- 5) Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal / investasi.
- 6) Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek modal dan hal tersebut dapat mendorong praktik-praktik yang tidak diinginkan (korupsi dan kolusi).
- 7) Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan kelemahan perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya adalah munculnya *budget padding* atau *budgetary slack*.
- 8) Persetujuan anggaran yang terlambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran dan 'manipulasi anggaran.'
- 9) Aliran informasi (sistem informasi finansial) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan (Mahsun, 2007:86-87),..

Anggaran dengan pendekatan NPM sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Perubahan dari sistem anggaran tradisional menuju sistem anggaran dengan pendekatan NPM merupakan bagian penting dari reformasi anggaran

(*budgeting reform*). Reformasi anggaran sektor publik dilakukan untuk menjadikan anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik dan menekankan *value for money*. (Mahsun, 2007:90)

Menurut Nordiawan (2006:53) bahwa beberapa jenis anggaran dengan pendekatan NPM, seperti ZBB, PPBS, dan Anggaran Kinerja perlu dikaji lebih mendalam sebelum diaplikasikan, karena pada masing-masing jenis anggaran tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan. Penerapan sistem anggaran juga perlu mempertimbangkan aspek sosial, kultural, dan kesiapan teknologi yang dimiliki oleh pemerintah.

Model *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. Penggunaan paradigma NPM tersebut menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah di antaranya adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi dan pemangkasan biaya (*cost cutting*).

Perbandingan anggaran tradisional dengan anggaran berbasis pendekatan NPM

Anggaran tradisional	New public management
Sentralistis	Desentralisasi dan devolved management
Berorientasi pada input	Berorientasi pada <i>input, output, dan outcome (value for money)</i>
Tidak terkait dengan perencanaan jangka panjang	Utuh dan komprehensif dengan perencanaan jangka panjang
Line-item dan incrementalism	Berdasarkan sasaran kinerja
Batasan departemen yang kaku (rigid department)	lintas departemen (cross department)
Menggunakan aturan klasik: <i>Vote accounting</i>	<i>Zero-Base Budgeting, Planning Programming Budgeting System</i>
Prinsip anggaran bruto	Sistematik dan rasional
Bersifat tahunan	<i>Bottom-up budgeting</i>
Spesifik	

Sumber : Mahsun (2007:91)

Salah satu model pemerintahan di era *New Public Management* adalah model pemerintahan yang diajukan oleh Osborne dan Gaebler (1992) yang tertuang dalam pandangannya yang dikenal dengan konsep "*reinventing government*".

Reformasi sektor publik yang salah satunya ditandai dengan munculnya era *New Public Management* telah mendorong usaha untuk mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik. Seiring dengan perkembangan tersebut, muncul beberapa teknik penganggaran sektor publik, misalnya adalah teknik anggaran kinerja (*performance budgeting*), *Zero Based Budgeting* (ZBB), dan *Planning, Programming, and Budgeting System* (PPBS).

Konsep *Zero Based Budgeting* dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada sistem anggaran tradisional. Penyusunan anggaran dengan menggunakan konsep *Zero Based Budgeting* dapat menghilangkan incrementalism dan *line-item* karena anggaran diasumsikan mulai dari nol (*zero-base*). Penyusunan anggaran yang bersifat *incremental* mendasarkan besarnya realisasi anggaran tahun ini untuk menetapkan anggaran tahun depan, yaitu dengan menyesuaikannya dengan tingkat inflasi atau jumlah penduduk.

ZBB tidak berpatokan pada anggaran tahun lalu untuk menyusun anggaran tahun ini, namun penentuan anggaran didasarkan pada kebutuhan saat ini. Dengan ZBB seolah-olah proses anggaran dimulai dari

hal yang baru sama sekali. Item anggaran yang sudah tidak relevan dan tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi dapat hilang dari struktur anggaran, atau mungkin juga muncul item baru.

Proses implementasi ZBB terdiri dari tiga tahap, yaitu: 1) identifikasi unit-unit keputusan, 2) penentuan paket-paket keputusan dan 3) Meranking dan mengevaluasi paket keputusan (Mahsun ,2007:101)

Identifikasi unit-unit keputusan diperlukan karena struktur organisasi pada dasarnya terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Setiap pusat pertanggungjawaban merupakan unit pembuat keputusan (*decision unit*) yang salah satu fungsinya adalah untuk menyiapkan anggaran. *Zero Based Budgeting* merupakan sistem anggaran yang berbasis pusat pertanggungjawaban sebagai dasar perencanaan dan pengendalian anggaran.

Suatu unit keputusan merupakan kumpulan dari unit keputusan level yang lebih kecil. Sebagai contoh, pemerintah daerah merupakan suatu unit keputusan besar yang dapat dipecah-pecah lagi menjadi dinas-dinas; dinas-dinas dipecah lagi menjadi subdinas-subdinas; subdinas dipecah lagi menjadi subprogram, dan sebagainya. Dengan demikian, suatu pemerintah daerah bisa memiliki ribuan unit keputusan. Setelah dilakukan identifikasi unit-unit keputusan secara tepat, tahap berikutnya adalah menyiapkan dokumen yang berisi tujuan unit keputusan dan tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dokumen

tersebut disebut paket-paket keputusan (*decision packages*) (Mahsun, 2007:101-102).

Penentuan paket-paket keputusan karena merupakan gambaran komprehensif mengenai bagian dari aktivitas organisasi atau fungsi yang dapat dievaluasi secara individual. Paket keputusan dibuat oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan harus menunjukkan secara detail estimasi biaya dan pendapatan yang dinyatakan dalam bentuk pencapaian tugas dan perolehan manfaat. Secara teoritis, paket-paket keputusan dimaksudkan untuk mengidentifikasi berbagai alternatif kegiatan untuk melaksanakan fungsi unit keputusan dan untuk menentukan perbedaan level usaha pada tiap-tiap alternatif.

Mahsun (2007:103) mengemukakan dua jenis paket keputusan, yaitu: 1) paket keputusan *mutually-exclusive* dan 2) paket keputusan *incremental*. Paket keputusan yang bersifat *mutually-exclusive* adalah paket-paket keputusan yang memiliki fungsi yang sama. Apabila dipilih salah satu paket kegiatan atau program, maka konsekuensinya adalah menolak semua alternatif yang lain. Paket keputusan *incremental* merefleksikan tingkat usaha yang berbeda (dikaitkan dengan biaya) dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Terdapat *base package* yang menunjukkan tingkat minimal suatu kegiatan, dan paket lain yang tingkat aktivitasnya lebih tinggi yang akan berpengaruh terhadap kenaikan level aktivitas dan juga akan berpengaruh terhadap biaya. Setiap paket memiliki biaya dan manfaat yang dapat ditabulasikan dengan jelas.



Meranking dan mengevaluasi paket keputusan perlu dilakukan setelah paket keputusan telah disiapkan dengan cara meranking semua paket berdasarkan manfaatnya terhadap organisasi. Tahap ini merupakan jembatan untuk menuju proses alokasi sumber daya di antara berbagai kegiatan yang beberapa di antaranya sudah ada dan lainnya baru sama sekali.

Dikatakan Nordiawan (2007) dan Mardiasmo (2004), penerapan model ZBB memiliki keunggulan dan kelemahan Keunggulan ZBB. Keunggulannya adalah : jika ZBB dilaksanakan dengan baik maka dapat menghasilkan alokasi sumber daya secara lebih efisien, ZBB berfokus pada *value for money*, memudahkan untuk mengidentifikasi terjadinya inefisiensi dan ketidakefektivan biaya, meningkatkan pengetahuan dan motivasi staf dan manajer, meningkatkan partisipasi manajemen level bawah dalam proses penyusunan anggaran serta merupakan cara yang sistematis untuk menggeser status quo dan mendorong organisasi untuk selalu menguji alternatif aktivitas dan pola perilaku biaya serta tingkat pengeluaran.

Kelemahan yang dimiliki model ZBB adalah : prosesnya memakan waktu lama (*time consuming*), terlalu teoritis dan tidak praktis, membutuhkan biaya yang besar, serta menghasilkan kertas kerja yang menumpuk karena pembuatan paket keputusan, ZBB cenderung

menekankan manfaat jangka pendek, implementasi ZBB membutuhkan teknologi yang maju.

Masalah besar yang dihadapi ZBB adalah pada proses meranking dan mereview paket keputusan. Mereview ribuan paket keputusan merupakan pekerjaan yang melelahkan dan membosankan, sehingga dapat mempengaruhi keputusan. Untuk melakukan perankingan paket keputusan dibutuhkan staf yang memiliki keahlian yang mungkin tidak dimiliki organisasi. ZBB berasumsi bahwa semua staf memiliki kemampuan untuk mengkalkulasi paket keputusan. Selain itu dalam perankingan muncul pertimbangan subyektif atau mungkin terdapat tekanan politik sehingga tidak obyektif lagi sehingga memungkinkan munculnya kesan yang keliru bahwa semua paket keputusan harus masuk dalam anggaran. Selain itu implementasi ZBB menimbulkan masalah berperilaku dalam organisasi.

Sistem penganggaran lain yang juga sering digunakan adalah *Planning, Programming, dan Budgeting System* (PPBS). PPBS merupakan teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada output dan tujuan dengan penekanan utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi. Sistem anggaran PPBS tidak didasarkan pada struktur organisasi tradisional yang terdiri dari divisi-divisi, namun berdasarkan program, yaitu pengelompokan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu (Bastian, 2001).

PPBS adalah salah satu model penganggaran yang ditujukan untuk membantu manajemen pemerintah dalam membuat keputusan alokasi sumber daya secara lebih baik. Hal tersebut disebabkan sumber daya yang dimiliki pemerintah terbatas jumlahnya, sementara tuntutan masyarakat tidak terbatas jumlahnya. Dalam keadaan tersebut pemerintah dihadapkan pada pilihan alternatif keputusan yang memberikan manfaat paling besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. PPBS memberikan rerangka untuk membuat pilihan tersebut.

Menurut Bastian (2001:66), proses Implementasi PPBS mengikuti langkah-langkah implementasi yaitu :

- a. Menentukan tujuan umum organisasi dan tujuan unit organisasi dengan jelas
- b. Mengidentifikasi program-program dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- c. Mengevaluasi berbagai alternatif program dengan menghitung cost-benefit dari masing-masing program.
- d. Alokasi sumber daya ke masing-masing program yang disetujui.

PPBS mensyaratkan organisasi menyusun rencana jangka panjang untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui program-program. Kuncinya adalah bahwa program-program yang disusun harus terkait dengan tujuan organisasi dan tersebar ke seluruh bagian organisasi. Pemerintah harus dapat mengidentifikasi struktur program dan melakukan analisis program. Struktur program merupakan rerangka untuk mengidentifikasi keterkaitan antara sumber daya yang dimiliki dengan aktivitas yang akan dilakukan

untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, struktur program merupakan semacam kerangka bangunan dari desain sistem PPBS.

Analisis program terkait dengan kegiatan menganalisis biaya dan manfaat dari masing-masing program sehingga dapat dilakukan pilihan. Untuk mendukung hal tersebut PPBS membutuhkan sistem informasi yang canggih agar dapat memonitor kemajuan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sistem pelaporan anggaran PPBS harus mampu melaporkan hasil (manfaat) program bukan sekedar jumlah pengeluaran yang telah dilakukan.

Karakteristik *Planning, Programming, dan Budgeting System* (PPBS) :

- 1) Berfokus pada tujuan dan aktivitas (program) untuk mencapai tujuan
- 2) Secara eksplisit menjelaskan implikasi terhadap tahun anggaran yang akan datang karena PPBS berorientasi pada masa depan
- 3) Mempertimbangkan semua biaya yang terjadi
- 4) Dilakukan analisis secara sistematis atas berbagai alternatif program, yang meliputi: (a) identifikasi tujuan, (b) identifikasi secara sistematis alternatif program untuk mencapai tujuan, (c) estimasi biaya total dari masing-masing alternatif program, dan (d) estimasi manfaat (hasil) yang ingin diperoleh dari masing-masing alternatif program. (Bastian, 2001: 78)

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang perlu mengadopsi pendekatan model *New Public Management* (NPM) agar tidak selamanya terjebak dalam pendekatan tradisional. Hal ini dinilai penting agar penyusunan dan pengalokasian

anggaran benar-benar didasarkan pada analisis kebutuhan bagi pengelolaan anggaran yang lebih efisien dan efektif serta peningkatan kinerja aparatur dan organisasinya.

#### **D. Beberapa Catatan Tentang Penyusunan Anggaran, Prinsip-Prinsip dan Siklus Anggaran Sektor Publik**

Penyusunan anggaran sektor publik pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pemerintah/ instansi terkait untuk mengupayakan perencanaan, persiapan, pelaksanaan dan pengendalian biaya-biaya variabel bagi pemenuhan kebutuhan belanja aparatur, belanja operasional dan belanja modal.

Pengelolaan keuangan publik melibatkan beberapa aspek, yaitu aspek penganggaran, aspek akuntansi, aspek pengendalian, dan aspek auditing. Aspek penganggaran mengantisipasi pendapatan dan belanja (*revenues and expenditures*), sedangkan aspek akuntansi terkait dengan proses mencatat, mengolah, dan melaporkan segala aktivitas penerimaan dan pengeluaran (*receipts and disbursements*) atas dana pada saat anggaran dilaksanakan. Kedua aspek tersebut dianggap penting dalam manajemen keuangan publik. Namun, di antara kedua aspek tersebut aspek penganggaran dianggap sebagai isu sentral bila dipandang dari sisi waktu. Kalau aspek akuntansi lebih bersifat "*retrospective*" (pencatatan masa lalu), maka aspek penganggaran lebih bersifat "*prospective*" atau "*anticipatory*" (perencanaan masa yang akan datang). Karena aspek penganggaran dianggap sebagai isu sentral, maka para manajer publik

perlu mengetahui prinsip-prinsip pokok yang ada pada siklus anggaran (Mardiasmo, 2004).

Di Kabupaten Enrekang, Pemerintah Daerah mengelola beberapa sumber pendapatan dan keuangan seperti Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Alokasi Umum (DAU) dan lainnya yang mana sumber-sumber tersebut menjadi dasar bagi penyusunan APBD. Penyusunan anggaran oleh Pemerintah Daerah tentunya disesuaikan dengan kemampuan keuangan yang dimiliki dan dialokasikan kepada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) termasuk Sekretariat Daerah. Penyusunan anggaran tersebut, khususnya APBD, dipresentasikan setiap tahun oleh eksekutif (Bupati), memberi informasi rinci kepada DPRD dan masyarakat tentang program-program apa yang direncanakan pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai.

Dalam lingkup internal organisasi, Pemkab Enrekang juga menyusun anggaran per satuan unit kerja guna mendukung pelaksanaan berbagai kegiatan dan program pada setiap unit kerja sehingga aparatur yang ada di setiap unit kerja dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan lebih baik dan sekaligus diharapkan kinerjanya meningkat.

Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan menurut Mardiasmo (2004) merupakan rangkaian proses anggaran. Proses penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan, yaitu: 1) membantu

pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antarbagian dalam lingkungan pemerintah, 2) membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan, 3) memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja, 4) meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Dikatakan oleh Nordiawan (2006) bahwa dalam penyusunan anggaran, terdapat faktor dominan dalam proses penganggaran di antaranya: tujuan dan target yang hendak dicapai, ketersediaan sumber daya (faktor-faktor produksi yang dimiliki pemerintah), waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi anggaran.

Kaitannya dengan proses penyusunan anggaran tersebut, diperlukan penerapan prinsip-prinsip pokok siklus anggaran. Hal ini sejalan dengan Bastian (2001:66) bahwa prinsip-prinsip dan siklus anggaran semakin penting dipahami oleh aparatur penyelenggara pemerintahan agar penyusunan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran lebih efektif.

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran sector publik menurut Bastian (2001:66) di antaranya : otorisasi dari legislatif, yaitu anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut; bersifat *Nondiscretionary Appropriation* yaitu jumlah

yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif

Anggaran harus bersifat komprehensif yaitu menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Anggaran utuh dalam artian semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum (*general fund*). Anggaran bersifat periodik atau dapat bersifat tahunan maupun multi-tahunan. Anggaran akurat, yaitu estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran. Di samping itu, anggaran juga harus jelas yakni bersifat sederhana, dapat dipahami dan tidak membingungkan (Bastian, 2001:66-67).

Dijelaskan Bastian (2001:81) bahwa selama ini kapabilitas dan efektivitas pemerintah dalam perencanaan dan pengendalian keuangan dirasakan masih terlalu lemah. Pengalaman masa lalu menunjukkan bahwa pada umumnya, lembaga-lembaga pemerintah belum menjalankan fungsi dan perannya secara efisien. Pemborosan adalah fenomena umum yang terjadi di berbagai departemen pemerintahan. Kondisi seperti ini muncul karena pendekatan umum yang digunakan dalam penentuan besar alokasi dana untuk tiap kegiatan adalah pendekatan *incrementalism* yang didasarkan pada perubahan satu atau lebih variabel yang bersifat umum, seperti tingkat inflasi dan jumlah penduduk. Sementara itu, analisis



untuk mengetahui struktur, komponen, dan tingkat biaya untuk setiap kegiatan masih sedikit sekali dilakukan. Padahal studi seperti ini akan menjamin teridentifikasinya jumlah kebutuhan alokasi dana yang lebih akurat sesuai dengan kebutuhan riil dari seluruh kegiatan.

Lemahnya perencanaan anggaran memungkinkan munculnya *underfinancing* atau *overfmancing* yang akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran. Dalam situasi seperti itu menyebabkan banyak layanan publik dijalankan secara tidak efisien dan kurang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan publik, sementara dana pada anggaran yang pada dasarnya merupakan dana publik (*public money*) habis dibelanjakan seluruhnya. Dalam jangka panjang, kondisi seperti ini cenderung memperlemah peran pemerintah sebagai stimulator, fasilitator, koordinator, dan entrepreneur dalam proses pembangunan (Bastian, 2001:82).

Prinsip-prinsip pokok siklus anggaran perlu diketahui dan dikuasai dengan baik oleh penyelenggara pemerintahan. Prinsip-prinsip dan mekanisme penganggaran relatif pada dasarnya tidak berbeda antara sektor swasta dengan sektor publik (Mardiasmo, 2004).

Henley et al. (1990) dalam Mardiasmo (2004) mengemukakan secara umum, ada empat tahap dalam siklus anggaran yaitu : tahap persiapan anggaran (*preparation*), tahap ratifikasi (*approval/ ratification*), tahap implementasi (*implementation*) dan tahap pelaporan dan evaluasi (*reporting and evaluation*).

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

Dikatakan Henley bahwa dalam persoalan estimasi, yang perlu mendapat perhatian adalah terdapatnya faktor "*uncertainty*" (tingkat ketidakpastian) yang cukup tinggi. Oleh sebab itu, manajer keuangan publik harus memahami betul dalam menentukan besarnya suatu mata anggaran. Besarnya suatu mata anggaran sangat tergantung pada sistem anggaran yang digunakan. Besarnya mata anggaran pada suatu anggaran yang menggunakan "*line-item budgeting*" akan berbeda pada "*input-output budgeting*," "*program budgeting*," atau "*zero based budgeting*" (Mardiasmo,2004).

Di Indonesia, proses perencanaan APBD dengan paradigma baru menekankan pada pendekatan *bottom-up planning* dengan tetap mengacu pada arah kebijakan pembangunan pemerintah pusat. Arah kebijakan pembangunan pemerintah pusat tertuang dalam dokumen perencanaan berupa GBHN, Program Pembangunan Nasional

(PROPENAS), Rencana Strategis (RENSTRA), dan Rencana Pembangunan Tahunan (REPETA).

Sinkronisasi perencanaan pembangunan yang digariskan oleh pemerintah pusat dengan perencanaan pembangunan daerah secara spesifik diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 105 dan 108 Tahun 2000. Pada pemerintah pusat, perencanaan pembangunan dimulai dari penyusunan PROPENAS yang merupakan operasionalisasi GBHN. PROPENAS tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk RENSTRA. Berdasarkan PROPENAS dan RENSTRA serta analisis fiskal dan makro ekonomi, kemudian dibuat persiapan APBN dan REPETA.

Sementara itu, di tingkat daerah (propinsi dan kabupaten/kota) berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah No. 108 Tahun 2000 pemerintah daerah disyaratkan untuk membuat dokumen perencanaan daerah yang terdiri atas PROPEDA (RENSTRADA). Dokumen perencanaan daerah tersebut diupayakan tidak menyimpang dari PROPENAS dan RENSTRA yang dibuat pemerintah pusat. Dalam PROPEDA dimungkinkan adanya penekanan prioritas program pembangunan yang berbeda antara satu daerah dengan daerah yang lain sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerah. PROPEDA (RENSTRADA) dibuat oleh pemerintah daerah bersama-sama dengan DPRD dalam kerangka waktu lima (5) tahun yang kemudian dijabarkan pelaksanaannya dalam kerangka tahunan. Rincian RENSTRADA untuk

setiap tahunnya akan digunakan sebagai masukan dalam penyusunan REPETADA dan APBD.

Berdasarkan RENSTRADA yang telah dibuat serta analisis fiskal dan ekonomi daerah, menurut ketentuan PP No. 105 Tahun 2000 pemerintah daerah bersama-sama dengan DPRD menetapkan Arah dan Kebijakan Umum APBD, setelah itu pemerintah daerah menetapkan Strategi dan Prioritas APBD. REPETADA memuat program pembangunan daerah secara menyeluruh dalam satu tahun. REPETADA juga memuat indikator kinerja yang terukur untuk jangka waktu satu tahun. Penedekatan ini diharap akan lebih memperjelas program kerja tahunan pemerintah daerah, termasuk sasaran yang ingin dicapai dan kebijakan yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran tersebut.

Pada tahap ratifikasi anggaran (*approval / ratification*), melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif tidak hanya dituntut memiliki "*managerial skill*" namun juga harus mempunyai "*political skill*", "*salesmanship*" dan "*coalition building*" yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut diperlukan karena pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif (Mardiasmo, 2004).

Selanjutnya pada tahap pelaksanaan anggaran, hal yang terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer sektor publik adalah dimilikinya

sistim (informasi) akuntansi dan sistim pengendalian manajemen. Manajemen keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistim akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya.

Anggaran yang telah direncanakan dan dilaksanakan kemudian perlu dilaporkan dan dievaluasi. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran merupakan tahap akhir dari siklus anggaran daerah yang terkait dengan aspek akuntabilitas yang mana hasil dari tahap ini berupa umpan balik (*feed back*) yang akan menjadi masukan bagi tahap perencanaan siklus tahun anggaran berikutnya.

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang perlu didasarkan prinsip-prinsip pokok siklus anggaran terutama mengedepankan sifat komprehensif, akurat dan jelas agar sikap-sikap dan pola perilaku kebiasaan melakukan pemborosan dapat diminimalisir.

#### **E. Beberapa Catatan Tentang Persepsi**

Penerapan anggaran berbasis kinerja yang mana di dalamnya menuntut aparatur untuk berperilaku efisien dan efektif dalam menggunakan anggaran dalam pelaksanaan kegiatan dan program. Kebiasaan-kebiasaan boros, tidak disiplin dan menyembunyikan

anggaran dalam jumlah tertentu serta menggunakan fasilitas dan dana kantor tanpa kendali akan terkikis atau terminimalisir jika anggaran berbasis kinerja benar-benar dilaksanakan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penerapan anggaran berbasis kinerja perlu diketahui persepsi aparatur atas pemahaman-pemahaman, kepentingan-kepentingan, kebutuhan-kebutuhan, harapan-harapan serta pengaruhnya terhadap produktivitas motivasi kerja aparatur atas berlakunya sistem anggaran berbasis kinerja tersebut di unit kerja organisasinya.

Penerapan anggaran berbasis kinerja secara langsung atau tidak langsung menimbulkan persepsi di kalangan aparatur. Menurut Chaplin (1997:358) persepsi yaitu : (1) proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera, (2) kesadaran dari proses-proses organis, (3) satu kelompok penginderaan dengan penambahan arti yang berasal dari pengalaman di masa lalu, (4) variabel yang menghalangi atau ikut campur tangan, berasal dari kemampuan organisme untuk melakukan pembedaan di antara perangsang-perangsang, (5) kesadaran intuitif mengenai kebenaran langsung atau keyakinan yang serta merta mengenai sesuatu dan sebagainya.

Gerungan (1987:135) mengemukakan bahwa persepsi dalam psikologi sosial berarti kecakapan untuk cipta, memahami perasaan, "sikap" dan kebutuhan-kebutuhan anggota sekelompok. Persepsi adalah pertama, sebagai penyambung lidah dalam lingkungan. Kedua, istilah

persepsi yang bermakna sebagai pemberi pandangan dan patokan yang menyeluruh tentang berbagai keadaan di dalam maupun di luar kelompok. Dalam hal ini persepsi dikaitkan dengan usaha untuk dapat menanggapi berbagai keadaan yang terjadi dalam lingkungan.

