

**ANALISIS *VALUE FOR MONEY* AUDIT ATAS ANGGARAN  
DAN PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA  
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN  
HAK ASASI MANUSIA KALIMANTAN TIMUR**

*ANALYSIS VALUE FOR MONEY AUDIT OF THE BUDGET AND  
IMPLEMENTATION OF EDUCATION AND TRAINING IN THE  
REGIONAL OFFICE IN THE MINISTRY OF LAW AND  
HUMAN RIGHTS OF EAST KALIMANTAN*

**ERWIN BUDIYANTO**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2012**

**ANALISIS *VALUE FOR MONEY* AUDIT ATAS ANGGARAN  
DAN PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA  
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN  
HAK ASASI MANUSIA KALIMANTAN TIMUR**

T e s i s

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister**

Program Studi

**Manajemen Perencanaan Pengembangan Wilayah**

Disusun dan Diajukan oleh :

**ERWIN BUDIYANTO**

**Nomor Pokok P0204210717**

**Kepada**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2012**

**TESIS**

**ANALISIS *VALUE FOR MONEY* AUDIT ATAS ANGGARAN  
DAN PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA  
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN  
HAK ASASI MANUSIA KALIMANTAN TIMUR**

Disusun dan diajukan oleh :

**ERWIN BUDIYANTO**

**Nomor pokok P0204210717**

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

pada tanggal **26 Juli 2012**

dan dinyatakan memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Penasehat,

---

**Dr. Alimuddin, SE., MM., Ak.**

Ketua

Ketua Program Studi  
Perencanaan Pengembangan Wilayah,

---

**Dr. Sultan Suhab, SE., M.Si**

Anggota

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin,

---

**Dr. Ir. Roland A. Barkey**

---

**Prof. Dr. Ir. Mursalim**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **ERWIN BUDIYANTO**

Nomor Pokok : P0204210717

Program Studi : Perencanaan dan Pengembangan Wilayah

Konsentrasi Studi : Manajemen Perencanaan

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2012

Yang menyatakan,

**ERWIN BUDIYANTO**

## PRAKATA

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun Tesis ini dengan judul **“Analisis Value for Money Audit atas Anggaran Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur”** guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains Program Studi Manajemen Perencanaan Pengembangan Wilayah pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis ingin mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada Ayah, Ibu, Kakak, Adik dan Istri tercinta serta my son *Firscha Danshirai Muizzhan Wiyanto* yang telah penuh kasih mendukung, memberikan dorongan serta do'a dan pengorbanan yang sangat besar kepada penulis. Penulis menyadari juga bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Berkenaan dengan hal tersebut, dari hati yang paling dalam Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak *Dr. Alimuddin, SE, MM., Ak*, selaku Ketua Komisi Penasehat dan Bapak *Dr. Sultan Suhab, SE., M.Si.*, selaku anggota Komisi Penasehat yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam memberikan arahan dan motivasi kepada Penulis dalam penyelesaian Tesis ini serta Tim Komisi

Penguji Bapak *Prof. Dr. Abdul Razak, SH., MH.*, Bapak *Dr. Ir. Roland A. Barkey*, Bapak *Dr. Suryadi Lambali, MA.* yang telah memberikan kritik dan saran demi perbaikan Tesis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan dengan tulus kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar;
2. Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, beserta Asisten Direktur I, Asisten Direktur II, dan Asisten Direktur III;
3. Bapak Kakanwil, Bapak Kadiv Administrasi, Bapak Kabag P2L, Bapak Kabag Umum, Bapak Kasubag Penyusunan Program, Ibu Kasubag Kepegawaian dan TU yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan program Pascasarjana ini;
4. Kepala PSKMP Unhas beserta staf yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis kuliah;
5. Ketua Program Studi Perencanaan Pengembangan Wilayah Program Pascasarjana Unhas;
6. Ketua dan pengelola konsentrasi Studi Manajemen Perencanaan, atas kesempatan belajar serta pelayanan akademis dan teknis yang diberikan;
7. Bapak/Ibu dan Rekan-rekan Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur yang sudah memberikan dukungan dan partisipasinya dalam penyelesaian tugas akhir.

8. Teman-teman Manajemen Perencanaan Pengembangan Wilayah Angkatan 2010 yang selama 2 tahun ini selalu bersama dalam suka dan duka;

Akhir kata, walaupun masih banyak kekurangan, semoga Tesis ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dan Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan Bapak, Ibu dan Saudara-saudara semua. Amiin.