Dikemukakan Alwi (1995:365) bahwa persepsi adalah : (1) merupakan anggapan (penerimaan) langsung, (2) proses seseorang untuk mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya.

Dikatakan oleh Atkinson (1991:201 dan Daniel Coleman,2003:53) bahwa persepsi adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang mengorganisasi dan menafsirkan pola stimulus yang terjadi dalam lingkungan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rakhmat (1994:51) bahwa persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan (pemberian makna pada setiap stimuli).

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi aparatur adalah sikap pengetahuan, pemahaman, tanggapan, penilaian, pendapat, pengalaman dan tindakan-tindakan responsif aparatur terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

#### **F. Beberapa Catatan Tentang Efektivitas**

Terminologi efektivitas banyak digunakan dalam mengukur atau menilai suatu pencapaian tujuan dan sasaran dari pelaksanaan suatu kegiatan. Menurut Handyaningrat.S (1983:16), 'efektivitas' adalah

pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini juga berarti bahwa jika dalam suatu pekerjaan atau usaha tercapainya sasaran atau tujuan sesuai yang telah direncanakan sebelumnya, maka usaha atau pekerjaan tersebut efektif, namun jika pekerjaan itu atau usaha yang dilakukan tidak tercapai sesuai apa yang telah direncanakan, maka hal itu tidak efektif.

The Liang Gie (1987 : 108) mendefinisikan efektifitas yaitu suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya efek atau akibat yang dikehendakinya; sesuatu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana dikehendakinya. Setiap pekerjaan yang efisien tentu berarti juga efektif, dari segi hasil, tujuan atau bagaimana akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai bahkan secara maksimal (mutu atau jumlah). Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu selalu efisien, karena hasil dapat tercapai tapi mungkin dengan penghamburan pikiran, tenaga, waktu atau benda.

Etzioni (1985:12) menyatakan bahwa efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*) maupun keluaran (*output*). Efisiensi organisasi berkaitan dengan sumber daya per satuan *output*. Indrawijaya (1989 : 25) menyatakan bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi yang dicapai oleh total personil yang ada dalam suatu lembaga/organisasi. Efektivitas organisasi dinyatakan sebagai



tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan atau sasaran.

Efektivitas digambarkan sebagai hasil guna yang diakibatkan oleh usaha yang telah dilakukan secara riil, sedangkan efisiensi menggambarkan tingkat sumber daya berupa manusia, dana dan alam yang diperlukan untuk mendapatkan *output* tertentu (Sutarto,1982 : 34).

Efektivitas organisasi adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah dicapai. Makin besar prosentasi target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya (Hidayat, 1986:7).

Jackson dan Morgan (Gibson, 1995:186) menyatakan bahwa dalam mengukur efektivitas organisasi perlu dipisahkan antara efektivitas organisasi profit dan non profit, sebab landasan organisasi profit lebih mengarah pada tujuan mencapai keuntungan, sedangkan organisasi non profit (birokrasi) tidak bertujuan ekonomi, tetapi sasarannya pada pelayanan masyarakat.

Dikatakan Lazarro anggapan bahwa organisasi yang berusaha memaksimalkan keuntungan berdasarkan asumsi-asumsi ekonomi, dimana profit adalah tujuan utama, sebaliknya argumentasi yang menentang konsep ini beranggapan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh kepuasan dari para anggota terhadap apa yang telah dicapai organisasi (Gibson : 1995 :192).

Kat Zell menyatakan bahwa efektivitas organisasi selalu diukur berdasarkan prestasi produktivitas, laba dan seterusnya. Selanjutnya Campbell menyatakan ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan yang paling menonjol di antaranya : 1) keseluruhan prestasi, 2) produktivitas, 3) kepuasan kerja pegawai, 4) laba atau tingkat penghasilan dan penanaman modal, dan 5) keluaran karyawan (Gibson : 1995 :193)

Menurut Lubis dan Husaini (1987 : 55), ada 4 pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu :

1. Pendekatan sasaran (*goals approach*), dimana pusat perhatian pada *output* mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.
2. Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari *input*. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
4. Pendekatan integratif (*Integrative approach*) yakni suatu pendekatan gabungan yang mencakup *input*, *proses* dan *output*

Keempat pendekatan ukuran efektivitas tersebut, pendekatan integratif (gabungan input, proses dan output) dinilai relevan dalam menganalisis persepsi aparatur terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut di atas, efektivitas anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang berarti tercapainya tujuan dan sasaran penyusunan,

pelaksanaan dan pengendalian anggaran yang diorientasikan pada peningkatan kinerja aparatur dan organisasinya.

### **G. Beberapa Catatan Tentang Motivasi**

Dalam kehidupan sehari-hari, kata motivasi biasanya disinonimkan dengan pengertian 'dorongan atau rangsangan'. Istilah 'motivasi' berasal dari kata 'motif' yang berarti tenaga pendorong manusia untuk bertindak, atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Dari kata motif ini timbullah pengertian motivasi yaitu pemberian motif, penimbulan motif atau hal-hal yang menimbulkan dorongan.

Dessler dalam Rivai (2005) menyatakan bahwa orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran atau untuk mencapai hasil, motivasi dimulai dari kebutuhan dirasakan lalu kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran atau tujuan.

Selanjutnya Gibson dkk (Darma, 2005) menjelaskan bahwa kemampuan seseorang aparat dapat diukur melalui indikator motivasi kerjanya yang mendorong atau merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan.

Motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan (keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu) untuk menyelenggarakan

berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan misi organisasi (Siagian, 1994).

Maslow (1984) mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan di antaranya : harga diri (*esteems*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain; Perwujudan diri (*self-actualization*) yakni kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (pewujudan diri). Ciri-ciri orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi sekali adalah : (1) lebih suka menetapkan sendiri tujuan prestasinya, (2) lebih menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sukar, artinya lebih menyukai tujuan yang sesuai dengan kemampuannya, (3) lebih menyukai umpan balik (*feed back*) yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka, dan (4) menyukai tanggung jawab pemecahan masalah (Maslow, 1984).

Mc. Clelland dalam Sulaeman (2002) mengajukan teori motivasi yang berkaitan dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan yang berkuasa (*need for power*).

Hezbreg dalam Gomes (2003) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, dan faktor lainnya yang dapat mencegah terjadinya kepuasan di kalangan anggota organisasi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak berada pada tingkat yang sama dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*). Faktor kepuasan adalah “motivators” yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan isi pekerjaan tersebut. Jadi dalam kelompok “motivators” termasuk sifat hakekat dari pekerjaan itu sendiri adalah pengakuan terhadap kemampuan dan prestasi kerja baik oleh teman sekerja maupun oleh pimpinan, kesempatan untuk maju, dan tanggung jawab yang dipikul oleh pekerja yang bersangkutan. Motivators merupakan faktor intrinsik atau yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri.

Faktor ketidakpuasan adalah “*hygienis*” yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan lingkungan pekerjaan tersebut dilakukan, yang meliputi kebijakan organisasi, administrasi, supervisi teknis, gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi dalam organisasi. Faktor-faktor “hygienis” merupakan faktor eksternal atau “ekstrinsic” terhadap pekerjaan itu sendiri.

Simamora (2003), motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan

organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain : hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut di atas, motivasi kerja adalah dorongan dan kemampuan kerja aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya selama berlakunya sistem anggaran berbasis kinerja yang diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang

#### **H. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sekretariat Daerah sebagai sebuah organisasi publik berskala besar di lingkup pemerintahan daerah yang terdiri dari beberapa unit kerja atau bagian dan di dalamnya terdapat sejumlah aparatur yang melaksanakan tugas dan fungsi sesuai bidang tugas dan keahliannya.

Upaya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi bagi peningkatan kinerja aparatur dan organisasinya maka dibutuhkan sejumlah anggaran baik untuk keperluan pelaksanaan tugas administrasi maupun operasionalisasi pekerjaan. Keberadaan aparatur terbagi-bagi dalam bidang tugas atau unit kerja serta kegiatan dan program kerja yang mana membutuhkan sejumlah anggaran sesuai dengan kemampuan keuangan dan anggaran yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah.

PP No.105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Keuangan Daerah, Pasal 1 ayat (1) mengatur bahwa keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut, dalam kerangka anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Sikap dan perilaku aparatur di lingkup organisasi pemerintah yang terbiasa boros atau kurang berdisiplin dalam menggunakan anggaran mendorong pemerintah menerapkan salah satu kebijakan manajemen dalam pengelolaan keuangan dan anggaran yakni sistem anggaran berbasis kinerja.

Anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Oleh karena itu, anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran. Pendekatan ini cenderung menolak pandangan anggaran tradisional yang menganggap bahwa tanpa adanya arahan dan campur tangan, pemerintah akan menyalahgunakan kedudukan mereka dan cenderung boros (*overspending*) (Bastian, 2001).

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau dalam bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan

keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan sasaran organisasi (Bernandin dan Russel, 1999:23).

Menurut Mardiasmo (2004:7) bahwa anggaran dan kinerja memerlukan pendekatan manajemen dengan harapan agar penyusunan anggaran benar-benar dapat berdayaguna dan berhasilguna, efisien dan efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur. Mahsun (2007:18) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Proses penganggaran memungkinkan untuk diterapkan pendekatan *New Public Management* (NPM) yang mana menekankan pengalokasian dana sesuai kebutuhan, efisiensi dan efektivitas serta berorientasi pada peningkatan kinerja. Mahsun (2007) menyatakan bahwa pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja *output*, di samping mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan serta dilengkapi dengan teknik penganggaran analitis.



Penerapan pendekatan anggaran kinerja memungkinkan dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Pemerintah dipaksa bertindak berdasarkan *cost minded* dan harus efisien. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis, pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, agar dapat mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya program dan tolok ukur sebagai standar kinerja.

Penerapan anggaran berbasis kinerja menimbulkan persepsi di kalangan aparatur. Menurut Alwi (1995:365) bahwa persepsi adalah : (1) merupakan anggapan (penerimaan) langsung, (2) proses seseorang untuk mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya.

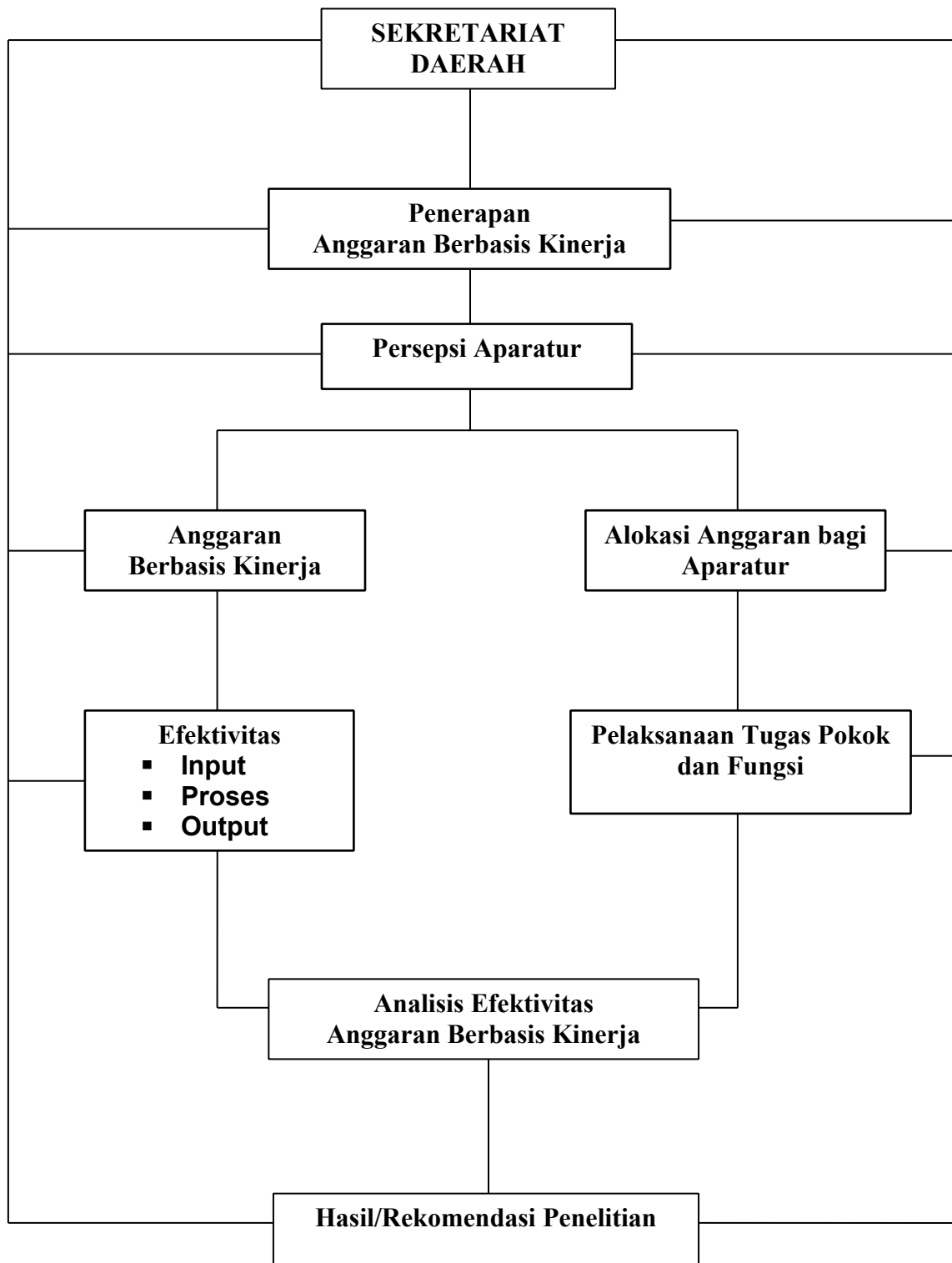
Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut, di samping mencakup penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan (Nordiawan, 2006).

Dalam mengukur efektivitas anggaran berbasis kinerja, ada 4 pendekatan yang dapat digunakan (Lubis dan Husaini (1987 : 55), yaitu :

- 1) Pendekatan sasaran (*goals approach*), dimana pusat perhatian pada *output* mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.
  - 2) Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
  - 3) Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
  - 4) Pendekatan integratif (*Integrative approach*) yakni suatu pendekatan gabungan yang mencakup *input*, *proses* dan *output*
- Analisis efektivitas anggaran berbasis kinerja perlu dilakukan untuk

mengetahui beberapa keterkaitan variabel penerapan anggaran berbasis kinerja dengan persepsi aparatur terhadap alokasi anggaran, pemenuhan kebutuhan dan harapan-harapannya, efektivitas (input, proses dan output) serta pengaruhnya terhadap produktivitas dan motivasi kerja aparatur. Analisis terutama penting dilakukan guna mengetahui perubahan (peningkatan) kinerja aparatur dalam pelaksanaan tupoksinya. Hasil penelitian dan analisisnya diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi bagi aparatur dan organisasi Pemerintah Daerah.

Untuk jelasnya disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian ini adalah deskriptif yang bersifat menggambarkan hasil temuan di lapangan dengan menggunakan beberapa dasar-dasar teori yang ada. Studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi temuan-temuan penelitian (Creswell, 1998).

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Adapun pertimbangan memilih lokasi penelitian adalah :

1. Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang merupakan sebuah organisasi pemerintah daerah yang memiliki jumlah aparatur paling banyak diantara organisasi unit kerja instansi lainnya.
2. Munculnya beberapa isu kurang efektifnya penerapan anggaran berbasis kinerja dalam mendukung peningkatan kinerja aparatur dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dan fungsinya.
3. Isu yang juga sering berkembang adalah sikap dan perilaku aparatur yang masih terbiasa boros dalam menggunakan sejumlah dana, fasilitas kerja seperti komputer lebih banyak untuk main game, alat tulis seperti kertas seringkali banyak dibeli namun kurang sesuai pemakaiannya, fasilitas kantor seperti telepon dan AC juga banyak tidak digunakan secara efisien dan lainnya. Sebaliknya juga diisukan adanya keluhan aparatur atas kurang terpenuhinya kebutuhan anggaran bagi pelaksanaan kegiatan dan program kerja tertentu, jarang menerima tunjangan tambahan penghasilan dan lainnya.

### C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unsur-unsur atau butir-butir yang menjadi obyek suatu penelitian (Sugyono, 2003). Berdasarkan pendapat ini maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang yang berjumlah 93 orang.

Teknik penarikan sampel dipergunakan dalam penelitian ini adalah *proportional sampling*, yakni pengambilan sampel secara proporsional sebesar 35%, sehingga besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 33 aparatur sebagai responden.

Tabel 1. Distribusi Populasi dan Sampel Penelitian, Tahun 2009

No	UNIT KERJA	Populasi	Sampel
1	Asisten Pemerintahan & Kesejahteraan Rakyat	1	1
	a. Bagian Adm. Pemerintahan	8	3
	b. Bagian Kesejahteraan Rakyat	7	2
	c. Bagian Adm. Masyarakat	6	2
	d. Bagian Humas dan Protokol.	7	2
2	Asisten Perekonomian & Pembangunan	1	1
	a. Bagian Administrasi Pembangunan;	8	3
	b. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam	3	1
	c. Bagian Administrasi Perekonomian	7	2
3	Asisten Administrasi Umum	1	1
	a. Bagian Hukum & Perundang -undangan	6	2
	b. Bagian Umum;	14	5
	c. Bagian Keuangan	12	4
	d. Bagian Organisasi dan Tatalaksana	12	4
	Total	93	33 Responden

### D. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui hasil kuesioner dan wawancara dengan informan atau narasumber di lapangan. Adapun informan atau narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah : Sekretaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian, Kepala Biro Anggaran.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui sumber-sumber yang ada antara lain : kajian pustaka, dokumen peraturan perundang-undangan, dan data yang berasal dari Instansi terkait sesuai dengan kebutuhan data dalam penelitian ini.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. *Observasi*, melalui pengamatan langsung di lapangan atas kenyataan dan permasalahan utama yang terjadi secara obyektif di lapangan. Adapun yang diamati adalah aktivitas pegawai melaksanakan tugas pekerjaan di unit kerjanya masing-masing, sikap dan perilaku pegawai dalam menggunakan fasilitas kantor, ketersediaan sarana dan prasarana, laporan penggunaan anggaran per unit kerja dan program.
2. *Kuesioner*, melalui penyebaran daftar isian pertanyaan kepada 33 responden.
3. *Interview*, melalui wawancara berstruktur dan bebas secara mendalam terhadap informan atau narasumber yaitu : Sekretaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian.
4. *Telaah dokumentasi*, melalui kajian literatur, dokumen, peraturan dan undang-undang, serta kajian referensi lainnya.

## F. Analisis Data

Data yang terkumpul, diolah dan kemudian dianalisis sesuai arah tujuan penelitian.

Tabel 2. Teknik Analisis Data

No.	Tujuan Penelitian	Variabel	Deskripsi	Teknik analisis
1	Untuk mengetahui penerapan anggaran berbasis kinerja dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang	a. Jumlah anggaran satuan kerja b. Jumlah anggaran bagi belanja aparatur	Penerapan anggaran berbasis kinerja	Deskriptif kuantitatif-kualitatif
2	Untuk menganalisis efektivitas anggaran berbasis kinerja (ABK) dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang	a. Persepsi aparatur terhadap input, proses dan output per unit kerja b. Persepsi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pemahaman ABK</li> <li>2) Kebutuhan penerapan ABK</li> <li>3) Kebutuhan gaji, tunjangan/insentif</li> <li>4) Tindakan-tindakan</li> <li>5) Pengaruh terhadap produktivitas kerja</li> <li>6) Peran dalam memotivasi kerja</li> <li>7) Peran dalam pengembangan SDM</li> </ol>	Persepsi aparatur terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tupoksi	Deskriptif Kualitatif –kuantitatif

Selanjutnya diuraikan teknik analisis data masing-masing rumusan masalah sebagai berikut :

1. Untuk menjawab rumusan masalah penelitian 1 yakni bagaimana penerapan anggaran berbasis kinerja dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, dipergunakan teknik analisis kualitatif.
2. Untuk menjawab rumusan masalah penelitian 2 yakni bagaimana efektivitas anggaran berbasis kinerja terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, dipergunakan teknik analisis kualitatif dengan metode eksplorasi dan perbandingan (komparatif) serta kategorisasi dengan skala Likert.

Dalam analisis deskriptif kualitatif tersebut, mula-mula data ditabulasi dan dibuat dalam bentuk tabel frekuensi dan grafik, kemudian dihitung persentasenya dan dikategorisasikan. Penentuan kategorisasi dan rating score dipergunakan rating scale Likert (Kerlinger, 1999).

Jawaban dari setiap item variabel dari skala Likert mempunyai gradasi, dari efektif, kurang efektif, tidak efektif. Untuk keperluan analisis, maka setiap pernyataan atau pertanyaan dapat menggunakan tiga gradasi, yaitu (Sugiyono, 2003)

- |                  |     |
|------------------|-----|
| a. Tinggi        | (4) |
| b. Sedang        | (3) |
| c. Rendah        | (2) |
| d. Sangat rendah | (1) |



Hasil penjumlahan skor setiap jawaban akan dibagi dengan jumlah responden sehingga diperoleh rata-rata skor setiap pertanyaan.

Perhitungan skor jawaban responden berdasarkan rumus berikut:

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

Keterangan :

F = Frekuensi

S = Bobot Nilai

N = Jumlah Responden

Dari ordinal yang dimiliki kemudian diubah menjadi data interval, dengan cara mencari rata-rata skor setiap item (indikator terukur) dari variabel independen dan dependen (angka mutlak atau presentase), dengan klasifikasi :

Penilaian Indikator Variabel	Kategori Penilaian Indikator
Tinggi /Efektif	Apabila skor rata-rata dari indikator penilaian responden 75% - 100%
Sedang /kurang efektif	Apabila skor rata-rata dari indikator penilaian responden 50% - 75%
Rendah/tidak efektif	Apabila skor rata-rata dari indikator penilaian responden < 50%
Sangat rendah/sangat tidak efektif	Apabila skor rata-rata dari indikator penilaian responden < 50%

Sumber : Kerlinger (Sugyono, 2003)

## G. Definisi Operasional

Untuk menyamakan persepsi terhadap variabel penelitian, maka diuraikan definisi operasional sebagai berikut :

1. Penerapan anggaran berbasis kinerja adalah penyusunan anggaran yang dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan kegiatan dan program kerja dalam meningkatkan kinerja aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Hal ini dapat dilihat dari :
  - a. Jumlah penerimaan PAD
  - b. Jumlah anggaran dialokasikan untuk satuan kerja (Rp)
    - 1) Belanja daerah
      - (a) Belanja aparatur
      - (b) Belanja pelayanan publik
    - 2) Pengeluaran daerah
  - c. Jumlah anggaran dialokasikan untuk belanja aparatur (Rp)
    - 1) Belanja administrasi umum (BAU)
    - 2) Belanja operasional dan pemeliharaan
    - 3) Belanja modal
2. Persepsi adalah penilaian, tanggapan, pendapat, pemahaman, sikap pengetahuan dan pengalaman serta tindakan aparatur terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dalam memenuhi kebutuhan anggaran bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi menurut unit kerja dan program kegiatan guna meningkatkan kemampuan kerja, produktivitas, motivasi serta pencapaian target tertentu di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Hal ini terlihat dari indikator :
  - a. Pemahaman tujuan dan manfaat anggaran berbasis kinerja
  - b. Kepentingan penerapan anggaran berbasis kinerja

- c. Kebutuhan anggaran berbasis kinerja
- d. Pemenuhan gaji, tunjangan/insentif
- e. Kemampuan kerja
- f. Produktivitas kerja
- g. Motivasi kerja

Tinggi jika jawaban responden di atas 75% memenuhi ketujuh indikator a –g

Sedang jika jawaban responden di atas 50% memenuhi ketujuh indikator a –g

Rendah jika jawaban responden kurang dari 50% memenuhi ketujuh indikator a –g

Sangat rendah jika jawaban responden kurang dari 35% memenuhi ketujuh indikator a –g

3. Efektivitas adalah penyediaan anggaran dalam jumlah atau porsi tertentu sesuai kebutuhan per unit kegiatan guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Hal ini terlihat dari :

a. Input

Yaitu jumlah anggaran yang diusulkan dan ditetapkan per kegiatan dalam mendukung pelaksanaan tugas pekerjaan aparatur. Hal ini terlihat dari :

- (1) Jumlah yang dibutuhkan
- (2) Jumlah yang dialokasikan
- (3) Jumlah yang dimanfaatkan/dilaksanakan

Efektif jika jawaban responden di atas 75% menyatakan memenuhi atau sesuai ketiga indikator (1) –(3)

Kurang efektif jika jawaban responden di atas 50% menyatakan memenuhi atau sesuai ketiga indikator (1) –(3)

Tidak efektif jika jawaban responden kurang dari 50% menyatakan memenuhi atau sesuai ketiga indikator (1) –(3)

Sangat tidak efektif jika jawaban responden kurang dari 35% menyatakan memenuhi atau sesuai ketiga indikator (1) –(3)

b. Proses

Yaitu pelaksanaan sejumlah anggaran yang telah ditetapkan per kegiatan dalam menunjang kebutuhan pelaksanaan tugas pekerjaan aparatur. Hal ini terlihat dari :

- (1) Anggaran digunakan sesuai ketentuan yang ditetapkan per kegiatan
- (2) Anggaran digunakan sesuai peruntukannya
- (3) Anggaran dinilai memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas
- (4) Anggaran dinilai memenuhi kebutuhan gaji
- (5) Anggaran dinilai memenuhi kebutuhan insentif
- (6) Anggaran dinilai memenuhi kebutuhan tunjangan tambahan penghasilan
- (7) Anggaran dinilai memenuhi kebutuhan biaya fasilitas kerja
- (8) Anggaran dinilai memenuhi kebutuhan pengembangan SDM
- (9) Anggaran dinilai meningkatkan produktivitas kerja aparatur
- (10) Anggaran dinilai meningkatkan motivasi kerja aparatur

Efektif jika jawaban responden di atas 75% menyatakan memenuhi kesepuluh indikator (1) –(10)

Kurang efektif jika jawaban responden di atas 50% menyatakan memenuhi kesepuluh indikator (1) –(10)

Tidak efektif jika jawaban responden kurang dari 50% menyatakan memenuhi kesepuluh indikator (1) –(10)

Sangat tidak efektif jika jawaban responden kurang dari 35% menyatakan memenuhi atau sesuai kesepuluh indikator (1) –(10)

c. Output

Yaitu pencapaian target anggaran berbasis kinerja sesuai kebutuhan dalam meningkatkan kinerja aparatur secara efektif dalam menunjang kebutuhan pelaksanaan tugas pekerjaan di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang. Hal ini terlihat dari :

- (1) Pemahaman pentingnya dan kegunaan/manfaat anggaran berbasis kinerja
- (2) Program kerja
- (3) Motivasi kerja

#### (4) Kinerja

Efektif jika jawaban responden di atas 75% menyatakan memenuhi keempat indikator (1) –(4)

Kurang efektif jika jawaban responden di atas 50% menyatakan memenuhi keempat indikator (1) –(4)

Tidak efektif jika jawaban responden kurang dari 50% menyatakan memenuhi keempat indikator (1) –(4)

Sangat tidak efektif jika jawaban responden kurang dari 35% menyatakan memenuhi atau sesuai keempat indikator (1) –(4)



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang**

##### **1. Struktur Organisasi Kelembagaan**

Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Kabupaten Enrekang Nomor 3 Tahun 2005 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Susunan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang telah diatur dan ditetapkan dalam Perda No. 3 Tahun 2005 Pasal 4 yakni terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah
- b. Asisten Sekda
- c. Bagian - Bagian
- d. Sub Bagian - Sub Bagian.

Pasal 5 menetapkan bahwa Asisten terdiri dari:

1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat
2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan; dan
3. Asisten Administrasi Umum.

Pasal 6 menetapkan bahwa :

- (1) Asisten Pemerintahan & Kesejahteraan Rakyat terdiri dari:
  - a. Bagian Adm. Pemerintahan
  - b. Bagian Kesejahteraan Rakyat
  - c. Bagian Adm. Kemasyarakatan
  - d. Bagian Humas dan Protokoler.
- (2) Asisten Perekonomian & Pembangunan
  - a. Bagian Administrasi Pembangunan
  - b. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam; dan
  - c. Bagian Administrasi Perekonomian.

- (3) Asisten Administrasi Umum Terdiri dari
  - a. Bagian Hukum & Perundang -undangan;
  - b. Bagian Umum;
  - c. Bagian Keuangan; dan
  - d. Bagian Organisasi dan Tatalaksana.

Pasal 7 menetapkan bahwa :

- (1) Bagian Administrasi Pemerintahan terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Pengawasan Terantib dan tata Pembantuan;
  - b. Sub Bagian Linmas dan Penanggulangan Bencana ; dan
  - c. Sub Bagian Kependudukan, Agraria Kerjasama.
- (2) Bagian Adm. Kesejahteraan Rakyat terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Kesehatan dan Pendidikan;
  - b. Sub Bagian Sosial, Tata kerja & Transmigrasi; dan
  - c. Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan, KB & Agama.
- (3) Bagian Adm. Kemasyarakatan terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Kesbang dan Politik;
  - b. Sub Bagian Pemuda & Olah Raga ; dan
  - c. Sub Bagian Pemberdayaan Masyarakat.
- (4) Bagian Humas dan Protokol;
  - a. Sub Bagian Keprotokoleran;
  - b. Sub Bagian Humas dan Pelayanan Media Massa; dan
  - c. Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi;

Pasal 8 menetapkan bahwa :

- (1) Bagian Administrasi Pembangunan terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Perencanaan Pembangunan;
  - b. Sub Bagian Litbang, Statistik, Pengendalian & Pelaporan; dan
  - c. Sub Bagian Perhubungan, PU, Budaya & Pariwisata.
- (2) Bagian Administrasi Sumber Daya Alam terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Pertanian, Peternakan dan Perkebunan;
  - b. Sub Bagian Kehutanan, Pertambangan & Energi; dan
  - c. Sub Bagian Lingkungan Hidup dan Perikanan.
- (3) Bagian Administrasi Perekonomian terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Koperasi & UKM ;
  - b. Sub Bagian Penanaman Modal, Perindustrian & Perdagangan;  
dan
  - c. Sub Bagian Badan Usaha Daerah.

Pasal 9 menetapkan bahwa :

- (1) Bagian Hukum dan Perundang Undangan terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Peraturan Perundangan;
  - b. Sub Bagian Bantuan Hukum dan PTL; dan



- c. Sub Bagian Dokumen Hukum dan Pelembaran Daerah;
- (2) Bagian Umum terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Perlengkapan & Rumah Tangga;
  - b. Sub Bagian Kearsipan; dan
  - c. Sub Bagian Perpustakaan & Urusan Umum.
- (3) Bagian Adm. Keuangan terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Pendapatan & Belanja;
  - b. Sub Bagian Asset & Penghapusan; dan
  - c. Sub Bagian Anggaran, Perbendaharaan dan Verifikasi.
- (4) Bagian Organisasi dan Tata Laksana terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan;
  - b. Sub Bagian Ketatalaksanaan;
  - c. Sub Bagian SDM Aparatur.

Eksistensi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang memainkan peran vital, urgen dan strategis dalam melancarkan penyelenggaraan pemerintahan di daerahnya.

Dalam struktur organisasinya (Gambar 2), tercatat tiga asisten dan 11 bagian. Dari asisten dan bagian tersebut masing-masing dipimpin oleh seorang asisten dan kepala bagian (Kabag) dan secara keseluruhan terdapat 93 aparatur (staf dan pegawai) yang terlibat menjalankan sejumlah tugas pekerjaan menurut bidang tugas dan fungsinya masing-masing.

Keberadaan sejumlah sumber daya aparatur dalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang menempati formasi jabatan dan bidang-bidang tugas yang sudah didelegasikan kepada masing-masing aparatur guna menjalankan atau melaksanakan tugas-tugas dan fungsi organisasinya. Berikut disajikan struktur kelembagaan atau susunan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, sebagaimana tertera di bawah ini.



## 2. Pelaksanaan Tugas dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Kabupaten Enrekang Nomor 3 Tahun 2005 ditekankan bahwa Tugas dan Kewajiban Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang adalah : membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Pasal 10 Perda Nomor 3 Tahun 2005 menetapkan bahwa :

- (1) Masing - masing bagian sebagaimana dimaksud pada pasal 6 ayat (1), dan ayat (3) dipimpin oleh seorang Kepala Bagian
- (2) Masing - masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud pada pasal 7 ayat (1), (2) dan ayat (3), pasal 8 ayat (1), (2), dan (3) pasal 9 ayat (1), (2) (3) dan (4) di pimpin oleh seorang kepala Sub Bagian.
- (3) Uraian Tugas dan Fungsi maupun rincian tugas jabatan Sekretaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian, sebagaimana dimaksud pada pasal 4 , 5, dan pasal 10 ayat (1) dan (2 ) Peraturan Daerah ini, diatur lebih lanjut dengan Peraturan Bupati

Pasal 13 Perda Nomor 3 Tahun 2005 menetapkan bahwa :

Sekretaris Daerah adalah merupakan jabatan struktural Eselon II/a  
Asisten adalah merupakan Jabatan struktural Eselon II/b. Kepala Bagian adalah merupakan Jabatan struktural Eselon III/a. Kepala Sub Bagian adalah merupakan Jabatan struktural Eselon IV/a.

Pasal 14 Perda Nomor 3 Tahun 2005 menetapkan bahwa

- (1) Masing-masing Asisten dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah.
- (2) Masing-masing Kepala Bagian dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten sesuai bidang tugasnya.

- (3) Masing-masing Kepala Sub Bagian dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

Pasal 15 Perda Nomor 3 Tahun 2005 menetapkan bahwa:

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan sendiri maupun antar instansi lain.
- (2) Setiap Pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Sekretariat Daerah bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya masing masing serta memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
- (3) Setiap Pimpinan dalam satuan organisasi wajib mengikuti, mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab kepada Atasan masing masing serta menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.
- (4) Setiap laporan yang diberikan oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut dan petunjuk bagi pelaksana tugas bawahannya.

Pasal 16 Perda Nomor 3 Tahun 2005 menetapkan bahwa

- (1) Dalam hal Sekretaris Daerah berhalangan, Sekda menunjuk salah satu Asisten sebagai Pejabat yang mewakili Sekda.
- (2) Dalam hal Asisten berhalangan, Asisten menunjuk salah satu Kepala Bagian dibawahnya sebagai Pejabat yang mewakili Asisten.
- (3) Dalam hal Kepala Bagian berhalangan, Kepala Bagian menunjuk salah satu Kepala Sub Bagian dibawahnya sebagai Pejabat yang mewakili Kabag.

Kedudukan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang yang demikian menuntut kerja keras dari segenap anggotanya atau aparturnya untuk melaksanakan sejumlah tugas pekerjaan yang diembankan kepadanya. Atas dasar itu, maka segenap jajaran aparatur di lingkup lembaga itu dituntut pula untuk selalu mengedepankan profesionalitas dan ikhlas dalam melayani kepentingan masyarakat. Baik secara personal individual maupun kelembagaan, Sekretariat Daerah

Kabupaten Enrekang dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja terbaiknya sesuai amanah dan tanggung jawab yang dibebankan dan dipercayakan kepadanya.

### 3. Keadaan Sumber Daya Aparatur

Ketersediaan sumber daya aparatur merupakan suatu hal yang urgen, vital dan strategis dalam mendukung kinerja pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Upaya menunjang dan melancarkan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi kelembagaan Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang tersebut, maka direkrut sejumlah aparatur atau pegawai yang berfungsi menjalankan tugas-tugas yang sudah ditetapkan dalam organisasi kelembagaan instansi tersebut. Berikut disajikan keadaan sumber daya aparatur di instansi tersebut pada Tabel 3.

Tabel 3 Keadaan Sumber Daya Aparatur (SDA) Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No	UNIT KERJA	Jumlah Aparatur
1.	Asisten Pemerintahan & Kesejahteraan Rakyat	1
	a. Bagian Adm. Pemerintahan	8
	b. Bagian Kesejahteraan Rakyat	7
	c. Bagian Adm. Masyarakat	6
	d. Bagian Humas dan Protokol.	7
2.	Asisten Perekonomian & Pembangunan	1
	a. Bagian Administrasi Pembangunan;	8
	b. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam	3
	c. Bagian Administrasi Perekonomian	7
3.	Asisten Administrasi Umum	1
	a. Bagian Hukum & Perundang-undangan	6
	b. Bagian Umum;	14
	c. Bagian Keuangan	14
	d. Bagian Organisasi dan Tatalaksana	10
	Jumlah	93

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

Data Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat 33 sumber daya aparatur dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, yang secara aktif dan rutin melaksanakan tugas dan fungsi yang diemban masing-masing.

Selanjutnya diuraikan keadaan tingkat pendidikan dan pelatihan aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang sebagaimana tertera pada Tabel 4.

Tabel 4 Keadaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Tingkat Pendidikan & Pelatihan	Jumlah Pegawai
I. Tingkat Pendidikan		
1	SLTP	2
2	SLTA	36
3	Diploma	4
4	Sarjana S1	45
5	Magister S2	6
Jumlah		93
II. Diklat		
1.	PIM I	1
2.	PIM II	6
3.	PIM III	22
4.	PIM IV	48
5.	Non Diklat	16
Jumlah		93

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang 2008

Secara keseluruhan, tingkat pendidikan aparatur/pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang tersebut sebagian besar level pendidikan Sarjana S1, sedangkan tingkatan pendidikan dan pelatihan yang terbanyak adalah diklat PIM IV.

Data tersebut di atas mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan dan Diklat aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang perlu terus dikembangkan agar mutu pengetahuan dan keterampilan mereka dapat lebih meningkat. Selain itu, meningkatnya tuntutan kualitas pelayanan masyarakat mendorong Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang untuk meningkatkan kinerja aparatur/pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan dan berkelanjutan sesuai kebutuhan dan kemampuan pembiayaan .

#### **4. Keadaan Prasarana / Sarana**

Faktor prasarana dan sarana merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan tugas dan fungsi para pegawai dalam suatu organisasi termasuk organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Sejumlah prasarana dan sarana dapat diadakan sesuai tingkat kebutuhan dan kemampuan keuangan Kab. Enrekang / instansi yang bersangkutan.

Meningkatnya beban tugas-tugas aparatur / pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mendorong pimpinan instansi tersebut untuk berusaha memenuhi sejumlah prasarana dan sarana kerja kantor yang dibutuhkan baik berupa perlengkapan administrasi maupun peralatan operasional. Ketersediaan prasarana dan sarana itu diharapkan dapat menunjang atau mendukung kelancaran pelaksanaan sejumlah tugas-tugas pelayanan administrasi dan tugas-tugas aparatur di lapangan bagi pegawai sesuai bidang tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga

keberadaannya mutlak harus diperhatikan. Dalam kaitan itu, sejumlah sarana dan prasarana yang tersedia, juga sangat diharapkan dapat dipergunakan semaksimal dan seoptimal serta seefisien mungkin agar benar-benar mampu meningkatkan kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, mampu dan memudahkan bagi para pegawai memenuhi kebutuhannya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Berikut disajikan keadaan prasarana pelayanan administrasi dan perlengkapan operasional yang ada pada Sekretariat Daerah, sebagaimana tertera pada Tabel 5.

Tabel 5 Keadaan Prasarana Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009

No.	Unit Kerja	Peralatan Administrasi						Perlengkapan Operasional	
		Mesin Ketik	Rak	Meja	Kursi	Lemari	Komputer	Kend. Roda Dua	Kend. Roda Empat
1	Kantor Sekda	-	1	1	5	1	1	-	1
2	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	3	3	5	5	3	3	3	-
3	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	2	2	5	5	2	2	3	-
4	Asisten Administrasi Umum.	2	2	5	5	2	2	3	-
	Jumlah	12	15	29	33	14	13	18	2

Sumber : Bagian Inventaris Kantor SEKRETARIAT DAERAH, Tahun 2008

Data Tabel 5 menunjukkan bahwa pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, tersedia peralatan administrasi dan perlengkapan operasional.



## 5. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner, disajikan karakteristik responden sebagaimana tertera pada Tabel 6.

Tabel 6 Karakteristik Responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
1.	Umur:		
	< 25 tahun	3	9,1%
	26 - 30 tahun	3	9,1%
	31 - 35 tahun	6	18,2%
	36 - 40 tahun	9	27,3%
	41 - 50 tahun	8	24,2%
	> 50 tahun	4	12,1%
2.	Masa Kerja		
	< 5 tahun	7	21,2%
	5 - 10 tahun	15	45,5%
	11 - 15 tahun	5	15,2%
	>15 tahun	6	18,1%
3.	Pendidikan :		
	SLTA	14	42,5%
	Diploma	3	9,1%
	Sarjana S1	8	24,2%
	Magister S2	8	24,2%
4.	Diklat PIM:		
	PIM I	0	0%
	PIM II	3	9,1%
	PIM III	10	30,3%
	PIM IV	5	15,1%
	Non Diklat	16	48,5%
5.	Golongan Kepangkatan :		
	Non Golongan	3	9,1%
	Gol.I	5	15,2%
	Gol.II	7	21,2%
	Gol.III	13	39,4%
	Gol.IV	5	15,2%
6.	Tingkatan Eselon :		
	Eselon I	0	0%
	Eselon II	3	9,1%
	Eselon III	10	30,3%
	Eselon IV	5	15,1%
	Non Eselon	16	48,5%
7.	Tingkat Pendapatan/ Bulan:		
	< Rp.1.000.000	5	15,1%
	Rp.1.001.000 – Rp.1.500.000	13	39,4%
	Rp.1.501.000 – Rp.2.000.000	9	27,3%
	> Rp.2.000.000	6	18,2%
8.	Jumlah Tanggung Keluarga:		
	0 -2 Orang	18	54,5%
	3 -5 Orang	9	27,3%
	> 5 Orang	6	18,2%

Sumber : Hasil olahan data primer, Tahun 2009

Dari data di atas, umur responden yang menonjol adalah 31- 40 tahun (68%), masa kerja responden paling dominan adalah 11-20 tahun, tingkat pendidikan kebanyakan responden adalah SLTA dan Sarjana S1, dan jenjang Diklat umumnya masih kebanyakan yang belum pernah mengikuti Diklat dan bagi yang sudah pernah mengikuti Diklat kebanyakan Diklat PIM III. Golongan kepangkatan responden yang menonjol adalah Golongan III, sedangkan tingkatan eselon sebagian besar atau mayoritas belum menduduki jabatan/ eselon.

Untuk distribusi tingkatan pendapatan, kebanyakan responden mempunyai tingkat pendapatan antara Rp.1.000.000 sampai dengan Rp.2.000.000,-/ bulan. Dari jumlah perolehan penghasilan, sebagian besar responden mempunyai tanggungan keluarga antara 3 sampai 5 orang.

#### **B. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja bagi Belanja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi.

Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran

merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan managerial *plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

### **1. Anggaran Satuan Kerja (ASK)**

Di lingkup Pemerintah Kab Enrekang, khususnya di lingkup Sekretariat Daerah, Pemkab telah menetapkan anggaran satuan kerja (ASK) berdasarkan Keputusan Bupati Enrekang Nomor 497/Kep/XI/2005 tentang Pengesahan Perubahan Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) Sekretariat Daerah Tahun 2005, yang mana keputusan ini menjadi pedoman dalam penyusunan DASK Tahun 2006, 2007 dan 2008.

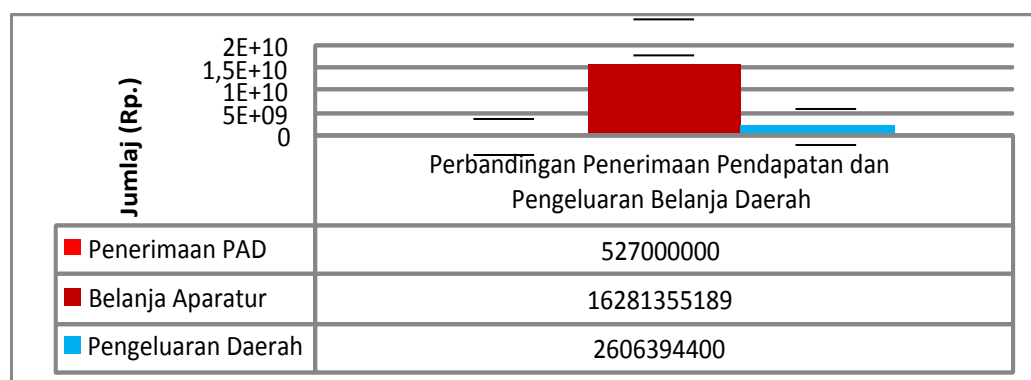
Keputusan tersebut menetapkan anggaran satuan kerja yang disusun dalam Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) Sekretariat Daerah Kab. Enrekang Tahun 2005-2008 seperti disajikan di bawah ini.

Tabel 7 Anggaran Satuan Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang

1	Pendapatan Asli Daerah	Rp.527.000.000,-
2	Belanja daerah	
	<b>a. Belanja aparatur</b>	<b>Rp.8.071.132.791,-</b>
	B. Belanja administrasi umum (BAU)	Rp.3.693.491.541,-
	C. Belanja operasional dan pemeliharaan	Rp. 868.225.250,-
	D. Belanja modal	Rp.3.509.416.000,-
	<b>b. Belanja pelayanan publik</b>	<b>Rp.8.210.222.398,-</b>
	1) Belanja administrasi umum (BAU)	Rp.865.109.500,-
	2) Belanja operasional dan pemeliharaan	Rp.171.450.000,-
	3) Belanja modal	Rp.715.000.000,-
	4) Belanja bagi hasil dan bantuan keuangan	Rp.4.458.667.898,-
	5) Belanja tak tersangka	Rp.2.000.000.000,-
3	Pembiayaan	
	a. Penerimaan daerah	-
	b. Pengeluaran daerah	Rp.2.606.394.400,-

Sumber : Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, 2005-2008

Data pada Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa anggaran belanja daerah untuk Sekretariat Daerah Kab. Enrekang adalah sebesar Rp.16.281.355.189,- dan pengeluaran daerah sebesar Rp.2.606.394.000,- sedangkan penerimaan PAD hanya sebesar Rp.527.000. Perbandingannya juga dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Jumlah Nilai Penerimaan PAD, Belanja Daerah dan Pengeluaran Daerah di Lingkup Pemda Kab.Enrekang, 2009

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa anggaran belanja daerah untuk Sekretariat Daerah Kab. Enrekang adalah sebesar Rp.16.281.355.189,-, terdiri atas belanja aparatur sebesar Rp.8.071.132.791,- (atau 49,6%) dan anggaran untuk belanja pelayanan publik sebesar Rp.8.210.222.398,- (atau 50,4%). Anggaran untuk belanja pelayanan publik masih lebih besar daripada anggaran belanja aparatur dengan selisih Rp.139.089.607,-.

Fenomena yang menarik dicermati dari penyusunan anggaran belanja daerah tersebut adalah besarnya anggaran belanja daerah dibanding penerimaan PAD. Jumlah PAD hanya 3,2% dari jumlah anggaran belanja daerah. Demikian halnya pengeluaran daerah yang jumlahnya jauh lebih besar dari PAD. Jumlah PAD hanya 20,2% dari jumlah pengeluaran daerah.

Kenyataan empiris demikian juga berarti bahwa Pemkab Enrekang sangat membutuhkan sumber anggaran lain selain PAD untuk memenuhi kebutuhan belanja daerah dan pengeluaran daerah. Jika dikalkulasikan (dijumlahkan) jumlah belanja daerah dan pengeluaran daerah maka totalnya adalah Rp.16.283.961.583,-. Bila jumlah nilai ini diperbandingkan dengan jumlah PAD maka dapat diketahui bahwa besarnya PAD hanya 3,1% dari jumlah belanja dan pengeluaran daerah. Hal ini juga berarti bahwa Pemkab Enrekang harus mencari sumber anggaran sebesar Rp.15.756.961.183,- (atau 96,9%) di luar PAD-nya.

Realitas tersebut dengan jelas mengindikasikan bahwa Pemkab Enrekang masih sangat bergantung pada sumber anggaran lain dari PAD-nya terutama Dana Alokasi Umum dari Pemerintah Pusat untuk memenuhi kebutuhan anggaran belanja dan pengeluaran daerah.

Hal tersebut juga berarti bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja sangat urgen dan relevan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang yang diharapkan dapat meminimalisir anggaran belanja dan pengeluaran daerah serta mengatasi perilaku boros di kalangan pejabat dan aparatur dalam menggunakan anggaran.

## **2. Anggaran Belanja Aparatur Berbasis Kinerja Per Unit Kerja**

Penerapan anggaran berbasis kinerja dinilai sangat relevan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dikarenakan secara empiris menunjukkan besarnya ketergantungan sumber anggaran lain dari PAD yang jumlahnya relatif sangat kecil dibanding kebutuhan-kebutuhan belanja dan pengeluaran daerah.

Anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dituangkan dalam dokumen belanja aparatur pada setiap unit kerja yang ada.

Alokasi anggaran berbasis kinerja terutama ditujukan kepada 3 (tiga) asisten dan 11 bagian serta 33 sub bagian dengan proporsi anggaran per unit kerja masing-masing, seperti disajikan pada Tabel 8 di bawah ini.