Makassar, Juli 2012

Erwin Budiyanto

## ABSTRAK

**ERWIN BUDIYANTO**, Analisis *Value for Money Audit* atas Anggaran dan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur (dibimbing oleh Alimuddin dan Sultan Suhab)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ekonomis, efisiensi, efektivitas atas anggaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data kuantitatif dengan pendekatan kualitatif. Metode analisis yang digunakan untuk ekonomis adalah membandingkan standar biaya dengan anggaran, efisiensi adalah membandingkan antara anggaran dengan realisasi anggaran dan efektivitas mengetahui hasil dari pelaksanaan Diklat. Data dikumpulkan melalui wawancara dan data dokumen.

Hasil penelitian bahwa dengan membandingkan standar biaya dan harga satuan dalam anggaran Diklat anggaran telah menunjukkan keekonomisan dan dalam membandingkan anggaran Diklat dengan realisasi anggaran Diklat menunjukan hasil yang efisiensi. Serta dari pelaksanaan Diklat dengan melihat dari dampak atas pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan mampu mencapai hasil yang cukup baik dan hasilnya cukup efektif.

Kata Kunci : ekonomis, efisiensi, dan efektivitas



## **ABSTRAC**

**ERWIN BUDIYANTO**, *Analysis of Value for Money Audit on Budget Execution of Education and Training at the Regional Office of the Ministry of Justice and Human Rights East Kalimantan (guided by Alimuddin and Sultan Suhab)*

*This study aims to determine and analyze the economic, efficiency, effectiveness of the budget and the implementation of education and training at the Regional Office of the Ministry of Justice and Human Rights in East Kalimantan. Through this research are expected to know the economic, efficiency, and effectiveness of the budget and the implementation of education and training at the Regional Office of the Ministry of Justice and Human Rights in East Kalimantan. The research approach used in this study is to use quantitative data with qualitative approach. Data were collected through interviews and document data.*

*In the present study shows that the economic results by comparing the standard cost and unit price in Training budget. For its efficiency by comparing the budget with the budget Training Training addressed the efficient outcome. And for the effectiveness seen from the impact of the implementation of the Education and Training is able to achieve good results and the results are quite effective.*

*Keywords: economy, efficiency, and effectiveness*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Ruang Lingkup Penelitian .....	7
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
A. Akuntansi Sektor Publik.....	8
B. Anggaran Berbasis Kinerja .....	11
C. Teknik Pengukuran Value for Money .....	29
D. Konsep Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan.....	32

E. Hasil Penelitian Sebelumnya .....	40
F. Kerangka Berpikir .....	41
BAB III : METODE PENELITIAN.....	44
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	44
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
C. Jenis dan Sumber Data .....	45
D. Teknik Pengumpulan Data .....	46
E. Teknik Analisis Data .....	48
F. Definisi Operasional Variabel.....	49
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	51
A. Gambaran Umum Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.....	51
B. Gambaran Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur .....	58
C. Penetapan Anggaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.....	63
D. Pengukuran dan Analisis <i>Value for Money</i> atas Diklat.....	68
E. Pengukuran dan Analisis <i>Value for Money</i> atas Realisasi Anggaran Diklat.....	92
BAB V : PENUTUP.....	123
A. Kesimpulan .....	123
B. Saran .....	124
C. Keterbatasan .....	124
DAFTAR PUSTAKA.....	126
LAMPIRAN.....	129

**DAFTAR TABEL**

Nomor		Halaman
Tabel 1	Analisis Perbandingan Anggaran dengan Standar Biaya Diklat Kesamaptaan Tahun 2011 .....	70
Tabel 2	Analisis Perbandingan Anggaran dengan Standar Biaya Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tahun 2011 .....	79
Tabel 3	Analisis Realisasi Anggaran Diklat Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011 .....	95
Tabel 4	Pengukuran Value for Money Kegiatan pada Program Pengembangan Kapasitas/Kuwalias SDM Aparatur .....	112
Tabel 5	Prosentase jumlah kelulusan Pendidikan dan Pelatihan.....	114

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Pikir Peneliti.....	42
Gambar 2 Struktur Organisasi .....	53

**DAFTAR SINGKATAN**

HAM	:	Hak Asasi Manusia
Renstra	:	Rencana Strategis
Kanwil	:	Kantor Wilayah
Akt	:	Angkatan
Pkt	:	Paket
Org	:	Orang
ASB	:	Analisi Standar Biaya
Barjas	:	Barang/Jasa
RKA K/L	:	Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga
SBU	:	Standar Biaya Umum
%	:	Prosentase
Min	:	Minimal
Mak	:	Maksimal
RKA K/L	:	Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga
Kaltim	:	Kalimantan Timur
Diklat	:	Pendidikan dan Pelatihan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan suatu proses yang cukup rumit. Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Hal ini sangat berguna bagi perbaikan kinerja instansi pemerintah.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau anggaran sektor publik dalam perkembangannya telah menjadi instrumen kebijakan multi fungsi yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan bernegara. Hal tersebut terutama tercermin dari komposisi dan besarnya anggaran yang secara langsung merefleksikan arah dan tujuan pelayanan masyarakat. Agar fungsi APBN dapat berjalan dengan baik, maka sistem anggaran dan pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran harus dilakukan dengan cermat dan sistematis.