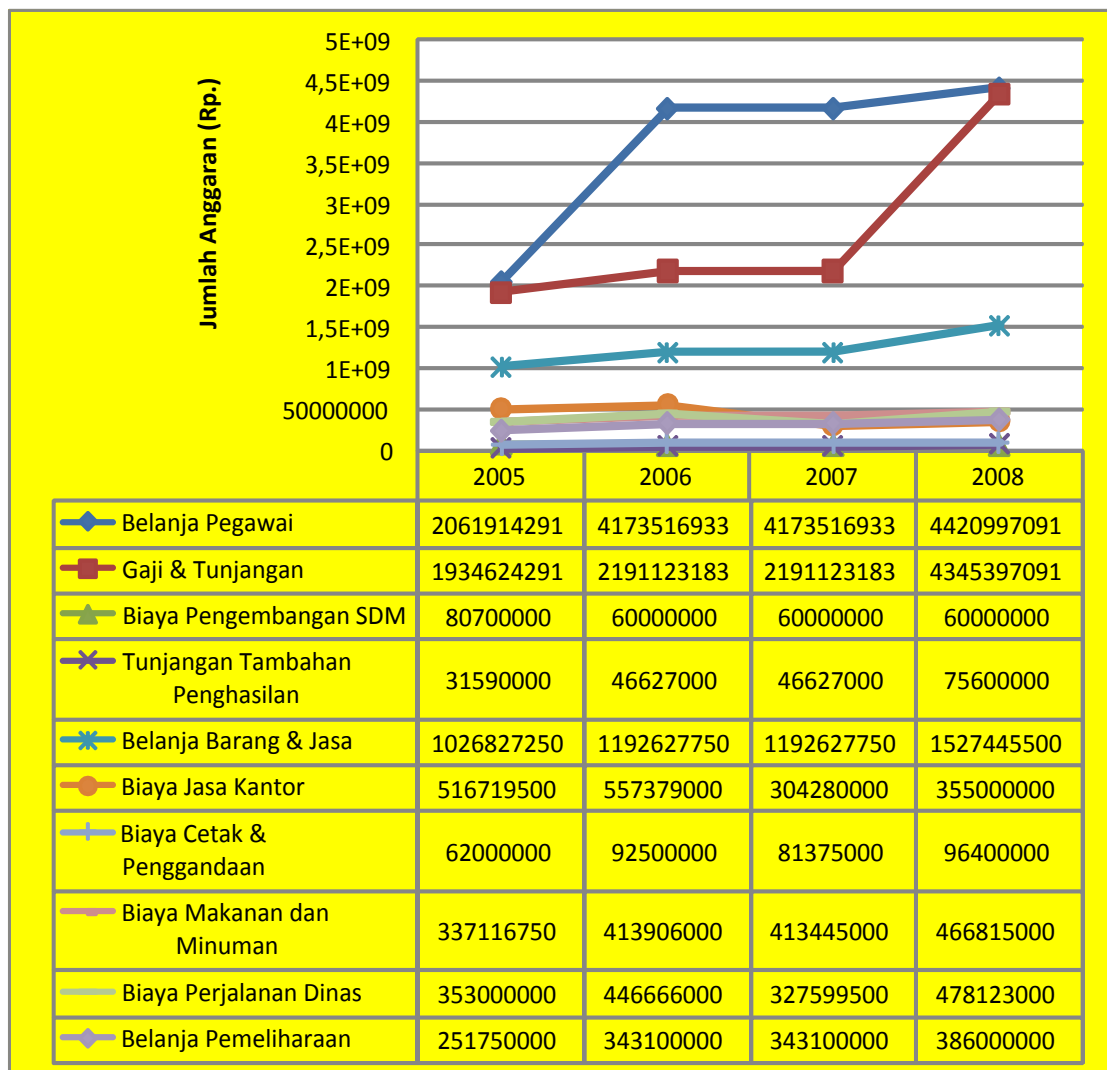
Tabel 8 Anggaran Belanja Daerah untuk Belanja Aparatur dan Pelayanan Publik pada Sekretariat Daerah Kab. Enrekang Tahun 2009

No.	Jenis Anggaran Belanja	Perkembangan Realisasi Jumlah Anggaran (Tahun)			
		2005	2006	2007	2008
		Rp.			
1	Belanja adm.umum	3.693.91.541,-	4.173.516.933,-	4.173.516.933,-	4.420.997.091,-
2	<b>Belanja pegawai/personalia</b>	2.061.914.291,-	4.173.516.933,-	4.173.516.933,-	4.420.997.091,-
3	<b>Gaji dan tunjangan pegawai</b>	1.934.624.291,-	2.191.123.183,-	2.191.123.183,-	4.345.397.091,-
4	<b>Biaya pengobatan</b>	15.000.000,-	-	-	-
5	<b>Biaya pengembangan SDM</b>	80.700.000,-	60.000.000,-	60.000.000,-	60.000.000,-
6	<b>Tunjangan tambahan penghasilan</b>	31.590.000,-	46.627.000,-	46.627.000,-	75.600.000,-
7	<b>Belanja barang dan jasa</b>	1.026.827.250,-	1.192.627.750,-	1.192.627.750,-	1.527.445.500,-
	Biaya bahan pakai habis kantor	75.912.000,-	81.042.750,-	81.042.750,-	101.105.500,-
	Biaya alat listrik dan elektronik	24.200.000,-	25.000.000,-	25.000.000,-	31.000.000,-
	Biaya alat tulis	31.162.000,-	33.042.000,-	33.042.000,-	41.661.000,-
8	<b>Biaya jasa kantor</b>	516.719.500,-	557.379.000,-	304.280.000,-	355.000.000,-
	Biaya listrik	144.369.500,-	144.369.500,-	131.400.000,-	147.500.000,-
	Biaya Telepon	138.600.000,-	136.600.000,-	122.400.000,-	125.000.000,-
	Biaya air	30.000.000,-	30.000.000,-	48.000.000,-	52.000.000,-
	Biaya surat kabar/majalah	42.000.000,-	75.879.000,-	62.700.000,-	62.700.000,-
13	<b>Biaya cetak dan penggandaan keperluan kantor</b>	62.000.000,-	92.500.000,-	81.375.000,-	96.400.000,-
14	<b>Biaya makanan dan minuman kantor</b>	337.116.750,-	413.906.000,-	413.445.000,-	466.815.000,-
15	<b>Belanja perjalanan dinas</b>	353.000.000,-	446.666.000,-	327.599.500,-	478.123.000,-
16	<b>Belanja pemeliharaan</b>	251.750.000,-	343.100.000,-	343.100.000,-	386.000.000,-
17	<b>Biaya pakaian dinas</b>	25.080.000,-	32.800.000,-	32.800.000,-	37.200.000,-

Sumber : Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, 2005-2008

Data Tabel 8 menunjukkan bahwa anggaran belanja daerah untuk belanja aparatur terdiri atas belanja administrasi umum, belanja pegawai, gaji dan tunjangan, biaya pengobatan, tunjangan tambahan penghasilan, belanja barang dan jasa, biaya jasa kantor, biaya cetak dan penggandaan keperluan kantor, biaya makanan dan minuman kantor, biaya perjalanan dinas, biaya pemeliharaan, serta biaya pakaian dinas.

Dari keseluruhan jenis belanja tersebut sebagian besar mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun seperti terlihat pada Gambar 4.



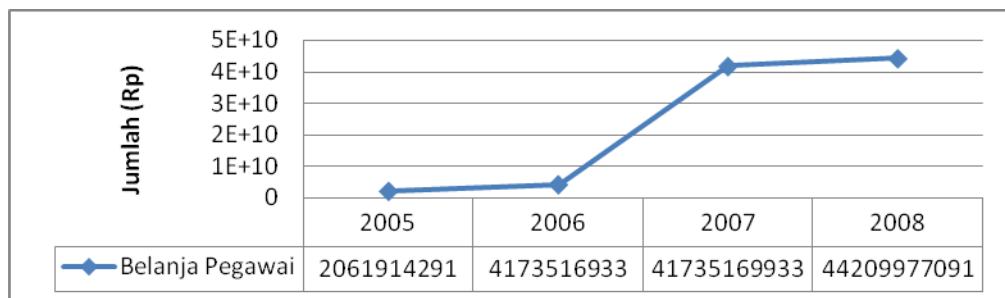
Sumber : Kantor Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, 2009

Gambar 4. Perkembangan Distribusi Belanja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, 2009

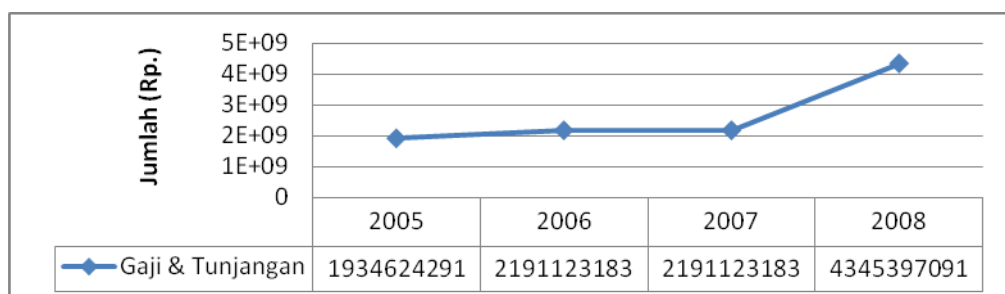
Secara umum, data Tabel 8 dan Gambar 4 menunjukkan bahwa alokasi anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, dan berikut ini disajikan perkembangannya per unit anggaran.



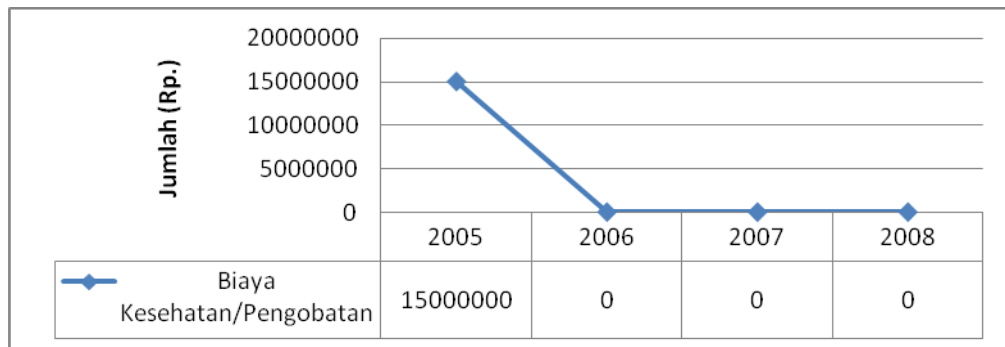
- 1) Belanja pegawai/personalia mengalami peningkatan dua kali lipat pada Tahun 2008 dari Tahun 2005



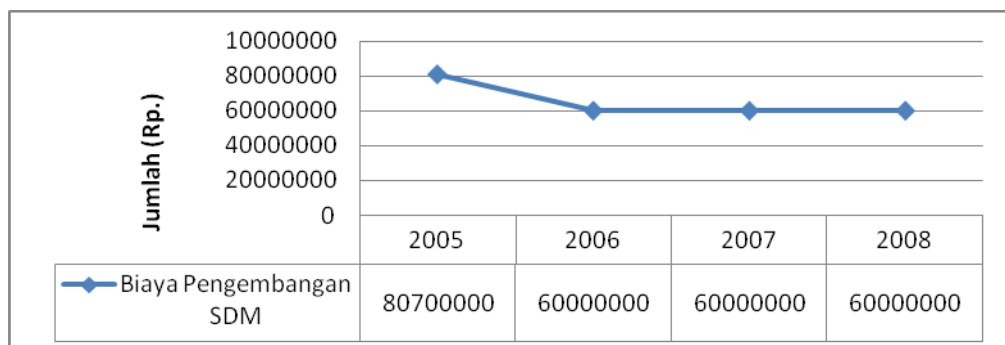
- 2) Gaji dan tunjangan pegawai mengalami kenaikan tiga-empat kali lipat pada Tahun 2008 dari Tahun 2005



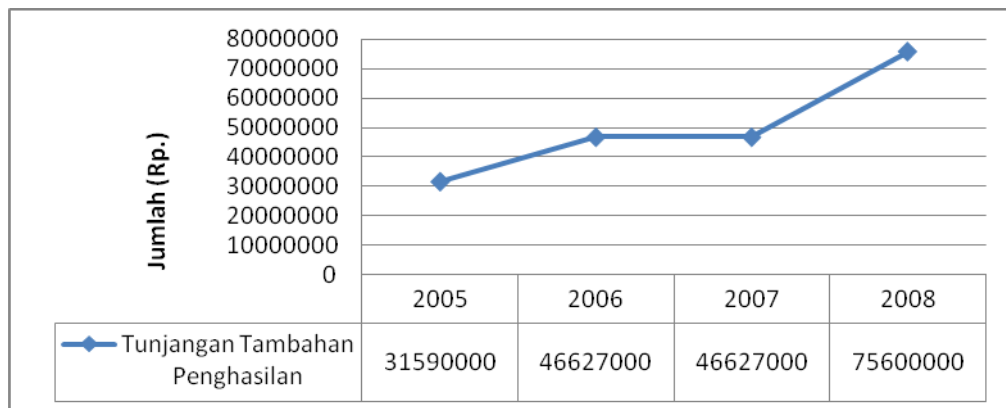
- 3) Biaya pengobatan yang pernah dianggarkan pada Tahun 2005 sebesar Rp.15.000.000,- telah dihapus pada 2006, 2007 dan 2008



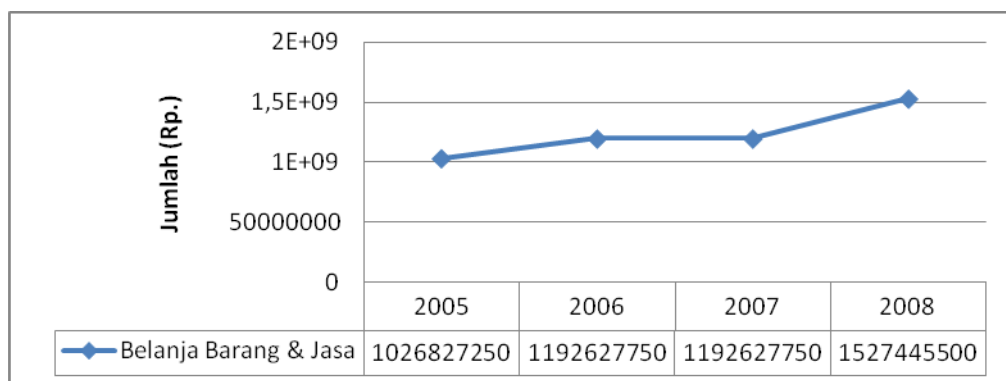
- 4) Biaya pengembangan SDM sebesar Rp.80.000.000,- pada Tahun 2005, mengalami penurunan menjadi Rp.60.000.000,- pada Tahun 2006, 2007 dan 2008.



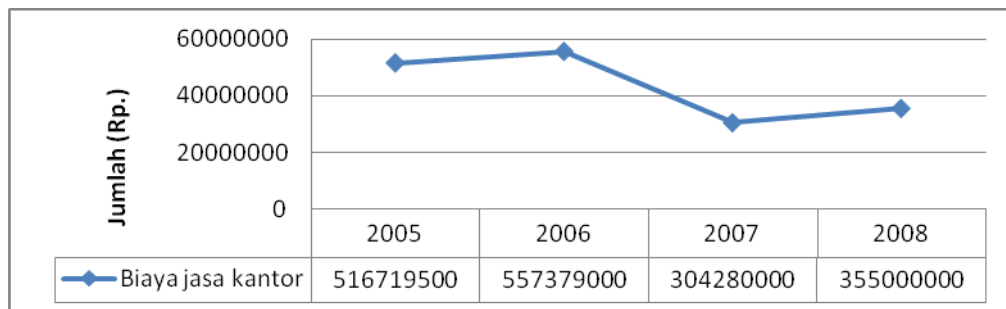
- 5) Tunjangan tambahan penghasilan mengalami kenaikan dua kali lipat dari Rp.31.590.000,- (Tahun 2005) menjadi Rp.75.600.000,- (Tahun 2008).



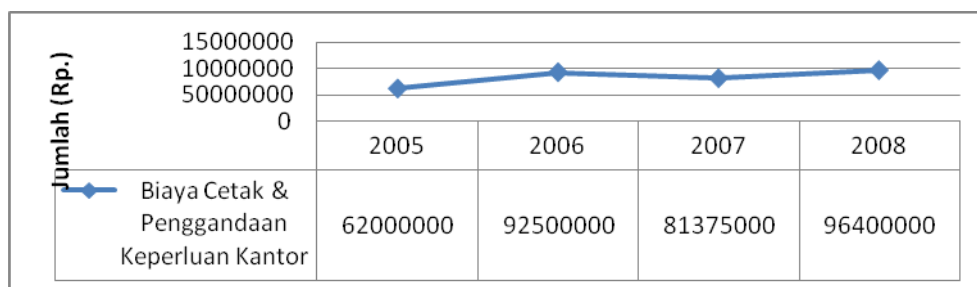
- 6) Belanja barang dan jasa mengalami kenaikan dari Rp.1.026.827.250,- (Tahun 2005) menjadi Rp. 1.192.627.750,- (Tahun 2006 dan 2007) kemudian naik lagi menjadi Rp.1.527.445.500,- (Tahun 2008).



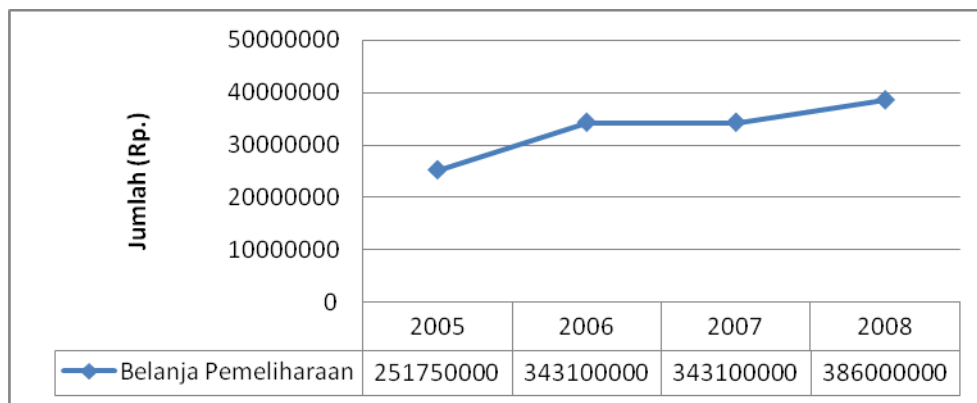
- 7) Biaya jasa kantor mengalami kenaikan dari Rp. 516.719.500,- (Tahun 2005) menjadi Rp. 557.379.000,- (Tahun 2006) kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 304.280.000,-(Tahun 2007) dan naik lagi menjadi Rp. 355.000.000,- (Tahun 2008).



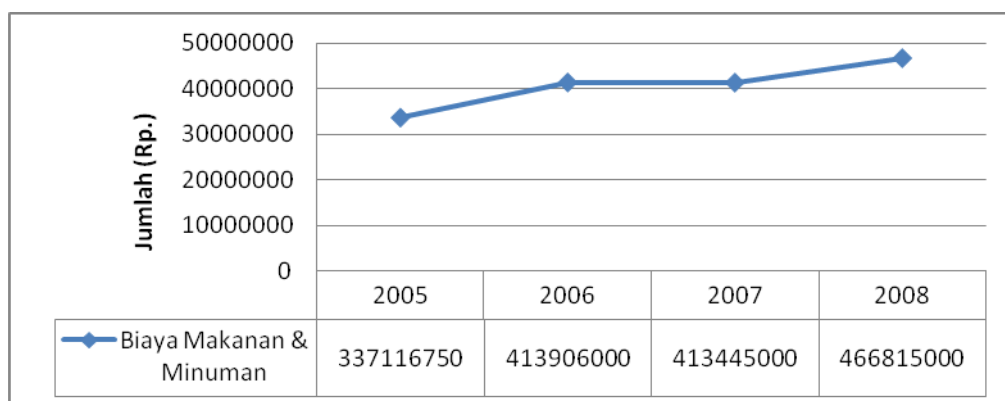
- 8) Biaya cetak dan penggandaan keperluan kantor tampak mengalami kenaikan setiap tahun.



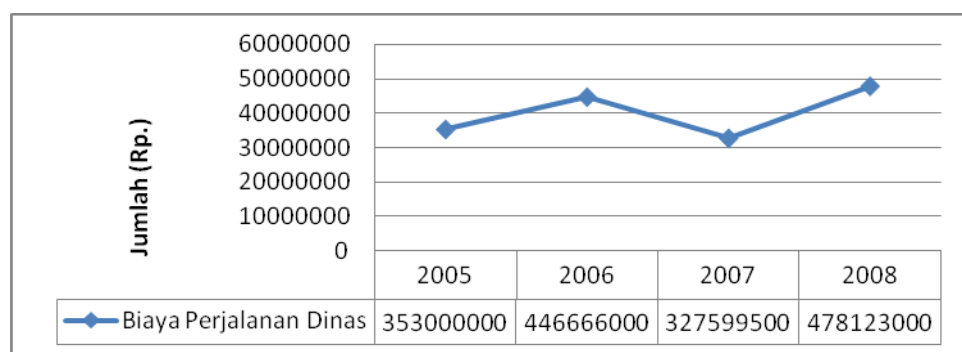
- 9) Belanja pemeliharaan termasuk belanja pakaian dinas tampak mengalami fluktuasi setiap tahun.



- 10) Biaya makanan dan minuman tampak mengalami fluktuasi setiap tahun.

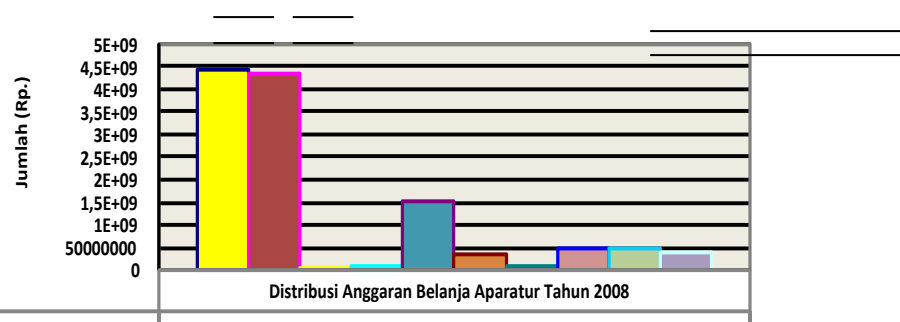


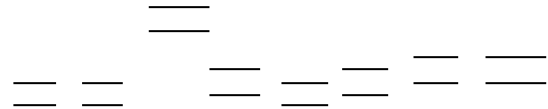
11) Belanja atau biaya perjalanan dinas (dalam dan luar daerah) mengalami kenaikan dari Rp. 353.000.000,- (Tahun 2005) menjadi Rp. 446.666.000,- (Tahun 2006) kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 327.599.500,- (Tahun 2007) dan naik lagi menjadi Rp. 478.123.000,- (Tahun 2008).



Keseluruhan anggaran tersebut sebagian bersumber dari alokasi dana umum (DAU) dan sebagian berasal dari Anggaran Belanja dan Pendapatan Daerah (APBD).

Distribusi anggaran belanja aparatur dan operasionalisasi pelaksanaan tugas dan fungsinya Tahun 2008 di Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dapat dilihat pada Gambar 5.





Gambar 5. Komposisi Distribusi Anggaran Belanja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, 2008

Data pada tabel 5 dan gambar 5 menunjukkan bahwa dari total Rp. 12211777682,- anggaran belanja aparatur sebagian besar dialokasikan untuk belanja pegawai/personalia (36,2%) dan gaji-tunjangan (35,6%) sehingga jumlah kedua jenis pembiayaan ini sebesar 71,8%. Sedangkan sisanya yakni 28,2% dari total belanja aparatur dialokasikan untuk belanja barang dan jasa (12,5%), biaya perjalanan dinas (3,9%), biaya makan dan minum di kantor (3,8%), belanja pemeliharaan (3,2%), biaya jasa kantor (2,9%), biaya cetak dan penggandaan untuk keperluan kantor (0,8%), tunjangan tambahan penghasilan (0,6%) serta biaya pengembangan SDM (0,5%).

Dari data tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa penyusunan anggaran yang sebagian besar (71,8%) dialokasikan untuk belanja pegawai/personalia dan gaji-tunjangan mengindikasikan belum

diterapkannya anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Data juga menunjukkan bahwa alokasi anggaran untuk belanja barang dan jasa, biaya perjalanan dinas, biaya makan dan minum, biaya pemeliharaan, dan biaya jasa kantor tampak lebih lebih besar dibanding anggaran untuk tunjangan tambahan penghasilan, pengembangan SDM dan biaya cetak dan penggandaan untuk keperluan kantor sehingga mengindikasikan adanya kecenderungan belum optimalnya penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Hal yang juga menarik dicermati dan bisa ditarik dari pemaparan data tersebut adalah jumlah anggaran untuk belanja barang dan jasa serta biaya pemeliharaan jauh lebih besar dibanding kebutuhan anggaran untuk tunjangan tambahan penghasilan dan biaya keperluan kantor sehingga ada kecenderungan kurang proporsional dan efektif.

Jumlah anggaran untuk biaya perjalanan dinas dan biaya makan minum serta biaya jasa kantor juga tampak jauh lebih besar dibanding biaya pengembangan SDM dan biaya operasional keperluan aparatur dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan administrasi sehingga ada kecenderungan terjadi pemborosan (*overspending*) seperti yang disinyalir oleh Nordiawan (2006).

### **C. Persepsi Aparatur Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja dalam Memenuhi Kebutuhan dan Mendukung**



## **Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsinya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang**

Sebagaimana dijelaskan bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*) dan sebagai alat motivasi (*motivation tool*).

Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*) memosisikan anggaran sebagai wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja

Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*) dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable atau demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Handyaningrat.S (1983:16), 'efektivitas' adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas juga digambarkan sebagai hasil guna yang diakibatkan oleh

usaha yang telah dilakukan secara riil, sedangkan efisiensi menggambarkan tingkat sumber daya berupa manusia, dana dan alam yang diperlukan untuk mendapatkan *output* tertentu (Sutarto, 1982 : 34).

Sehubungan dengan tujuan penelitian yakni menganalisis dan menjelaskan efektivitas anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, maka dilakukan analisis berdasarkan data sekunder, hasil kuesioner dan dipadukan dengan hasil wawancara.

Analisis dilakukan terhadap :

- 1) Input, meliputi jumlah anggaran per kegiatan dan total anggaran per unit kerja dikaitkan dengan lesesuaian kebutuhan kegiatan kerja aparatur.
- 2) Proses pelaksanaan, meliputi penggunaan atau pemanfaatan anggaran sesuai peruntukannya dan kebutuhan yang mendorong aparatur melaksanakan kegiatan atau program sesuai yang ditetapkan.
- 3) Sasaran (*output*), meliputi pencapaian target anggaran dan kinerja yang didukung oleh peningkatan motivasi aparatur memperlihatkan prestasi kerja.

Ketiga aspek tersebut dianalisis kaitannya dengan efek yang ditimbulkan yakni peningkatan motivasi kerja aparatur sebagaimana diuraikan lebih lanjut.

## **1. Input, proses dan output**

### a. Input

Dalam analisis input, ditelaah kesesuaian alokasi anggaran dengan kebutuhan aparatur menurut jumlah per unit kerja dan per kegiatan.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden atas pertanyaan yang diajukan tentang apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting disesuaikan dengan proporsi kebutuhan unit kerjanya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9 Pendapat Responden tentang Pentingnya Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja Disesuaikan Dengan Kebutuhan Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat penting	17	51,5
2.	Penting	14	42,4
3.	Kurang penting	2	6,1
4.	Tidak penting	0	0,0
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa 93,9% responden memberikan jawaban sangat penting dan penting, dan hanya 6,1% menyatakan kurang dan tidak penting, dan dapat dikategorikan *tinggi*. Hal senada terungkap dari hasil wawancara penulis dengan responden aparatur di setiap unit kerja di lingkup SEKRETARIAT DAERAH Kabupaten Enrekang sangat penting didukung ketersediaan anggaran

yang mendukung kegiatan agar aparaturnya termotivasi melaksanakan tugas dan fungsinya.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa secara umum semua unit kerja diinstansinya membutuhkan sejumlah anggaran untuk mendukung berbagai kegiatan sesuai kegiatan di lingkup unit kerjanya masing-masing, dan hal itu sudah diupayakan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian atau perubahan setiap tahun. Alokasi anggaran selalu disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan per unit kerja secara proporsional serta disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah.

Hal senada diungkapkan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum bahwa anggaran merupakan kebutuhan paling penting dalam memenuhi berbagai kebutuhan pelaksanaan kegiatan dan tugas pekerjaan aparaturnya. Lanjut dijelaskan, pihaknya selalu berkoordinasi dengan Bupati dan Sekda menjelang setiap tahun anggaran untuk membicarakan kebutuhan-kebutuhan anggaran beserta lampiran rinciannya. Proposal anggaran tersebut kemudian diajukan ke DPRD untuk dibahas sehingga terkadang mengalami perubahan-perubahan (kenaikan atau pengurangan) atau penyesuaian-penyesuaian sesuai hasil kesepakatan.

Selanjutnya berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden atas pertanyaan yang diajukan tentang apakah alokasi anggaran berbasis

kinerja sudah sesuai dengan kebutuhan unit kerjanya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10 Pendapat Responden tentang Kesesuaian Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Kebutuhan Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	2	6,1
2.	Sesuai	8	24,2
3.	Kurang sesuai	15	45,5
4.	Tidak sesuai	8	24,2
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa 30,3% responden memberikan jawaban sangat sesuai dan sesuai, dan 79,7% menyatakan kurang dan tidak sesuai, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hasil wawancara dengan beberapa aparatur di lingkup SEKRETARIAT DAERAH Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa anggaran yang dialokasikan kepada unit kerjanya sudah disesuaikan dengan proposal yang diajukan sebelumnya walaupun ada beberapa penyesuaian-penyesuaian sehingga menilai sesuai.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa alokasi anggaran di unit kerjanya masih kurang transparan dan adil karena ada beberapa kegiatan yang seharusnya tidak memerlukan anggaran terlalu banyak namun justru porsinya besar, sebaliknya ada kegiatan tertentu yang padat dan memerlukan anggaran besar justru dipangkas atau porsinya lebih kecil. Lanjut dijelaskan, terkadang juga

sudah ada alokasi anggaran untuk jenis kegiatan tertentu yang sudah ditentukan platform-nya namun yang dialokasikan kurang sesuai atau lebih rendah dari yang sudah ditentukan sementara kegiatan itu masih membutuhkan tambahan anggaran.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa realisasi anggaran selalu didasarkan pada proposal anggaran dari setiap unit kerja yang diajukan, terkadang ada pos-pos anggaran tertentu sengaja dipangkas karena dinilai kurang realistis atau berlebihan. Pengurangan atau pemangkasan biasanya dilakukan bersama pejabat terkait setelah dilakukan pembahasan bersama dan kemudian disepakati sehingga tidak ada masalah atau keberatan. Selain itu, juga terkadang ada kegiatan atau program tertentu yang diketahui membutuhkan alokasi anggaran besar namun sengaja dianggarkan secara bertahap dengan pertimbangan kemampuan keuangan daerah kurang mencukupi karena masih banyak kegiatan atau program yang lain yang juga membutuhkan anggaran.

Hal senada diungkapkan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum bahwa dalam alokasi anggaran di unit kerjanya, selalu mengajukan proposal anggaran dengan didasarkan pada kebutuhan program dan kegiatan yang sudah direncanakan. Dalam mengajukan proposal anggaran, biasanya tidak seluruhnya dipenuhi, ada sebagian yang dipenuhi dan sebagian lainnya terkadang mengalami

modifikasi-modifikasi. Oleh karena itu, pihaknya berkoordinasi dengan kepala bagian dan kepala sub bagian untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian atas kegiatan dan program terhadap jumlah anggaran yang disetujui atasan atau pimpinan.

Tanggapan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa terkadang ada kegiatan dan program yang sudah direncanakan akan dilakukan namun mengalami penundaan atau bahkan terkadang dicoret dari daftar kegiatan karena anggarannya tidak tersedia atau kurang.

#### **b. Proses**

Dalam analisis proses, ditelaah kesesuaian alokasi anggaran dengan pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden atas pertanyaan yang diajukan tentang apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting digunakan sesuai peruntukannya dalam pelaksanaan anggaran, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11 Pendapat Responden tentang Pentingnya Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja Digunakan Sesuai Peruntukannya Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat penting	12	36,4
2.	Penting	10	30,3
3.	Kurang penting	8	24,2
4	Tidak penting	3	9,0
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa 66,7% responden memberikan jawaban sangat penting dan penting, dan hanya 33,2% menyatakan kurang dan tidak penting, dan dapat dikategorikan *sedang*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup SEKRETARIAT DAERAH Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa anggaran yang dialokasikan kepada unit kerjanya sudah seharusnya disesuaikan peruntukannya dengan kebutuhan per kegiatan agar tidak ada kegiatan atau program yang terlantarkan atau batal sehingga menilai penting.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang terlibat dalam pengelolaan anggaran, dan menilai bahwa dalam alokasi anggaran di unit kerjanya sebaiknya tidak terlalu penting mengacu kepada proposal diajukan karena pada pelaksanaannya terkadang ada kegiatan yang menghabiskan anggaran kurang sesuai proporsi yang sudah ditentukan, demikian pula sebaliknya terkadang ada kegiatan yang tidak dilaksanakan justru tercantum realisasi jumlah anggaran tertentu dalam pelaporannya. Lanjut diungkapkan, penyesuaian peruntukan anggaran dengan kegiatan terkadang hanya bersifat formalitas belaka karena pada kenyataannya seringkali masih ada sikap dan perilaku yang kurang konsisten atau konsekuen dalam menggunakan atau memanfaatkan anggaran.



Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa realisasi anggaran selalu didasarkan peruntukannya pada setiap kegiatan atau program karena jika tidak maka akan menimbulkan kerancuan dalam pemanfaatannya. Walaupun demikian, juga diakui bahwa terkadang anggaran dalam jumlah tertentu tidak digunakan sebagaimana mestinya dan/atau dialihkan penggunaannya kepada kegiatan lain yang mendesak, hal itu menjadi tanggung jawab asisten dan kepala bagian.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat bahwa alokasi anggaran tetap harus mengacu kepada porsi peruntukannya atau pemanfaatannya masing-masing agar tidak mengacaukan administrasi keuangan. Walaupun demikian, juga terkadang ada modifikasi-modifikasi sejumlah anggaran tertentu yang pada awalnya ditujukan untuk suatu kegiatan tertentu namun dengan pertimbangan-pertimbangan dan kesepakatan-kesepakatan yang dibuat bersama kepala bagian dan kepala sub bagian maka anggaran tersebut disetujui untuk dialihkan kepada kegiatan lain.

Tanggapan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa terkadang ada sejumlah anggaran yang tidak digunakan meskipun awalnya sudah diprogramkan, dan itu berarti anggaran itu harus dikembalikan. Namun setelah dilakukan pengaturan dan koordinasi

dengan pimpinan maka disepakati untuk mengalihkan penggunaan anggaran tersebut kepada kegiatan dan program yang lain yang masih membutuhkan anggaran.

Selanjutnya berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden atas pertanyaan yang diajukan tentang apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah dipergunakan sesuai dengan tujuannya per unit kegiatan, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12 Pendapat Responden tentang Kesesuaian Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Tujuan Peruntukannya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	9	27,3
2.	Sesuai	13	39,4
3.	Kurang sesuai	7	21,2
4.	Tidak sesuai	4	12,1
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa 66,7% responden memberikan jawaban sangat sesuai dan sesuai, dan 33,3% menyatakan kurang dan tidak sesuai, dan dapat dikategorikan *sedang*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka terlibat dalam melaksanakan beberapa kegiatan dan program dan menilai bahwa

anggaran yang dialokasikan kepada unit kerjanya sudah digunakan dan dilaksanakan sesuai peruntukannya sehingga menilai sesuai.

Tanggapan beberapa aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan atau program, dan menilai bahwa dalam alokasi anggaran di unit kerjanya masih sering dilaksanakan kurang atau tidak sesuai peruntukannya karena terkadang dialihkan atau digunakan untuk kepentingan lain. Terkadang ada kegiatan atau program yang sudah ditentukan porsi anggarannya dalam jumlah tertentu, namun diambil sebagian untuk digunakan pada kegiatan atau program lainnya bahkan terkadang kurang jelas penggunaannya.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa realisasi anggaran selalu didasarkan peruntukannya pada setiap kegiatan atau program karena jika tidak maka akan menimbulkan kerancuan dalam pemanfaatannya. Walaupun demikian, juga diakui bahwa terkadang anggaran dalam jumlah tertentu tidak digunakan sebagaimana mestinya dan/atau dialihkan penggunaannya kepada kegiatan lain yang mendesak, dan hal itu menjadi tanggung jawab asisten dan kepala bagian.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat bahwa alokasi anggaran tetap harus mengacu kepada porsi peruntukannya atau pemanfaatannya masing-masing agar tidak mengacaukan administrasi keuangan.

Walaupun demikian, juga terkadang ada modifikasi-modifikasi sejumlah anggaran tertentu yang pada awalnya ditujukan untuk suatu kegiatan tertentu namun dengan pertimbangan-pertimbangan dan kesepakatan-kesepakatan yang dibuat bersama kepala bagian dan kepala sub bagian maka anggaran tersebut disetujui untuk dialihkan kepada kegiatan lain.

Tanggapan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa terkadang ada sejumlah anggaran yang tidak digunakan meskipun awalnya sudah diprogramkan, dan itu berarti anggaran itu harus dikembalikan. Namun setelah dilakukan pengaturan dan koordinasi dengan pimpinan maka disepakati untuk mengalihkan penggunaan anggaran tersebut kepada kegiatan dan program yang lain yang masih membutuhkan anggaran.

### **c. Output**

Dalam analisis output, ditelaah kesesuaian alokasi anggaran dengan target pencapaian kegiatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur. Alokasi anggaran yang sudah ditetapkan jumlah porsinya untuk mencapai target tertentu dalam periode waktu tertentu, sudah selayaknya memberikan hasil yang diinginkan atau dikehendaki sehingga diharapkan dapat menjadi faktor pendorong bagi aparatur melaksanakan kegiatan tugas dan pekerjaannya serta memudahkan dalam mencapai prestasi kerjanya.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden atas pertanyaan yang diajukan tentang apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting digunakan sesuai target sarannya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13 Pendapat Responden tentang Pentingnya Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja Digunakan Sesuai Target Sasarannya Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat penting	11	33,3
2.	Penting	16	48,5
3.	Kurang penting	5	15,2
4	Tidak penting	1	3,0
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa 81,5% responden memberikan jawaban sangat penting dan penting, dan hanya 18,2% menyatakan kurang dan tidak penting, dan dapat dikategorikan *tinggi*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup SEKRETARIAT DAERAH Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka terlibat dalam menggunakan sejumlah anggaran dalam pelaksanaan sejumlah kegiatan dan menilai bahwa anggaran yang dialokasikan kepada unit kerjanya sudah selayaknya memberikan hasil sesuai target yang ingin dicapai sehingga menilai penting.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang terlibat dalam pengelolaan ataupun penggunaan anggaran, dan menilai bahwa alokasi anggaran di unit kerjanya masih sering

digunakan secara sembarangan, tidak efisien, bahkan ada kesan yang penting anggaran bias dihabiskan tidak peduli mencapai hasil / target atau tidak sehingga menilai kurang penting.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa setiap anggaran dalam jumah proporsi tertentu sudah diperhitungkan ketermanfaatan atau kegunaannya dalam mendukung dan melancarkan setiap kegiatan atau program yang dilaksanakan guna mencapai target tertentu. Lanjut dijelaskan, meskipun demikian juga diakui bahwa tidak selamanya alokasi anggaran untuk peruntukan dan pencapaian target tertentu dapat direalisasikan sesuai target yang ditetapkan. Terkadang ada faktor lain di luar kendali atau kurang diperhitungkan sebelumnya sehingga penggunaan sejumlah anggaran untuk target tertentu tidak tercapai. Namun demikian, pihaknya akan selalu berusaha melakukan evaluasi atas hal itu.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat dan mengakui bahwa alokasi anggaran tetap harus mengacu kepada target yang ingin dicapai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja atau bagian, namun hal itu terkadang tidak semudah yang dibayangkan karena dalam pelaksanaannya banyak hal-hal yang timbul seperti inflasi, kenaikan harga-harga, kenaikan BBM dan lainnya yang juga berarti biaya juga meningkat sementara anggaran sudah dipatok dalam jumlah tertentu.

Atas kondisi ini, pihaknya terkadang terpaksa melakukan penundaan beberapa kegiatan atau program atau melakukan penyesuaian-penyesuaian skala prioritas secara mendadak pada jenis kegiatan tertentu yang dianggap lebih mendesak dan penting.

Hal senada diungkapkan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang mengungkapkan bahwa terkadang ada sejumlah anggaran yang sudah ditetapkan penggunaannya untuk mencapai target atau sasaran tertentu namun tidak bisa diwujudkan akibat adanya faktor eksternal di luar kendali.

Selanjutnya berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden atas pertanyaan yang diajukan tentang apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah dipergunakan sesuai dengan target yang ingin dicapai per unit kegiatan, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 14.

Tabel 14 Pendapat Responden tentang Kesesuaian Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Target Pencapaian yang Ditetapkan Per Unit Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	5	15,2
2.	Sesuai	10	30,3
3.	Kurang sesuai	14	42,4
4	Tidak sesuai	4	12,1
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa 45,5% responden memberikan jawaban sangat sesuai dan sesuai, dan 54,5% menyatakan kurang dan tidak sesuai, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka terlibat dalam menggunakan sejumlah anggaran dalam pelaksanaan sejumlah kegiatan dan menilai bahwa anggaran yang dialokasikan kepada unit kerjanya sudah selayaknya memberikan hasil sesuai target yang ingin dicapai sehingga menilai sesuai.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang terlibat dalam pengelolaan ataupun penggunaan anggaran, dan menilai bahwa alokasi anggaran di unit kerjanya masih sering digunakan secara sembarangan, tidak efisien, bahkan ada kesan yang penting anggaran bias dihabiskan tidak peduli mencapai hasil / target atau tidak sehingga menilai kurang sesuai.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa setiap anggaran dalam jumlah proporsi tertentu sudah diperhitungkan ketermanfaatan atau kegunaannya dalam mendukung dan melancarkan setiap kegiatan atau program yang dilaksanakan guna mencapai target tertentu. Lanjut dijelaskan, meskipun demikian juga diakui bahwa tidak selamanya alokasi anggaran untuk peruntukan dan pencapaian target tertentu dapat direalisasikan sesuai target yang ditetapkan. Terkadang ada faktor lain di luar kendali atau kurang diperhitungkan sebelumnya sehingga penggunaan sejumlah anggaran untuk target tertentu tidak tercapai. Namun demikian, pihaknya akan selalu berusaha melakukan evaluasi atas hal itu.



Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat dan mengakui bahwa alokasi anggaran tetap harus mengacu kepada target yang ingin dicapai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja atau bagian, namun hal itu terkadang tidak semudah yang dibayangkan karena dalam pelaksanaannya banyak hal-hal yang timbul seperti inflasi, kenaikan harga-harga, kenaikan BBM dan lainnya yang juga berarti biaya juga meningkat sementara anggaran sudah dipatok dalam jumlah tertentu. Atas kondisi ini, pihaknya terkadang terpaksa melakukan penundaan beberapa kegiatan atau program atau melakukan penyesuaian-penyesuaian skala prioritas secara mendadak pada jenis kegiatan tertentu yang dianggap lebih mendesak dan penting.

Hal senada diungkapkan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa terkadang ada sejumlah anggaran yang sudah ditetapkan penggunaannya untuk mencapai target atau sasaran tertentu namun tidak bisa diwujudkan akibat adanya faktor eksternal di luar kendali.

## **2. Penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur**

Sehubungan dengan hal tersebut, dilakukan analisis terhadap beberapa aspek berikut :

- 1) Pemahaman aparatur akan pentingnya anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tupoksinya
- 2) Persepsi atas kebutuhan anggaran berbasis kinerja
- 3) Persepsi atas pemenuhan kebutuhan gaji, tunjangan tambahan penghasilan dan insentif
- 4) Persepsi atas tindakan-tindakan dalam menggunakan anggaran berbasis kinerja
- 5) Persepsi atas pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap produktivitas kerja
- 6) Persepsi atas pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap motivasi kerja
- 7) Persepsi atas pemenuhan kebutuhan pengembangan SDM dalam penerapan anggaran berbasis kinerja.

Kelima aspek tersebut dianalisis berdasarkan hasil kuesioner dan dipadukan dengan hasil wawancara sebagaimana diuraikan lebih lanjut di bawah ini.

**a. Pemahaman aparatur akan pentingnya anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tupoksinya**

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang memahami tujuan, kegunaan/manfaat dan pentingnya untuk didukung anggaran dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 15.

Secara keseluruhan Tabel 15 menunjukkan bahwa hanya 30,2% responden memberikan jawaban sangat memahami dan memahami, dan 69,7% menyatakan kurang dan tidak memahami, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Tabel 15 Pendapat Responden tentang Tingkat Pemahaman terhadap Kegunaan, Tujuan dan Kepentingan Anggaran Berbasis Kinerja Bagi Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat memahami	3	9,0
2.	Memahami	7	21,2
3.	Kurang memahami	15	45,5
4	Tidak memahami	8	24,2
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka sering terlibat dalam menyusun, mengajukan dan menggunakan sejumlah anggaran atas rencana dan pelaksanaan sejumlah kegiatan dan program di unit kerjanya sehingga menilai memahami.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang atau tidak pernah terlibat dalam menyusun, mengusulkan dan mengelola serta menggunakan anggaran, termasuk tidak pernah menerima pengarahan tentang anggaran berbasis kinerja bahkan kadang-kadang bertanya kepada teman kerja tapi juga dijawab tidak tahu sehingga menilai kurang /tidak memahami.

Salah seorang aparatur berinisial R, mengungkapkan bahwa :

Selama menjadi PNS dan bekerja di Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, sehari-harinya hanya melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan, bebas menggunakan lampu listrik, bebas menggunakan kertas, bebas menggunakan telepon serta terkadang disuruh oleh atas untuk menfotocopy beberapa dokumen, membeli makanan dan minuman untuk pegawai di kantor dan lainnya.

Lanjut diungkapkan, pernah mendengar tentang anggaran berbasis kinerja namun tidak memahami maksud, tujuan dan pelaksanaannya. Dirinya tidak pernah menerima pengarahan dari atasan maupun teman mengenai hal itu, dan untuk itu juga tidak mau pusing dengan hal itu karena yang terpenting adalah melaksanakan tugas pekerjaan sesuai bidang tugas pokoknya.

Lanjut diungkapkan, rekan kerja dan pimpinan hampir tiap hari menggunakan telepon kantor untuk menelpon keluarga atau teman-temannya di luar kantor, demikian pula banyak rekan kerjanya bebas menggunakan dan mengambil kertas dan alat tulis atau peralatan kantor tertentu yang terkadang juga di bawah pulang ke rumah. Di ruang kerjanya maupun ruang kerja yang lain lampu terus menyala, computer terus menyala yang biasanya lebih banyak digunakan main game dan hanya sekali-kali digunakan untuk mengetik laporan pekerjaan atau surat.

Lanjut dijelaskan, terkadang dirinya bersama rekan kerja menerima kupon dari pimpinan unit kerja yang memuat jumlah liter bensin yang dapat ditukarkan di Pertamina padahal dirinya tidak punya kendaraan bermotor. (hasil wawancara 17 September 2009).

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, menjelaskan bahwa di lingkup kantornya sudah lama diterapkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya cukup baik karena sejumlah pengeluaran biaya atau belanja dapat ditekan dan dihemat, serta mencegah terjadinya penggunaan anggaran yang boros atau tidak efisien. Lanjut dijelaskan, pada dasarnya aparatur di lingkungan unit kerjanya sudah mengetahui tentang anggaran berbasis kinerja karena sudah dianjurkan kepada masing-masing asisten dan kepala bagian untuk mensosialisasikannya, namun demikian juga diakui tidak tertutup kemungkinan masih ada

aparatur yang kurang atau tidak memahami atau tidak memiliki pengetahuan tentang anggaran berbasis kinerja. Dan untuk itu pihaknya akan tetap berusaha memberikan pencerahan atau pembinaan kepada mereka.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat dan mengakui bahwa anggaran berbasis kinerja adalah penting untuk dipahami dan dilaksanakan seluruh jajaran aparatur termasuk di lingkup unit kerjanya masing-masing karena hal itu sangat bermanfaat dalam menciptakan efisiensi penggunaan anggaran serta mengendalikan perilaku penggunaan anggaran yang cenderung boros. Lanjut dijelaskan, pihaknya sudah pernah melakukan pertemuan dengan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian termasuk beberapa aparatur untuk membahas anggaran berbasis kinerja di unit kerjanya masing-masing, namun juga diakui bahwa masih ada beberapa aparatur yang masih perlu diberi bimbingan dan pengarahan agar mereka lebih memahami tujuan dan manfaat anggaran berbasis kinerja tersebut.

Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa pihaknya beserta beberapa aparatur di unit kerjanya sudah pernah menerima pencerahan mengenai anggaran berbasis kinerja, namun masih banyak

yang memahaminya secara sempit dan mereka juga malas bertanya atau belajar.

Hasil wawancara dengan beberapa narasumber/informan mengungkapkan bahwa konsep tentang anggaran berbasis kinerja adalah formalitas belaka dan masih banyak pejabat dan aparatur yang kurang memahami hakikat dari konsep tersebut. Lanjut dijelaskan, seringkali juga ada pejabat atau aparatur yang sudah mengetahui dan memahami konsep anggaran berbasis kinerja namun tidak mau melaksanakannya karena itu juga berarti membatasi mereka menggunakan uang negara secara bebas. Terkadang ada pejabat yang menggebu-gebu menyampaikan orasi tentang tujuan dan manfaat anggaran berbasis kinerja dengan sangat meyakinkan kepada bawahannya namun dia sendiri tidak bisa melaksanakannya, bahkan masih terkadang dijadikan ajang korupsi gaya baru dengan alasan anggaran terbatas padahal sudah dipangkas atau diambil sebagian untuk kepentingan pribadi. Singkatnya, anggaran berbasis kinerja seringkali hanya terlihat bagus konsepnya namun dalam prakteknya masih banyak upaya manipulasi atau rekayasa anggaran secara illegal serta masih jauh dari yang diharapkan.

#### **b. Persepsi atas kebutuhan anggaran berbasis kinerja**

Anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu sistem ataupun instrumen dalam mengefisiensikan dan mengefektifkan penggunaan anggaran di lingkungan birokrasi pemerintah yang selama ini dinilai masih

banyak ditandai oleh sikap dan perilaku pejabat yang terbiasa bersenang-senang atau berfoya-foya terhadap keuangan negara atau daerah.

Penerapan anggaran berbasis kinerja juga berarti antara anggaran dengan kegiatan harus sesuai, selaras dan proporsional. Dengan anggaran berbasis kinerja, maka segala bentuk kegiatan atau program kerja dialokasikan sejumlah anggaran menurut kebutuhannya sehingga diharapkan terjadi penghematan atau efisiensi. Hal ini juga berarti, baik pejabat maupun aparatur harus mampu mengendalikan diri dalam menggunakan sejumlah anggaran yang tidak jelas peruntukannya atau kegunaannya atau ketermanfaatannya, menggunakan anggaran disertai tanggung jawab serta dituntut adanya kesadaran dalam memanfaatkan anggaran sebaik dan seefisien mungkin agar tidak merugikan keuangan negara atau daerah.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengharapkan penerapan anggaran berbasis kinerja dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/wewenangnya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 16.

Tabel 16 Pendapat Responden tentang Harapan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja bagi Aparatur dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsinya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat berharap	4	12,1
2.	Berharap	11	33,3

3.	Kurang berharap	12	36,4
4	Tidak berharap	6	18,2
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan Tabel 16 menunjukkan bahwa hanya 45,4% responden memberikan jawaban sangat berharap dan berharap, dan 54,6% menyatakan kurang dan tidak berharap, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka sering terlibat dalam menyusun, mengajukan dan menggunakan sejumlah anggaran atas rencana dan pelaksanaan sejumlah kegiatan dan program di unit kerjanya serta mengetahui manfaat dan kegunaan dari anggaran berbasis kinerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehingga menilai berharap.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang atau tidak pernah terlibat dalam menyusun, mengusulkan dan mengelola serta menggunakan anggaran, serta jarang atau tidak paham manfaat dan kegunaan dari anggaran berbasis kinerja. Selain itu, terkadang tidak bebas menggunakan telepon kantor, terkadang ditegur oleh rekan kerja atau atasan untuk tidak boros menggunakan kertas, tinta, AC, listrik dan lainnya sehingga menilai kurang /tidak berharap.

Salah seorang aparatur berinisial K, mengungkapkan bahwa :

Sejak diberlakukannya sistem anggaran berbasis kinerja di kantornya, tidak bebas menggunakan telepon kantor, sangat



dibatasi menggunakan peralatan kantor yang menggunakan listrik seperti komputer dan AC.

Lanjut dijelaskan, terkadang ada juga rekan kerja yang tidak mengindahkan aturan itu dan mereka tidak segan-segan menggunakan telepon, komputer, kertas dan lainnya secara sembarangan karena beranggapan bahwa kantor yang membayar (hasil wawancara 17 September 2009).

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, mengakui bahwa di lingkup kantornya, sebagian pejabat atau aparatur tetap konsisten memberlakukan sistem anggaran berbasis kinerja di unit kerjanya masing-masing, namun juga terkadang terdengar ada pejabat atau aparatur yang secara diam-diam tidak mau melaksanakannya, atau pura-pura tidak mengetahui. Namun demikian, pihaknya tetap menaruh perhatian agar semua pejabat dan aparatur bekerjasama dengan baik dalam menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja karena hal untuk kepentingan semua pihak bukan hanya kepentingan pimpinan.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat dan mengakui bahwa anggaran berbasis kinerja sudah menjadi kebutuhan dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di masing-masing unit kerjanya karena hal itu juga berarti menjaga ketersediaan anggaran bilamana dibutuhkan. Kalau anggaran digunakan secara semborono tanpa pengendalian maka yang akan kesulitan adalah pihaknya sendiri karena tidak mungkin terus meminta tambahan anggaran jika kekurangan. Lanjut

dijelaskan, diakui bahwa di lingkungan unit kerjanya masih ada pejabat atau aparatur yang merasa dibatasi dalam menggunakan fasilitas kantor jika menerapkan sistem tersebut sehingga tidak mengindahkan arahan pimpinan.

Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa pihaknya beserta beberapa aparatur di unit kerjanya sudah berusaha menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja, namun masih terkadang mengalami kesulitan karena masih adanya sikap dan perilaku beberapa aparatur yang tidak terbiasa dengan pembatasan penggunaan fasilitas kantor dan cenderung mengikuti keinginan atau seleranya. Ada aparatur yang beranggapan bahwa uangnya kantor banyak sehingga tidak perlu susah-susah memikirkan penghematan. Lanjut dijelaskan, terkadang pihaknya menegur secara halus namun masih tetap diulang. Pihaknya terkadang kaget karena sejumlah rim kertas dan tinta yang belum lama dibeli tiba-tiba sudah hampir habis, demikian pula halnya pembayaran telepon dan listrik terkadang heran karena biayanya membengkak.

Hasil wawancara dengan beberapa narasumber/informan mengungkapkan bahwa sulit diharapkan terjadinya budaya hemat dalam menggunakan anggaran di lingkup pemerintahan, termasuk di Sekretariat Daerah. Sistem anggaran berbasis kinerja yang terkadang digemakan hanyalah retorika belaka, karena pada kenyataannya masih banyak mobil dinas dipakai untuk kepentingan pribadi dengan menggunakan bahan

bakar atas biaya kantor. Kalau masuk ruang kerja kantor-kantor, selalu dijumpai lampu menyala terus meskipun tidak diperlukan, demikian pula komputer hampir setiap hari lebih banyak digunakan main game atau nonton oleh pegawai daripada digunakan untuk pekerjaan kantor. Seperti juga halnya telepon kantor, secara bebas digunakan oleh pejabat dan aparatur untuk kepentingan lain seperti menelpon keluarga, teman atau relasi. Akumulasi dari semua itu mengindikasikan bahwa anggaran berbasis kinerja di kantor pemerintah adalah nonsense (cerita kosong belaka).

Salah seorang aktivis LSM di Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa :

Anggaran berbasis kinerja itu cuma istilahnya saja yang keren namun pelaksanaannya hampir tidak ada. Katakanlah anggaran untuk biaya perjalanan dinas baik di dalam daerah maupun di luar daerah, di luar provinsi, seringkali hanya dilakukan 3-5 kali dalam setahun namun yang dilaporkan 50-60 kali. Cerita lainnya, terkadang juga seorang pejabat atau aparatur melakukan kunjungan kerja ke suatu daerah dengan biaya yang dihabiskan 3-5 juta rupiah, namun yang dilaporkan jauh lebih besar yaitu 10-20 juta rupiah. Jika sikap dan perilaku seperti dilakukan oleh hampir semua pejabat atau aparatur, maka sudah berapa banyak uang negara atau uang daerah/rakyat masuk kantong pribadi. Lanjut dijelaskan, demikian juga untuk kegiatan acara-acara makan minum atau menjamu tamu, seringkali dana yang dilaporkan penggunaannya untuk kegiatan itu juga berlebihan. Terkadang hanya menggunakan dana Rp.500.000,- namun yang dilaporkan Rp.5.000.000. Demikian juga dalam pengadaan dan penggunaan barang inventaris kantor seperti kertas, alat tulis, tinta, komputer, laptop, telepon, AC dan lainnya hampir di dalamnya lebih banyak manipulasi dan rekayasa anggaran. Ketika ada pengawas atau auditor, biasanya juga menyatakan dalam laporannya bahwa anggaran yang digunakan sudah sesuai atau tidak ada pelanggaran karena pengawas atau auditor juga sudah disumpal mulutnya dengan amplop yang berisi sejumlah uang.

Di kalangan pejabat dan aparatur juga sudah terbiasa main mata untuk menyalahgunakan anggaran sehingga sulit diharapkan terwujudnya anggaran berbasis kinerja seperti yang sudah banyak dipopulerkan. (hasil wawancara 25 September 2009).

**c. Persepsi atas kebutuhan gaji, tunjangan penghasilan dan insentif dalam penerapan anggaran berbasis kinerja**

Hal yang mendasar dalam penerapan anggaran berbasis kinerja adalah terpenuhinya kebutuhan gaji, tunjangan dan insentif bagi aparatur dalam penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka diharapkan aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Gaji sudah merupakan hak yang harus diterima setiap aparatur, namun tunjangan tambahan penghasilan atau insentif tidak semua aparatur dapat menerimanya.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah gaji pokok dan tunjangan penghasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja memenuhi /memuaskan kebutuhan aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/wewenangnya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17 Pendapat Responden tentang Tingkat Kepuasan Atas Kebutuhan Gaji dan Tunjangan Penghasilan di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat puas	4	12,1
2.	Puas	9	27,3

3.	Kurang puas	15	45,5
4	Tidak puas	5	15,2
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan Tabel 17 menunjukkan bahwa hanya 39,4% responden memberikan jawaban sangat puas dan puas, dan 70,7% menyatakan kurang dan tidak puas, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka sering terlibat dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan atau pimpinan dan sekaligus menerima gaji setiap bulan anggaran termasuk menerima tunjangan tambahan penghasilan jika dinilai mampu melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan dengan anggaran berbasis kinerja sehingga menilai puas.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka setiap hari datang ke kantor untuk melaksanakan beberapa tugas pekerjaan namun hanya menerima gaji pokok namun tidak pernah menerima tunjangan tambahan penghasilan sehingga menilai kurang /tidak puas.

Salah seorang aparatur berinisial T, mengungkapkan bahwa :

Sejak diberlakukannya sistem anggaran berbasis kinerja di kantornya, dirinya bersama aparatur lainnya dituntut melaksanakan tugas pekerjaan dengan cepat, baik, cermat serta mampu menggunakan anggaran seefisien mungkin.

Lanjut dijelaskan, setiap melaksanakan tugas pekerjaan atau kegiatan dan dinilai berhasil menyelesaikan sesuai target dan anggaran berbasis kinerja maka oleh atasan atau pemimpin selalu diberi tunjangan tambahan penghasilan, dan hal itu cukup

menyenangkan dan sekaligus selalu meotivasinya dirinya untuk bekerja lebih baik (hasil wawancara 25 September 2009).

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, mengungkapkan bahwa walaupun anggaran berbasis kinerja diterapkan, para pegawai tetap menerima gaji pokok dan tunjangan penghasilan tambahan termasuk tunjangan fasilitas. Bagi aparatur yang mampu berprestasi melaksanakan kegiatan dengan menggunakan anggaran berbasis kinerja maka biasanya diberikan tambahan penghasilan sebagai tunjangan dengan harapan agar produktivitas dan motivasi kerjanya dapat meningkat. Sebaliknya bagi aparatur yang malas tentu hanya menerima gaji pokok saja. Lanjut dijelaskan, dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja setiap tahun selalu disisipkan sejumlah anggaran sebagai anggaran tunjangan tambahan penghasilan untuk diberikan kepada aparatur yang mampu memperlihatkan kinerja atau prestasi kerja yang baik.

Hal senada juga dipaparkan ketiga Asisten di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang bahwa jajaran aparatur di lingkup unit kerjanya menerima gaji dan tunjangan tambahan penghasilan serta tunjangan fasilitas bilamana dinilai mampu bekerja atau melaksanakan tugas pekerjaan atau kegiatan sesuai konsepsi anggaran berbasis kinerja. Bagi aparatur yang dinilai bekerja biasa saja maka tetap menerima gaji pokok sesuai golongan kepangkatannya.

Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa pihaknya

beserta beberapa aparatur di unit kerjanya selalu berusaha menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau program kerja, dan terkadang juga pimpinan mengeluarkan kebijakan untuk menyerahkan sejumlah uang sebagai tunjangan tambahan penghasilan bagi aparaturnya yang dinilai mampu memperlihatkan hasil kerja yang baik.

**d. Persepsi atas tindakan-tindakan yang dilakukan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja**

Anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan-kebutuhan kegiatan. Persoalan yang terkadang muncul adalah kekurangsesuaian anggaran dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan atau program. Dengan kondisi seperti maka aparatur tentunya akan melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam memenuhinya kebutuhan anggaran bagi pelaksanaan kegiatan atau program kerjanya.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur sering mengambil tindakan dalam memenuhi kebutuhan anggaran bagi setiap kegiatan atau program pada penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 18.

Tabel 18 Pendapat Responden tentang Keterlibatan Aparatur Melakukan Tindakan dalam Memenuhi Kebutuhan Anggaran dalam Pelaksanaan Kegiatan pada Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat sering	8	24,2
2.	Sering	13	39,4
3.	Jarang	10	33,3
4	Tidak pernah	2	6,1
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan Tabel 18 menunjukkan bahwa 53,6% responden memberikan jawaban sangat sering dan sering, dan 39,4% menyatakan jarang dan tidak pernah, dan dapat dikategorikan *sedang*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka memiliki tanggung jawab melaksanakan kegiatan atau program kerja yang sudah ditetapkan unit kerjanya sesuai dengan anggaran berbasis kinerja per kegiatan, namun acapkali anggaran yang tersedia pada satu kegiatan tidak mencukupi sementara itu ada kegiatan lain justru memiliki porsi anggaran lebih. Dalam kondisi demikian, pihaknya melakukan koordinasi dengan pimpinan atau rekan kerja untuk melakukan pengaturan-pengaturan dan tindakan-tindakan penyesuaian penggunaan anggaran tanpa melanggar aturan dan mekanisme yang berlaku sehingga menilai sering.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka hanya sekali-kali terlibat melakukan kegiatan namun bukan sebagai pengguna anggaran sehingga menilai jarang/tidak pernah.

Salah seorang aparatur berinisial N, mengungkapkan bahwa :



Sejak diberlakukannya sistem anggaran berbasis kinerja di kantornya, dirinya bersama pimpinan serta rekan kerja aparatur lainnya terpaksa harus melakukan beberapa modifikasi-modifikasi anggaran dalam melaksanakan kegiatan atau program kerja. Lanjut dijelaskan, pihaknya terpaksa melakukan penyesuaian-penyesuaian anggaran pada kegiatan tertentu karena dianggap penting atau mendesak, dan biasanya baik pimpinan maupun penanggung jawab kegiatan tidak keberatan (hasil wawancara 26 September 2009).

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, mengungkapkan bahwa pihaknya terkadang menerima keluhan atau menerima kunjungan dari asisten atau kepala bagian atau kasubag untuk membicarakan hal-hal tertentu seperti penyesuaian anggaran pada kegiatan yang berjalan, atau penyesuaian kegiatan pada anggaran yang berjalan. Lanjut dijelaskan, bagi pihaknya hal itu sah-sah saja dan tidak melanggar peraturan perundang-undangan sepanjang ada laporan pertanggung jawabannya.

Hal senada juga dipaparkan ketiga Asisten di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang bahwa di lingkup unit kerjanya, pihaknya sudah terbiasa melakukan penyesuaian kegiatan dan anggaran menurut skala prioritas tertentu, dan kesemuanya dapat diatur setelah disepakati bersama dengan Sekretaris dan Kabag atau penanggung jawab kegiatan.

Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa modifikasi anggaran dan kegiatan sudah menjadi kelaziman bagi pihaknya karena terkadang anggaran yang tersedia kurang sesuai kebutuhan pada kegiatan tertentu dan/atau terkadang kegiatan kurang sesuai dengan porsi

anggaran (bisa lebih bisa kurang). Lanjut dikemukakan, modifikasi anggaran tersebut dilakukan setelah terlebih dahulu menyampaikan kepada atasan dan kemudian dibuatkan laporan pertanggung jawabannya sehingga tidak ada masalah.

**e. Persepsi atas pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap produktivitas kerjanya**

Produktivitas kerja merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja aparatur, serta menjadi salah satu indikator dalam menilai kinerja aparatur.

Faktor anggaran diharapkan menjadi pemicu terciptanya atau meningkatnya produktivitas kerja aparatur. Hal ini dinilai cukup beralasan sebab dengan keterdukungan anggaran maka memungkinkan dapat dipenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana atau fasilitas kerja baik administrasi maupun peralatan operasional bagi aparatur, termasuk dalam memenuhi kebutuhan pelaksanaan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.

Dukungan anggaran, khususnya anggaran berbasis kinerja, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja aparatur melalui serangkaian penghematan-penghematan atau efisiensi, pemanfaatan anggaran sesuai keperluan atau kegunaannya.

Di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, penerapan anggaran berbasis kinerja diharapkan dapat mendorong aparatur meningkatkan produktivitasnya dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya yang mana dapat dilihat pada beberapa indikator seperti waktu pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan, kemampuan menggunakan peralatan kerja dan kantor seefisien dan seefektif mungkin karena adanya tuntutan untuk tidak boros menggunakan anggaran.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang lebih meningkat kemampuannya melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai target waktu dan kegiatan dengan adanya penerapan anggaran berbasis kinerja dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 19.

Tabel 19 Pendapat Responden tentang Peningkatan Kemampuan Aparatur Melaksanakan dan Menyelesaikan Tugas Pekerjaan Sesuai Target Waktu dan Kegiatan dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat meningkat	0	0,0
2.	Meningkat	6	18,2
3.	Kurang meningkat	11	33,3
4	Tidak meningkat	16	48,5
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa hanya 18,2% responden memberikan jawaban meningkat, dan 81,8% menyatakan kurang dan tidak meningkat, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka sering terlibat dalam menggunakan sejumlah anggaran dan diberikan tugas pekerjaan oleh atasan atau pimpinan, dan untuk itu selalu berusaha melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik, cepat dan tepat karena tidak ada alasan untuk tidak melakukannya karena sudah disediakan anggaran dalam jumlah tertentu sesuai kegiatan yang dilaksanakan sehingga menilai meningkat.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang atau tidak pernah terlibat dalam menggunakan anggaran, sehingga menilai kurang /tidak meningkat.

Salah seorang aparatur berinisial M, mengungkapkan bahwa :

Setiap kegiatan yang sudah direncanakan dan akan dilaksanakan, sudah terinci anggarannya sehingga sulit mengelak atau menghindari dari pelaksanaan tugas pekerjaan pada kegiatan tersebut.

Lanjut dijelaskan, dirinya sering diberikan tanggung jawab oleh pimpinan untuk melaksanakan beberapa kegiatan atau program disertai dukungan anggaran, dan karena itu tentunya akan malu jika tidak melaksanakan dan menyelesaikannya sesuai waktu yang ditentukan (hasil wawancara 20 September 2009).

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, mengakui bahwa pejabat atau aparatur di lingkup kantornya cukup cakap dan terampil serta konsisten menggunakan anggaran berbasis kinerja dalam melaksanakan kegiatan atau program yang menjadi tanggung jawabnya. Pejabat maupun aparatur tetap mampu menunjukkan produktivitas kerja yang baik dan meningkat dalam

melaksanakan setiap pekerjaan sesuai bidang tugas dan pekerjaannya, dan bagi mereka tidak ada alasan untuk menolak ataupun menunda karena sudah tersedia anggarannya sehingga semakin memacu mereka untuk lebih produktif. Lanjut dijelaskan, walaupun demikian juga diakui masih ada beberapa pejabat atau aparatur yang masih perlu ditingkatkan pembinaannya agar lebih produktif dan bertanggung jawab dalam menggunakan anggaran kinerja sesuai peruntukannya. Pihaknya mengakui masih menggunakan cara-cara persuasive dalam meminta pertanggung jawaban jika ada pejabat atau aparatur yang menyalahgunakan anggaran yang tidak sesuai peruntukannya, dan selama ini semuanya dapat di atasi dengan baik setelah dilakukan komunikasi secara kekeluargaan dan saling keterbukaan.

Hasil wawancara dengan ketiga Asisten yang ada dilingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa sejak diberlakukannya sistem anggaran berbasis kinerja di unit kerjanya, pejabat maupun aparatur biasa memberikan respon dengan baik dan cukup mampu mengelola penggunaan anggaran yang serba terbatas sesuai peruntukannya. Walaupun demikian juga diakui terkadang menerima keluhan dari kabag atau kasubag atau aparatur biasa atas anggaran yang terbatas dalam melaksanakan tugas pekerjaan atau kegiatan yang sudah diprogramkan.

Hal senada diungkapkan beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang bahwa pihaknya

beserta beberapa aparaturnya di unit kerjanya sudah berusaha menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja dan sekaligus meningkatkan produktivitas kerjanya sesuai target, waktu dan anggaran yang tersedia. Keterbatasan anggaran bukan menjadi halangan bagi pihaknya untuk melaksanakan pekerjaan bahkan sebaliknya dengan anggaran yang sudah ditentukan per kegiatan maka merasa terpacu untuk menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai bidang tugas dan fungsinya.

**f. Persepsi atas peran anggaran berbasis kinerja terhadap motivasi kerjanya**

Motivasi merupakan salah satu determinan yang banyak dibicarakan dalam berbagai organisasi baik organisasi perusahaan swasta maupun organisasi pemerintahan termasuk pada organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sulawesi Selatan.

Gibson (2003:72) menjelaskan bahwa kemampuan seseorang aparat dapat diukur melalui indikator motivasi kerjanya yang mendorong atau merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Dalam kaitan itu, Siagian menyatakan bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan (keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu)

untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan misi organisasi.

Maslow (Davis, 1982 : 46) menyatakan bahwa "*human being are motivated by unsatisfied needs*," artinya manusia dimotivasi oleh kebutuhan yang belum terpuaskan. Serangkaian kebutuhan tersebut sifatnya selalu berurutan menurut prioritas kebutuhannya. Apabila kebutuhan dasar sudah terpenuhi, maka akan timbul keinginan untuk dapat memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

Me. Clelland dalam Sulaeman (1992) berpendapat bahwa tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan yang berkuasa (*need for power*), dan jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah kepada pemuasan kebutuhannya. Dengan faktor-faktor motivasional demikian perilaku para anggota organisasi akan menjadi berperilaku tercapainya bukan hanya tujuan-tujuan pribadi pada anggota yang bersangkutan akan tetapi juga tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks anggaran publik, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable atau demanding*

*but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Motivasi adalah faktor yang mendorong aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang melaksanakan tugas pokok dan fungsi kelembagaannya secara efektif sesuai yang diharapkan. Motivasi tersebut dapat meningkat jika kebutuhan aparatur terpenuhi terutama kebutuhan anggaran yang diharapkan mendorong dirinya untuk lebih produktif bekerja dan berprestasi.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah penerapan anggaran berbasis kinerja mampu membangkitanya motivasi kerja aparatur aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 20.

Tabel 20 Pendapat Responden tentang Kemampuan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Memotivasi Aparatur Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat mampu	2	6,1
2.	Mampu	6	18,2
3.	Kurang mampu	12	36,4
4	Tidak mampu	13	39,3
	Jumlah	33	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009



Secara keseluruhan menunjukkan bahwa hanya 24,3% responden memberikan jawaban sangat mampu dan mampu, dan 75,7% menyatakan kurang dan tidak mampu, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hasil wawancara dengan sejumlah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengungkapkan bahwa mereka sering terlibat dalam menggunakan sejumlah anggaran atas rencana dan pelaksanaan sejumlah kegiatan dan program di unit kerjanya dan tidak pernah kesulitan anggaran karena sudah dipatok atau ditetapkan per kegiatan sehingga menilai membutuhkan.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa mereka jarang atau tidak pernah terlibat dalam menggunakan anggaran berbasis kinerja serta biasa-biasa saja dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga menilai kurang /tidak mampu.

Salah seorang aparatur berinisial A, mengungkapkan bahwa :

Sejak diberlakukannya sistem anggaran berbasis kinerja di kantornya, ruang geraknya dibatasi, selalu dianjurkan berhemat atau menekan biaya atau pengeluaran  
Lanjut dijelaskan, dirinya seringkali merasa pusing dan menghadapi dilemma karena di satu sisi kegiatan yang dilakukan butuh tambahan dana sementara anggarannya sudah ditetapkan (hasil wawancara 28 September 2009).

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, mengakui bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja sengaja dilakukan dengan berdasarkan beberapa pertimbangan seperti adanya kebijakan dari pemerintah pusat dan provinsi, kebijakan bupati, serta dinilai memberikan manfaat dalam mengefektifkan pengelolaan keuangan

daerah yang serba terbatas. Lanjut dijelaskan, penerapan anggaran berbasis kinerja juga diharapkan dapat memotivasi aparatur menyesuaikan kegiatan dan penggunaan anggaran agar tidak boros dan hemat sehingga ketersediaan anggaran dapat berkelanjutan atau berkesinambungan. Meskipun demikian juga diakui bahwa pihaknya masih butuh proses yang panjang untuk mengubah perilaku sejumlah aparatur yang tidak biasa berdisiplin dalam menggunakan anggaran.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat dan mengakui bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu strategi mengefektifkan pengelolaan keuangan daerah di samping tetap tidak mengurangi motivasi aparatur untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa pihaknya beserta beberapa aparatur di unit kerjanya sudah berusaha menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja, namun masih terkadang mengalami kesulitan karena masih adanya sikap dan perilaku beberapa aparatur yang tidak terbiasa dengan pembatasan penggunaan fasilitas kantor dan cenderung mengikuti keinginan atau seleranya. Ada aparatur yang beranggapan bahwa uangnya kantor banyak sehingga tidak perlu susah-susah memikirkan penghematan.

Hasil wawancara dengan beberapa narasumber /informan mengungkapkan bahwa masih sangat sulit diharapkan peran anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja aparatur, hal itu masih jauh dari harapan. Aparatur terlebih pejabat belum terbiasa berdisiplin menggunakan anggaran bahkan sebaliknya masih cenderung berhura-hura menghamburkan uang negara.

Selanjutnya bahwa motivasi aparatur di lingkup Sekretariat Daerah juga diindikasikan oleh terpenuhinya kebutuhan yang diharapkan yaitu pendapatan gaji dan insentif yang tinggi yang diharapkan dapat mendorong pelaksanaan tugas dan fungsi yang diembankan kepadanya secara efektif dan optimal.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang berharap segala kebutuhannya terpenuhi, khususnya gaji dan insentif, guna lebih meningkatkan motivasi kerjanya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 21.

Tabel 21 Pendapat Responden tentang Harapan Pemenuhan Kebutuhan Gaji dan Insentif Selama Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009.

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat berharap	10	30,3
2.	Berharap	20	60,6
3.	Kurang berharap	3	9,1
4.	Tidak berharap	0	0,0
	Jumlah	33	100,0

Sumber : hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan data pada Tabel 21 menunjukkan bahwa 90,9% responden memberikan jawaban sangat berharap dan berharap, dan hanya 9,1% menyatakan kurang dan tidak berharap, dan dapat dikategorikan *sangat tinggi*. Hal senada terungkap dari hasil wawancara penulis dengan responden bahwa kehidupan mereka semakin sulit karena terbebani biaya hidup yang tinggi akibat gejolak harga dan ekonomi, dan oleh karena itu sangat membutuhkan tambahan pendapatan berupa kenaikan gaji dan insentif. Sedangkan beberapa responden lainnya mengungkapkan bahwa dirinya tidak berharap banyak dari kenaikan gaji dan insentif karena memiliki usaha sampingan yang lain.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Enrekang menjelaskan bahwa secara umum para aparatur di lingkungan unit kerjanya sudah menerima gaji sesuai tingkat golongan kepangkatan dan jabatannya. Disamping itu ada juga aparatur menerima tambahan pendapatan berupa insentif bilamana dinilai berprestasi dalam tugas dan pekerjaannya. Lanjut dijelaskan, pihaknya sulit memenuhi sejumlah harapan akan kenaikan gaji dan insentif secara drastis karena kemampuan keuangan yang dimiliki organisasinya relatif terbatas. Walaupun demikian, pihaknya tetap mengusulkan kepada Pemerintah Daerah atau Daerah untuk mempertimbangkan kenaikan gaji dan insentif bagi aparatur-nya bilamana keuangan daerah memungkinkan.

Hasil wawancara penulis dengan narasumber / informan mengungkapkan bahwa secara umum diakui masih banyak aparatur pemerintah termasuk di lingkup Sekretariat Daerah yang belum sepenuhnya menerima pendapatan yang layak atau sesuai dengan tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu sangat sulit rasanya menuntut agar para aparatur meningkatkan motivasi kerjanya sementara mereka harus memikirkan bagaimana memenuhi kebutuhan keluarga atau rumah tangganya.

Selanjutnya bahwa motivasi aparatur juga diindikasikan oleh terpenuhinya kebutuhan yang diharapkan yaitu fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat dan jabatan, promosi karier yang diharapkan dapat mendorong pelaksanaan tugas dan fungsi yang diembankan kepadanya secara efektif dan optimal.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang berharap kebutuhannya akan fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan terpenuhi, guna lebih meningkatkan motivasi kerjanya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 22.

Tabel 22 Pendapat Responden tentang Harapan Pemenuhan Kebutuhannya akan Fasilitas, Tunjangan, Kenaikan Pangkat, Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, 2009.

No.	Pendapat Responden	Frekuensi	Persentase
-----	--------------------	-----------	------------

		(F)	(%)
1.	Sangat berharap	11	33,3
2.	Berharap	22	66,7
3.	Kurang berharap	0	0
4	Tidak berharap	0	0
	Jumlah	33	100,0

Sumber : hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan Tabel 22 menunjukkan bahwa 100,0% responden memberikan berharap, dan dapat dikategorikan *tinggi*. Hal senada terungkap dari hasil wawancara penulis dengan responden bahwa mereka sangat berharap untuk memperoleh fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan, sedangkan beberapa responden lainnya mengungkapkan bahwa dirinya tidak berharap banyak mengenai hal itu.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Enrekang menjelaskan bahwa secara umum beberapa aparatur di lingkungan unit kerjanya selain sudah menerima gaji sesuai tingkat golongan kepangkatan dan jabatannya juga diberikan beberapa fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan terpenuhi. Lanjut dijelaskan, pihaknya sulit memenuhi sejumlah harapan tersebut bagi aparatur aturan yang membatasi demikian.

Hasil wawancara penulis dengan narasumber / informan mengungkapkan bahwa secara umum masih banyak terjadi praktik pilih kasih atau diskriminasi dalam pemberian fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan di lingkungan instansi pemerintah daerah. Banyak kenyataan menunjukkan dimana ada aparatur yang tekun bekerja

dan mampu berprestasi namun tidak memperoleh fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan sehingga semakin melemahkan motivasi kerja aparatur yang bersangkutan. .

Selanjutnya bahwa motivasi aparatur di lingkup Sekretariat Daerah lebih meningkat bilamana sering mendapat perhatian, pujian, dan penghargaan dari pimpinan atau atasannya.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang sering mendapat perhatian, pujian dan penghargaan dari pimpinannya yang diharapkan dapat lebih meningkatkan motivasi kerjanya, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 23.

Tabel 23 Pendapat Responden tentang Frekuensi Mendapat Perhatian, Pujian dan Penghargaan dari Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerjanya di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, 2009.

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat sering	2	6,0
2.	Sering	5	15,2
3.	Jarang/ terkadang	13	39,4
4	Tidak pernah	13	39,4
	Jumlah	33	100,0

Sumber : hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan Tabel 23 menunjukkan bahwa 21,2% responden memberikan jawaban sangat sering dan sering, 57,1% menyatakan jarang dan tidak pernah, dan dapat dikategorikan *rendah*. Hal senada terungkap dari hasil wawancara penulis dengan responden bahwa mereka terkadang menerima sanjungan dari pimpinannya. Tanggapan responden lainnya mengungkapkan bahwa selama mengabdikan di Sekretariat Daerah belum pernah sekalipun atau jarang mendapat pujian atau penghargaan sehingga dinilai jarang/ tidak pernah.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Enrekang menjelaskan bahwa secara umum beberapa aparatur di lingkungan unit kerjanya selain menerima gaji sesuai tingkat golongan kepangkatan dan jabatannya juga diberikan beberapa fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan terpenuhi. Lanjut dijelaskan, bagi aparatur berprestasi sering diberikan penghargaan dan insentif dengan kondisi demikian maka aparatur dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Hasil wawancara dengan ketiga Asisten dalam lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa terkadang ada aparatur yang dinilai cakap dan mampu menunjukkan kinerja atau prestasi kerja yang baik sehingga selalu diupayakan untuk memberikan pujian atau penghargaan serta insentif sesuai hasil kerjanya. Hal itu dilakukan dengan harapan agar dapat lebih produktif bekerja dan sekaligus memotivasi aparatur lainnya.



Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa pihaknya beserta beberapa aparatur di unit kerjanya terkadang menerima pujian dan penghargaan termasuk insentif atau tunjangan tambahan penghasilan dari atasan atau pimpinan bilamana dinilai berhasil melaksanakan suatu kegiatan atau program.

**g. Persepsi atas peran anggaran berbasis kinerja dalam pengembangan SDM aparatur**

Hal yang urgen dan strategis dalam penerapan suatu kebijakan pengelolaan keuangan atau penganggaran adalah sinergitas antara kebijakan anggaran (khususnya anggaran berbasis kinerja) dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur.

Pengembangan SDM aparatur terutama melalui pendidikan formal dan pelatihan-pelatihan keterampilan. Untuk tujuan itu maka aparatur memerlukan akses dan dukungan atau bantuan fasilitas berupa anggaran untuk melanjutkan pendidikannya ataukah meningkatkan keterampilannya.

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 33 responden dari pertanyaan yang diajukan tentang apakah penerapan anggaran berbasis kinerja mendukung pengembangan SDM aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, diperoleh jawaban sebagaimana disajikan pada Tabel 24.

Tabel 24 Pendapat Responden tentang Keterdukungan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Pengembangan SDM dalam Rangka

Meningkatkan Kinerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, 2009.

No.	Pendapat Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Sangat mendukung	0	0,0
2.	Mendukung	3	9,1
3.	Kurang mendukung	7	21,2
4	Tidak mendukung	23	69,7
	Jumlah	33	100,0

Sumber : hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan data pada Tabel 24 menunjukkan bahwa 9,1% responden memberikan jawaban jawaban mendukung, dan sebagian besar yakni 90,9% menyatakan kurang dan tidak mendukung, dan dapat dikategorikan *rendah*.

Hal senada terungkap dari hasil wawancara penulis dengan responden bahwa mereka sudah pernah ditawari oleh pimpinan untuk melanjutkan pendidikan S2 sehingga dinilai mendukung.

Tanggapan sejumlah aparatur lainnya mengungkapkan bahwa selama ini tidak pernah menerima bantuan pendidikan ataupun program mereka jarang atau tidak pernah terlibat dalam menggunakan anggaran berbasis kinerja serta biasa-biasa saja dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga menilai kurang /tidak mampu.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kab. Enrekang, mengakui bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja sengaja dilakukan dengan berdasarkan beberapa pertimbangan seperti adanya kebijakan dari pemerintah pusat dan provinsi, kebijakan bupati, serta dinilai

memberikan manfaat dalam mengefektifkan pengelolaan keuangan daerah yang serba terbatas. Lanjut dijelaskan, penerapan anggaran berbasis kinerja juga diharapkan dapat memotivasi aparatur menyesuaikan kegiatan dan penggunaan anggaran agar tidak boros dan hemat sehingga ketersediaan anggaran dapat berkelanjutan atau berkesinambungan. Meskipun demikian juga diakui bahwa pihaknya masih butuh proses yang panjang untuk mengubah perilaku sejumlah aparatur yang tidak biasa berdisiplin dalam menggunakan anggaran.

Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum, mereka umumnya sepakat dan mengakui bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu strategi mengefektifkan pengelolaan keuangan daerah di samping tetap tidak mengurangi motivasi aparatur untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

Beberapa kepala bagian dan kepala sub bagian di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang mengungkapkan bahwa pihaknya beserta beberapa aparatur di unit kerjanya sudah berusaha menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja, namun masih terkadang mengalami kesulitan karena masih adanya sikap dan perilaku beberapa aparatur yang tidak terbiasa dengan pembatasan penggunaan fasilitas kantor dan cenderung mengikuti keinginan atau seleranya. Ada aparatur yang beranggapan bahwa uangnya kantor banyak sehingga tidak perlu susah-susah memikirkan penghematan.

Hasil wawancara dengan beberapa narasumber/informan mengungkapkan bahwa masih sangat sulit diharapkan peran anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja aparatur, hal itu masih jauh dari harapan. Aparatur terlebih pejabat belum terbiasa berdisiplin menggunakan anggaran bahkan sebaliknya masih cenderung berhura-hura menghamburkan uang negara.

Berdasarkan uraian analisis ketiga sub variabel input, proses dan output, dapat diketahui tingkat efektivitas anggaran berbasis kinerja ditinjau dari segi input, proses dan output bagi kebutuhan aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang, sebagaimana disajikan pada Tabel 25.

Tabel 25 Pendapat Responden tentang Tingkat Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja Ditinjau dari Segi Input, Proses dan Output bagi Kebutuhan Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No.	Indikator Variabel	Kategori Penilaian Indikator				Total
		Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah	
1	Input anggaran					
	a. Kepentingan penyesuaian alokasi anggaran dengan proporsi kebutuhan per unit kerja.	17	14	2	0	33
	b. Kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan kebutuhan per unit kerja	2	8	15	8	33

	$\Sigma$ rata-rata	10	11	8	4	33
2	Proses pelaksanaan anggaran					
	a. Kepentingan alokasi anggaran berbasis kinerja digunakan sesuai peruntukannya per unit kerja	12	10	8	3	33
	b. Kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan tujuan peruntukannya	9	13	7	4	33
	$\Sigma$ rata-rata	10	11	8	4	33
3	Output pencapaian pelaksanaan anggaran	2	23	5	3	33
	a. Kepentingan alokasi anggaran berbasis kinerja digunakan sesuai target sasarnya per unit kerja	11	16	5	1	33
	b. Kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan target pencapaian yang ditetapkan per unit kerja	5	10	14	4	33
	$\Sigma$ rata-rata	8	13	9	3	33
	33 Responden (%)	9 (27,3%)	12 (36,4%)	8 (24,2%)	4 (12,1%)	33 (100%)

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan, tingkat pencapaian efektivitas anggaran berbasis kinerja ditinjau dari segi input, proses dan output bagi belanja aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang adalah sebesar 63,7%, dan dapat dikategorikan *sedang*.

Selanjutnya berdasarkan uraian analisis kesepuluh indikator sub variable penerapan anggaran berbasis kinerja, dapat diketahui tingkat efektivitas anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, sebagaimana disajikan pada Tabel 26

Tabel 26 Pendapat Responden tentang Tingkat Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja dalam Mendukung Kinerja Pelaksanaan

Kegiatan Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur di Lingkup  
Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, Tahun 2009

No	Indikator Variabel	Kategori Penilaian Indikator				Total
		Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah	
1	Pemahaman tentang kegunaan dan tujuan anggaran berbasis kinerja	3	7	15	8	33
2	Kebutuhan penerapan anggaran berbasis kinerja	4	11	12	6	33
3	Pemenuhan (kepuasan) gaji, insentif/tunjangan tambahan penghasilan	4	9	15	5	33
4	Frekuensi melakukan tindakan penyesuaian kebutuhan anggaran	8	13	10	2	33
5	Peran anggaran terhadap produktivitas kerja	0	6	11	16	33
6	Peran anggaran terhadap motivasi kerja	2	6	12	13	33
7	Harapan pemenuhan gaji dan insentif	10	20	3	0	33
8	Harapan pemenuhan kebutuhan fasilitas dan karier	11	22	0	0	33
9	Frekuensi menerima penghargaan	2	5	13	13	33
10	Peran anggaran bagi pengembangan SDM	0	3	7	23	33
	33 Responden (%)	4 (12,1%)	10 (30,3%)	10 (30,3%)	9 (27,3%)	33 (100%)

Sumber : Hasil olahan data primer, 2009

Secara keseluruhan, tingkat pencapaian efektivitas anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang adalah sebesar 42,4%, dan dapat dikategorikan *rendah*.

#### D. Pembahasan

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai

instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

Anggaran pada dasarnya mencakup beberapa jenis, namun untuk jenis anggaran sektor publik secara umum dibagi menjadi dua, yaitu: anggaran operasional dan anggaran Modal.

Anggaran operasional (*operation/recurrent budget*) digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam anggaran operasional adalah Belanja Rutin. Belanja Rutin (*recurrent expenditure*) adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak dapat menambah aset atau kekayaan bagi pemerintah. Secara umum, pengeluaran yang masuk kategori anggaran operasional antara lain Belanja Administrasi Umum dan Belanja Operasi dan Pemeliharaan.

Anggaran modal/investasi (*Capital/Investment Budget*) menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot, dan sebagainya. Pengeluaran modal yang besar biasanya dilakukan dengan menggunakan

pinjaman. Belanja Investasi/ Modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah aset atau kekayaan pemerintah, dan selanjutnya akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan pemeliharaannya.

Di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, setiap tahun menyusun anggaran operasional dipadukan dengan penyusunan program kegiatan pada setiap unit kerja yang ada dalam organisasinya meliputi 3 asisten, 11 bagian dan 33 sub bagian. .

Pemkab Enrekang telah menetapkan anggaran satuan kerja (ASK) pada Sekretariat Daerah berdasarkan Keputusan Bupati Enrekang Nomor 497/Kep/XI/2005 tentang Pengesahan Perubahan Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang Tahun 2005, yang mana keputusan ini menjadi pedoman dalam penyusunan DASK Tahun 2006, 2007 dan 2008.

Keputusan tersebut menetapkan anggaran satuan kerja yang disusun dalam Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang Tahun 2005-2008 seperti disajikan pada Tabel 5, yakni :

a. Belanja aparatur sebesar Rp. 8.071.132.791,- dengan rincian :

- Belanja administrasi umum (BAU) : Rp.3.693.491.541,-
- Belanja operasional dan pemeliharaan : Rp. 868.225.250,-
- Belanja modal : Rp.3.509.416.000,-

b. Belanja publik sebesar Rp. 8.210.222.398,- dengan rincian :

- Belanja administrasi umum (BAU) : Rp. 865.109.500,-
- Belanja operasional dan pemeliharaan : Rp. 171.450.000,-



- Belanja modal	:	Rp. 715.000.000,-
- Belanja bagi hasil dan bantuan keuangan	:	Rp.4.458.667.898,-
- Belanja tak terduga	:	Rp.2.000.000.000,-

Kedua jenis belanja tersebut yang bersumber dari Dana Alokasi umum dan APBD digunakan untuk membiayai berbagai kebutuhan biaya seperti tertera pada Tabel 6..

Alokasi anggaran berbasis kinerja di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang dari Tahun 2005 – 2008 tersebut dideskripsikan sebagai berikut :

- 1) Belanja pegawai/personalia mengalami peningkatan dua kali lipat pada Tahun 2008 sebesar Rp. 4.420.997.091,- dari Tahun 2005 yang hanya sebesar Rp. 2.061.914.291,-
- 2) Gaji dan tunjangan pegawai mengalami kenaikan tiga-empat kali lipat pada Tahun 2008 sebesar Rp. 4.345.397.091,- dari Tahun 2005 yang hanya sebesar Rp. 1.934.624.291,-
- 3) Tunjangan tambahan penghasilan mengalami kenaikan dua kali lipat dari Rp.31.590.000,- (Tahun 2005) menjadi Rp.75.600.000,- (Tahun 2008).
- 4) Belanja barang dan jasa mengalami kenaikan dari Rp.1.026.827.250,- (Tahun 2005) menjadi Rp. 1.192.627.750,- (Tahun 2006 dan 2007) kemudian naik lagi menjadi Rp.1.527.445.500,- (Tahun 2008).
- 5) Biaya jasa kantor mengalami kenaikan dari Rp. 516.719.500,- (Tahun 2005) menjadi Rp. 557.379.000,- (Tahun 2006) kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 304.280.000,- (Tahun 2007) dan naik lagi menjadi Rp. 355.000.000,- (Tahun 2008).
- 6) Biaya cetak dan penggandaan, dan biaya makanan dan minuman serta belanja pemeliharaan termasuk belanja pakaian dinas tampak mengalami kenaikan setiap tahun.
- 7) Belanja atau biaya perjalanan dinas (dalam dan luar daerah) mengalami kenaikan dari Rp. 353.000.000,- (Tahun 2005) menjadi Rp. 446.666.000,- (Tahun 2006) kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 327.599.500,- (Tahun 2007) dan naik lagi menjadi Rp.478.123.000,- (Tahun 2008).

Kenaikan belanja pegawai/personalia, gaji dan tunjangan, tunjangan tambahan penghasilan, biaya jasa kantor, biaya cetak dan

penggandaan serta biaya perjalanan dinas tersebut juga mengindikasikan bahwa anggaran operasional di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur.

Realitas yang berkembang, dari hasil wawancara diketahui bahwa sebagian besar aparatur menilai kenaikan tersebut belum memenuhi kebutuhannya atau kurang sesuai yang diharapkan.

Selanjutnya bahwa biaya pengobatan yang pernah dianggarkan pada Tahun 2005 sebesar Rp.15.000.000,- telah dihapus pada Tahun 2006, 2007 dan 2008, demikian halnya biaya pengembangan SDM sebesar Rp.80.000.000,- pada Tahun 2005, mengalami penurunan menjadi Rp.60.000.000,- pada Tahun 2006, 2007 dan 2008.

Penurunan biaya kesehatan dan pengembangan SDM tersebut juga berarti membatasi akses bagi aparatur di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang untuk meningkatkan kualitas kesehatannya termasuk dalam meningkatkan kualitas SDM-nya sehingga diperkirakan akan menimbulkan pengaruh pada kinerjanya. .

Pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep

*value for money* dan pengawasan atas kinerja *output*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Untuk mengimplementasikan hal-hal tersebut anggaran kinerja dilengkapi dengan teknik penganggaran analitis.

Penyusunan dan pelaksanaan anggaran kinerja pada dasarnya di dasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja sehingga anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran. Pendekatan ini cenderung menolak pandangan anggaran tradisional yang menganggap bahwa tanpa adanya arahan dan campur tangan, pemerintah akan menyalahgunakan kedudukan mereka dan cenderung boros (*overspending*)

Dari hasil penelitian diketahui bahwa penyusunan dan pelaksanaan anggaran di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang masih cenderung boros terutama dalam pemanfaatannya oleh aparatur sebagaimana terungkap dari hasil wawancara.

Menurut pendekatan anggaran kinerja, dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Dengan kata lain, pemerintah dipaksa bertindak berdasarkan *cost minded* dan harus efisien. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis, pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan

yang ditetapkan. Oleh karena itu, agar dapat mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya program dan tolok ukur sebagai standar kinerja.

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan managerial plan for action untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu: (1) sebagai alat perencanaan, (2) alat pengendalian, (3) alat kebijakan fiskal, (4) alat politik, (5) alat koordinasi dan komunikasi, (6) alat penilaian kinerja, (7) alat motivasi, dan (8) alat menciptakan ruang publik.

Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication Tool*). Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan

eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa anggaran yang disusun dan dilaksanakan di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Enrekang belum mampu mendeteksi inkonsistensi kebutuhan dan pemanfaatan anggaran pada setiap unit kerja sehingga kurang efektif dalam penerapan anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur.

Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*Performance Measurement Tool*). Anggaran merupakan wujud komitmen dari budget holder (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa anggaran yang disusun dan dilaksanakan di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Enrekang belum mampu digunakan secara efektif dalam mengendalikan dan melakukan evaluasi atau penilaian kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur.

Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*) manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam

mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa anggaran yang disusun dan dilaksanakan di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Enrekang belum mampu mendorong motivasi kerja, produktivitas serta kedisiplinan secara efektif dalam pemanfaatan anggaran bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur.

Di lihat dari berbagai sudut pandang, metode penganggaran tradisional memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

1. Hubungan yang tidak memadai (terputus) antar anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang;
2. Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar penghasilan tidak pernah diteliti secara menyeluruh efektivitasnya.
3. Lebih berorientasi pada input daripada output. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumberdaya, atau memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.
4. Sekat-sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai. Keadaan tersebut berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan, dan persaingan antar departemen.
5. Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal / investasi.
6. Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek

modal dan hal tersebut dapat mendorong praktik-praktik yang tidak diinginkan (korupsi dan kolusi).

7. Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya adalah munculnya *budget padding* atau *budgetary slack*.
8. Persetujuan anggaran yang terlambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran dan 'manipulasi anggaran.'
9. Aliran informasi (sistem informasi finansial) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan.

Secara keseluruhan, kurang efektifnya anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok fungsi aparatur di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Enrekang terutama disebabkan oleh adanya faktor kemampuan SDM, analisis kebutuhan biaya, serta inkonsistensi dalam penggunaan anggaran.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sehubungan dengan permasalahan penelitian yang diajukan sebagai berikut :

1. Penerapan anggaran berbasis kinerja bersifat urgen disebabkan masih besarnya ketergantungan sumber anggaran lain di luar PAD terutama DAU untuk memenuhi kebutuhan anggaran belanja aparatur namun belum menjadi *manajerial plan for action*.

Kemampuan keuangan dari PAD Pemkab Enrekang hanya 3,1% sehingga membutuhkan sumber anggaran lain sebesar 97,8%. Distribusi anggaran belanja aparatur belum efektif dan proporsional dalam memenuhi kebutuhan per unit pembiayaan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. Distribusi anggaran untuk belanja aparatur lebih besar (71,8%) untuk belanja pegawai/personalia dan gaji-tunjangan sedangkan sisanya (28,2%) dialokasikan untuk belanja lainnya sehingga masih cenderung terjadi pemborosan (*overspending*), *underspending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

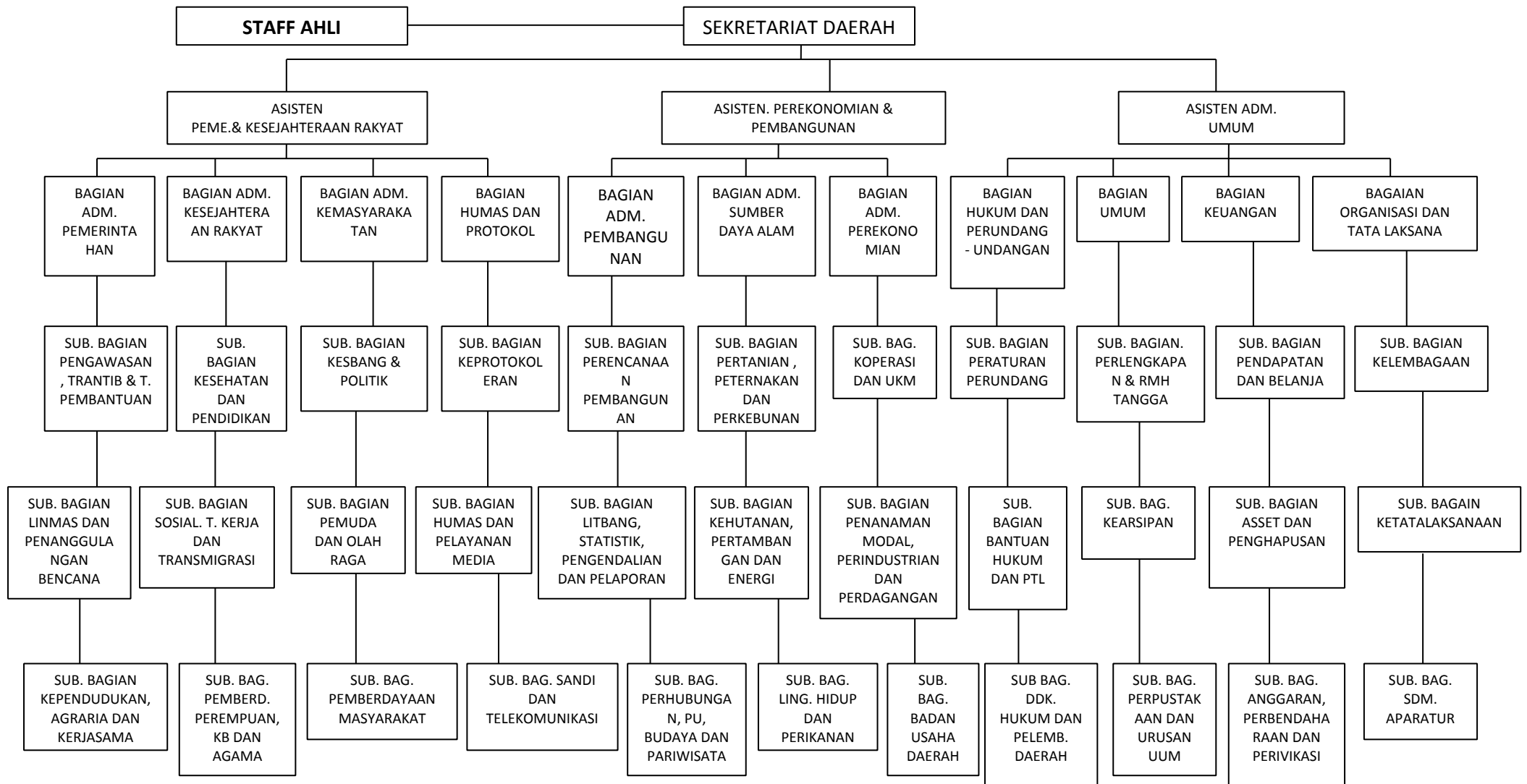


2. Sebagian besar aparatur berpersepsi bahwa anggaran berbasis kinerja belum efektif dalam meningkatkan kinerja kerjanya. Hal ini terutama terlihat adanya penggunaan anggaran yang kurang sesuai peruntukannya, masih adanya aparatur yang kesulitan melaksanakan tugas pekerjaan akibat anggaran yang dibutuhkan kurang mencukupi, masih adanya pola kebiasaan dari aparatur yang cenderung boros dalam menggunakan bahan dan materi yang dibiayai oleh anggaran berbasis kinerja.

#### **B. Saran**

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut, dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut :

1. Pentingnya pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, mengevaluasi kebijakan alokasi anggaran berbasis kinerja dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian kebutuhan secara proporsional menurut unit kerja.
2. Diharapkan kepada Asisten dan Kabag di lingkup Sekretariat Daerah Kab. Enrekang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan manajemen pengelolaan keuangan daerah berbasis kinerja dalam mengelola dan memanfaatkan alokasi anggaran berbasis kinerja agar motivasi kerja aparatur dapat lebih meningkat.



Gambar 2 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang Tahun 2009

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi. 2000. *Sumber Daya Manusia dalam Kinerja*, Penerbit H.Aras Agung, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi,1993, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, Yogyakarta
- Atkinson, et al. 1999, *Psychology*, Lowa State University Press, Ames
- Bastian, Indra. 2001, *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*, Penerbit BPEF, Yogyakarta
- Bodgan, Robert and Steven J.Taylor. 1993. *Penelitian Kulitatif*. Surabaya : Penerbit Usaha Nasional
- Chaplin, 1997. *Emotional Quality Management*. Terjemahan (Alimuddin) Penerbit PT Arga, Jakarta.
- Cochran, G. W. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Creswell, John.W 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, USA: Sage Publication
- Daniel Goleman, 2003. *Emotional Intellegence*. Pt Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Danim,S.1997. *Metode Penelitian untuk Ilmu-Ilmu Perilaku*, Jakarta: Bumi Aksara
- Darma Agus,2003. *Manajemen Supervisi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Etzioni. 1985, *Pengukuran Efektivitas dan Efisiensi Organisasi*, PPFE UI Jakarta
- Gerungan,WA, 1987. *Psikologi Sosial*, ERESKO, Bandung
- Gibson, L.James, dkk.1995. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. Erlangga, Jakarta
- Gomes. 2003, *Manajemen Supervisi*, PT Gunung Agung Jakarta

- Handayani S, 1983, *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*, CV. Hajimasagung, Jakarta
- Bernandin dan Russel. 1999, *Efektivitas Kinerja Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kerlinger, R.N, 1999. *Azas-Azas Penelitian Behavioral*. Gadjadara University Press, Yogyakarta
- Koontz, Harold. 1996, *Management, Seventh Edition*. McGraw Hill International Book Company. Tokyo
- Larry C. Spears. 1999. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lubis, SHB dan Husaini, M 1987, *Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro*, PAU Jakarta
- Mahsun, Muhammad dkk. 2007, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit BPFE : Yogyakarta
- Maleong, 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Grafindo Persada, Jakarta
- Mardiasmo. 2004, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2005, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Maslow, A. 1984. *Motivasi dan Kepribadian*. Penerbit Pustaka Bina Pressindo, Jakarta
- Nordiawan, Deddy. 2006, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1997. *Reinventing Government*, Addison Wesley Publishing Company Inc., New York
- Ramli. 2000, *Manajemen Kinerja*, PT Gunung Agung Jakarta
- Ruki.S. 2002, *Menumbuhkan Kegairahan dan Semangat Kerja*, Grasindo Jakarta
- Rivai, Veithzal Basri Mohd, Ahmad Fausi. 2005, *Performance Appraisal*, PT. RajaGrafindo Persada Jakarta

- Simamora H, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Siagian. Sondang P, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- \_\_\_\_\_. 1994, *Administrasi Pembangunan*, PT Hajimas Agung Jakarta
- Sugyono. 2002, *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta Bandung
- Sulaeman, 2002. *Kinerja dan Pengukuran Kinerja*, LAN RI dan BPKP Jakarta
- Sutarto. 1982, *Dasar-Dasar Organisasi*, CV.Fokusmedia, Bandung
- Terry,.G,R 1996, *Principles of Management*, McGrew Hill Pub.Comp.Ltd, New Delhi
- The Liang Gie, 1987. *Administrasi Keuangan Daerah*. Cetakan Kedelapan. Alfabeta, Bandung
- Tilaar. 2003, *Pengukuran Efektivitas dan Efisiensi Organisasi*, PPFE UI Jakarta
- Winardi.2005. *Manajemen Supervisi*, CV Mandar Maju, Bandung
- Whitmore. 2000. *Prestasi Kerja dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Erlangga, Jakarta

Format Wawancara bagi Informan/Narasumber

---

---

---

---

**ANALISIS PERSEPSI APARATUR TERHADAP  
PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DI LINGKUP SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN  
ENREKANG**

Oleh

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**PROGRAM STUDI  
MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2009**

## PEDOMAN WAWANCARA UNTUK INFORMAN/NARASUMBER

No.Kuesioner						Kode
Pewawancara	.....					.....
Unit Kerja	Asisten .....					.....
Bagian						
Sub Bagian						.....
Kabupaten	Enrekang					

### Keterangan Pencacahan

Tanggal	.....
Bulan	.....
Waktu Mulai	.....
Waktu Selesai	.....
Tempat	.....

### FORM B

#### I. LATAR BELAKANG

Saya adalah mahasiswa Program Magister Manajemen Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin Makassar yang saat ini sedang melakukan penelitian tentang *Analisis Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang*, guna penyelesaian studi (S2) di Pascasarjana UNHAS. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran bagaimana penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dalam memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur. Semua informasi yang anda berikan kepada kami akan dirahasiakan dalam kuesioner. Berikanlah jawaban yang sejujur-jujurnya. Keberhasilan penelitian ini tergantung pada kerjasama anda.

### III. KARAKTERISTIK RESPONDEN

<b>Pejabat Di Lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang</b>		
1.	Nama	: .....
2.	Umur	: .....
3.	Jenis Kelamin	<input type="radio"/> Pria <input type="radio"/> Perempuan
4.	Unit Kerja organisasi	: .....
5.	Jabatan dalam organisasi	<input type="radio"/> SLTA <input type="radio"/> Diploma <input type="radio"/> Sarjana <input type="radio"/> Magister
<b>LSM/Pemerhati masalah anggaran &amp; kinerja</b>		
1.	Nama	: .....
2.	Umur	: ..... Tahun
3.	Jenis Kelamin	<input type="radio"/> Laki-Laki <input type="radio"/> Perempuan
4.	Pekerjaan	: .....
5.	Organisasi	: .....
6.	Jabatan dalam organisasi	<input type="radio"/> Ketua <input type="radio"/> Anggota
7.	Kedudukan dalam masyarakat	<input type="radio"/> Tokoh <input type="radio"/> Anggota masyarakat biasa



## FORM C

### Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang

#### 1. Input, Proses dan Output

No.	Uraian Pertanyaan	Komentar
1	Berikan tanggapan Sdr tentang pentingnya kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan proporsi kebutuhan unit kerja di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	..... ..... .....
2	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah sesuai dengan kebutuhan unit kerjanya Berikan tanggapan Sdr tentang kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan kebutuhan unit kerja di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	..... ..... ..... ..... .....
3	Berikan tanggapan Sdr tentang pentingnya anggaran berbasis kinerja digunakan menurut peruntukannya di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	..... ..... .....
4	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah dipergunakan sesuai dengan tujuannya per unit kegiatan Berikan tanggapan Sdr tentang penggunaan anggaran berbasis kinerja pada setiap unit kerja di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	..... ..... ..... ..... .....
5	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting digunakan sesuai target sasarannya Berikan tanggapan Sdr tentang pentingnya kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan target sasarannya di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	..... ..... ..... ..... .....
6	Berikan tanggapan Sdr tentang kesesuaian alokasi anggaran berbasis kinerja dengan target per kegiatan dan program di setiap unit kerja di lingkup Sekretariat Daerah Kab.Enrekang	..... ..... ..... ..... .....
7	Jelaskan bagaimana sebaiknya input, proses dan output anggaran berbasis kinerja terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur di lingkup Setda Kab.Enrekang ..... ..... .....	

Format Wawancara bagi Informan/Narasumber

**2. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Mendukung Pelaksanaan Tupoksi**

No.	Uraian Pertanyaan	Komentar
1	Berikan tanggapan Sdr tentang pemahaman aparatur di setiap unit kerja di lingkup SETDA Kab.Enrekang mengenai tujuan, kegunaan/manfaat dan pentingnya untuk didukung anggaran dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya	
2	Berikan tanggapan Sdr tentang urgensi penerapan atau kebutuhan penerapan anggaran berbasis kinerja bagi aparatur di setiap unit kerja di lingkup SETDA Kab.Enrekang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya	
3	Berikan tanggapan Sdr tentang gaji pokok dan tunjangan penghasilan yang diterima aparatur selama penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup SETDA Kab.Enrekang dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya.	
4	Berikan tanggapan Sdr tentang tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan oleh pemimpin unit kerja dan aparatur dalam memenuhi kebutuhannya selama penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup SETDA Kab.Enrekang dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya.	
5	Berikan tanggapan Sdr tentang kemampuan aparatur melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu dan kegiatan yang sudah diprogramkan selama penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup SETDA Kab.Enrekang	
6	Berikan tanggapan Sdr tentang pengaruh anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja aparatur melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di lingkup SETDA Kab.Enrekang	
7	Dengan berlakunya anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya, apakah Sdr berharap gaji dan insentif meningkat : Berikan tanggapan Sdr tentang pengaruh anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan pemenuhan kebutuhan aparatur akan fasilitas, tunjangan dan kenaikan gaji	
8	Berikan tanggapan Sdr tentang sikap perhatian pimpinan dalam memberikan insentif, pujian dan penghargaan kepada aparatur yang berprestasi selama penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkup SETDA Kab.Enrekang	
9	Berikan tanggapan Sdr tentang pengaruh anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan pengembangan kualitas SDM aparatur melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di lingkup SETDA Kab.Enrekang	
10	Jelaskan bagaimana sebaiknya anggaran berbasis kinerja lebih efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur di lingkup Setda Kab.Enrekang ..... ..... .....	

Format Wawancara bagi Informan/Narasumber

Enrekang , Tgl ..... Tahun .....

**Responden**

**Peneliti/ Pewawancara**

(.....)

(.....)

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah Subhanahu Wata'ala yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis Analisis Persepsi Aparatur Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang.

Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk dapat dinyatakan lulus dari Program Pasca Sarjana Magister Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin Makassar.

Tesis ini tidak akan pernah lahir jika hanya bertumpu pada kemampuan penulis sebagai manusia biasa yang penuh kekurangan. Akan tetapi karya ini dihasilkan atas bantuan, kerja sama dan kontribusi dari banyak pihak. Untuk itu penulis menghaturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak **Prof. Dr. Rahmatia, SE., MA** selaku dosen pembimbing utama dan Bapak **Dr. Paulus Uppun, SE., MA** selaku dosen pembimbing pendamping, yang disela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan serta kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bupati Enrekang, H. Latinro Latunrung yang telah mengizinkan untuk mengikuti studi di Magister Keuangan Daerah (MKD) Universitas Hasanuddin.
2. Sekretaris Daerah Kabupaten Enrekang, M. Amiruddin, SH, atas ijin dan dukungannya.
3. Asisten Administrasi Setda Kabupaten Enrekang, Drs. Djayadi Silamma, M.Si, atas ijin dan dukungannya.
4. Kepala Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Enrekang, Drs. H. Chaerul Latanro, MM, atas ijin, dukungan moril dan materil.
5. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enrekang, Dra. Yuyun Yuhaeni, atas ijin dan dukungannya.

6. Seluruh dosen dan pengajar di MKD UNHAS yang sudi memberikan transfer ilmu, sehingga membuka cakrawala dan wawasan dalam konsep berpikir, semoga ilmu tersebut kelak dapat dipergunakan sebaik-baiknya.
7. Pengelola dan karyawan MKD UNHAS beserta seluruh staf yang setia melayani mahasiswa secara profesional dan berdedikasi tinggi semoga lembaga ini semakin maju dan berkembang di kemudian hari.
8. Seluruh rekan-rekan mahasiswa MKD UNHAS senasib dan sepenanggungan khususnya angkatan XV atas kebersamaannya selama ini, semoga persahabatan kita tetap terjaga selalu.

Tidak lupa pula penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kedua orang tuaku, saudara-saudaraku, dan anak tercinta serta seluruh sahabat yang telah banyak membantu memberikan nasehat, motivasi dan semangat dalam menyelesaikan studi ini.

Semoga Allah SWT. membalas semua do'a, kesabaran, dorongan serta amal dan kebaikan yang telah diberikan menjadi ibadah dan kemudian mendapat ridha-Nya. Amiin...

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa substansi tesis ini masih jauh dari yang diharapkan, karenanya kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan. Semoga setitik karya ini dapat bermanfaat.

Makassar, Desember 2009

Penulis,

**HARIATY**

---

---

---

---

**ANALISIS PERSEPSI APARATUR TERHADAP  
PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DI LINGKUP SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN  
ENREKANG**

Oleh

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**PROGRAM STUDI  
MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2009**

**FORM A**

**KUESIONER & PEDOMAN WAWANCARA UNTUK APARATUR DI LINGKUP SETDA KAB.ENREKANG**

No.Kuesioner						Kode
Pewawancara	.....					.....
Unit Kerja	Asisten .....					.....
Bagian						
Sub Bagian						.....
Kabupaten	Enrekang					

**Keterangan Pencacahan**

Tanggal	.....
Bulan	.....
Waktu Mulai	.....
Waktu Selesai	.....
Tempat	.....

**FORM B**

**I. LATAR BELAKANG**

Saya adalah mahasiswa Program Magister Manajemen Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin Makassar yang saat ini sedang melakukan penelitian tentang *Analisis Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang*, guna penyelesaian studi (S2) di Pascasarjana UNHAS. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran bagaimana penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dalam memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur. Semua informasi yang anda berikan kepada kami akan dirahasiakan dalam kuesioner. Berikanlah jawaban yang sejujur-jujurnya. Keberhasilan penelitian ini tergantung pada kerjasama anda.

**II. PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR ISIAN PERTANYAAN**

1. Untuk pertanyaan pilihan (a,b,c,d), cukup diberi tanda silang X
2. Untuk pengisian kotak, cukup dengan tanda √
3. Untuk essay, berikanlah jawaban ringkas dan sederhana mungkin dengan benar, jujur dan tepat.

### III. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin  Pria  
 Perempuan
4. Masa kerja ..... tahun
5. Tingkat Pendidikan :  SLTA  
 Diploma  
 Sarjana  
 Magister
6. Diklat PIM yang pernah diikuti :  PIM I  
 PIM II  
 PIM III  
 PIM IV  
 Non Diklat
7. Golongan Kepangkatan :  Gol I  
 Gol II  
 Gol III  
 Gol IV  
 Non Gol
8. Eselon :  Eselon I  
 Eselon II  
 Eselon III  
 Eselon IV  
 Non Eselon
9. Jumlah tanggungan keluarga :  0 – 1 orang  
 2 – 3 orang  
 4 – 5 orang  
 > 5 orang
10. Pendapatan rata-rata per bulan :  < Rp.1.000.000  
 Rp.1.100.000 – Rp.1.500.000  
 Rp.1.510.000 – Rp.2.000.000  
 ≥ Rp.2.000.000



## FORM C

### Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Aparatur di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang

#### 1. Input, Proses dan Output

No.	Uraian Pertanyaan	Komentar
1	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting disesuaikan dengan proporsi kebutuhan unit kerjanya a. Sangat penting b. Penting c. Kurang penting d. Tidak penting	
2	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah sesuai dengan kebutuhan unit kerjanya a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai	
3	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting digunakan sesuai peruntukannya dalam pelaksanaan anggaran a. Sangat penting b. Penting c. Kurang penting d. Tidak penting	
4	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah dipergunakan sesuai dengan tujuannya per unit kegiatan a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai	
5	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja penting digunakan sesuai target sasaraannya a. Sangat penting b. Penting c. Kurang penting d. Tidak penting	
6	Menurut Sdr, apakah alokasi anggaran berbasis kinerja sudah dipergunakan sesuai dengan target yang ingin dicapai per unit kegiatan a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai	
7	Menurut Sdr, bagaimana sebaiknya input, proses dan output anggaran berbasis kinerja terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur di lingkup Setda Kab.Enrekang ..... ..... .....	

## 2. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Mendukung Pelaksanaan Tupoksi

No.	Uraian Pertanyaan	Komentar
1	<p>Apakah memahami tujuan, kegunaan/manfaat dan pentingnya untuk didukung anggaran dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat memahami</li> <li>b. Memahami</li> <li>c. Kurang memahami</li> <li>d. Tidak memahami</li> </ol>	
2	<p>Apakah Sdr merasa membutuhkan penerapan anggaran berbasis kinerja dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat membutuhkan</li> <li>b. membutuhkan</li> <li>c. Kurang membutuhkan</li> <li>d. Tidak membutuhkan</li> </ol>	
3	<p>Menurut Sdr, gaji pokok dan tunjangan penghasilan yang diterima selama penerapan anggaran berbasis kinerja di kantor atau unit kerja Sdr memenuhi /memuaskan kebutuhan dalam mendukung melaksanakan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab/ wewenangnya :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat memenuhi dan puas</li> <li>b. Memenuhi dan puas</li> <li>c. Kurang memenuhi/puas</li> <li>d. Tidak memenuhi/puas</li> </ol>	
4	<p>Dalam memenuhi kebutuhan anggaran bagi setiap kegiatan atau program selama penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya, Sdr sering mengambil tindakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat sering</li> <li>b. Sering</li> <li>c. Jarang/kadang-kadang</li> <li>d. Tidak pernah</li> </ol>	
5	<p>Selama diberlakukannya anggaran berbasis kinerja di Sekretariat Daerah khususnya unit kerjanya, apakah kemampuan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan meningkat sesuai target waktu dan kegiatan yang sudah diprogramkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat meningkat</li> <li>b. Meningkatkan</li> <li>c. Kurang meningkat</li> <li>d. Tidak meningkat</li> </ol>	
6	<p>Berlakunya anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya cukup mampu meningkatkan motivasi kerja Sdr dalam melaksanakan tugas dan fungsinya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat mampu</li> <li>b. Mampu</li> <li>c. Kurang mampu</li> </ol>	

	d. Tidak mampu	
7	Dengan berlakunya anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya, apakah Sdr berharap gaji dan insentif meningkat : a. Sangat berharap b. Berharap c. Kurang berharap d. Tidak berharap	
8	Dengan berlakunya anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya, apakah Sdr berharap fasilitas, tunjangan, kenaikan pangkat, promosi jabatan meningkat : a. Sangat berharap b. Berharap c. Kurang berharap d. Tidak berharap	
9	Selama penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya, apakah Sdr sering mendapatkan perhatian, pujian dan penghargaan dari pimpinan : a. Sangat sering b. Sering c. Jarang/kadang-kadang d. Tidak pernah	
10	Menurut Sdr, penerapan sistem anggaran berbasis kinerja di lingkungan unit kerjanya, semakin memberikan peluang atau mendukung pengembangan mutu SDM-nya: a. Sangat mendukung b. Mendukung c. Kurang mendukung d. Tidak mendukung	
11	Menurut Sdr, bagaimana sebaiknya anggaran berbasis kinerja lebih efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur di lingkup Setda Kab.Enrekang ..... ..... .....	

Enrekang , Tgl ..... Tahun .....

**Responden**

**Peneliti/ Pewawancara**

(.....)

(.....)