Sebagai sebuah sistem, pengelolaan anggaran negara telah mengalami banyak perkembangan. Telah diterbitkan tiga paket undang-undang di bidang keuangan, yaitu Undang-Undang RI No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang RI No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang RI No.15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan

Negara, sistem pengelolaan anggaran negara di Indonesia terus berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan dinamika manajemen sektor publik.

Pendekatan anggaran kinerja disusun untuk mencoba 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 yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Meskipun Pemerintah Indonesia telah mengamanatkan anggaran berbasis kinerja, namun sampai saat ini belum sepenuhnya dilaksanakan dan dalam prakteknya masih bersifat formalistik. Sri Mulyani Indrawati, selaku Menteri keuangan pada periode Kabinet Indonesia Bersatu Tahap Satu, mengakui konsekuensi penerapan anggaran berbasis kinerja memang tidak mudah. Banyak negara sudah mencoba, namun banyak yang tidak berhasil. Menurutnya, penerapan penganggaran berbasis kinerja tidak sepele, beberapa negara butuh 10 tahun (Suara Pembaharuan, Rabu 15 Juli 2009).

Kementerian Negara/Lembaga sebagai perangkat pemerintahan pusat memiliki satuan kerja (satker) yang berada di bawahnya. Masing-masing satuan kerja memperoleh dana dari pemerintah pusat melalui kementerian negara/lembaga. Selanjutnya satker mengelola pendanaan



tersebut secara desentralisasi bersama-sama dengan unit-unit kerja (subsatker) di bawahnya. Karena dana yang diberikan kepada satuan kerja adalah dana dari pemerintah, maka setiap satker harus menggunakan dan mempertanggungjawabkannya secara akuntabel, transparan, efektif dan efisien. Pada tahun 2010, enam Kementerian negara/lembaga akan menjadi proyek percontohan (*pilot project*) untuk melaksanakan penganggaran berbasis kinerja dengan benar yaitu Kementerian Keuangan, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Kesehatan, Kementerian Pekerjaan Umum, Bappenas dan Kementerian Pertanian (Suara Pembaharuan, Rabu 15 Juli 2009).

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia salah satu dari Kementerian negara/lembaga tidak masuk dalam proyek percontohan (*pilot project*), tetapi berharap menjadi salah satu Kementerian yang dapat menjadi Kementerian yang melaksanakan penganggaran berbasis kinerja dengan benar.

Di sini Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur merupakan pusat penyelenggaraan dan pengembangan di Daerah. Kementerian harus selalu meningkatkan kinerjanya terutama dalam rangka menghadapi era globalisasi. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur tentu mempunyai tanggung jawab yang sangat besar terutama dalam menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang handal di masa yang akan datang. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur

sebagai satuan kerja di yang mempunyai 18 unit kerja yaitu meliputi 12 Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatana dan 6 Unit Pelaksana Teknis Imigrasi. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur memperoleh pendanaan dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Dana tersebut harus dipertanggungjawabkan penggunaannya berikut pencapaian kinerja yang telah dihasilkan atas pelaksanaan anggaran.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur masih melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan seperti yang tertera dalam laporan kinerja instansi pemerintah dan laporan keuangan. Laporan yang dihasilkan hampir semuanya hanya memberikan penjelasan berapa realisasi anggaran untuk semua program dan capaian kinerja.

Dari kegiatan tersebut, dijelaskan bahwa penganggaran terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam suatu moneter. Proses penganggaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahapan penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak beroreintasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang

sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Peneliti dapat meneliti proses suatu kegiatan anggaran Pelatihan Barang Jasa dan Pelatihan, Kesamaptaan yang dapat dilaksanakan berdasarkan konsep *value for money* (ekonomis, efektif, dan efisien) yang menjelaskan bagaimana pelaksanaannya, apakah sudah ekonomis pemanfaatan anggaran yang ada, apakah sudah efektif dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dengan anggaran yang ada, dan apakah sudah efisien dengan daya guna anggaran atas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini diberi judul sebagai berikut "*Analisis Value for Money Audit Atas Anggaran Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur*".

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah : "Bagaimana ekonomis, efisiensi, dan efektivitas atas Anggaran Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur?"

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis ekonomis, efisiensi, efektivitas atas anggaran pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

1. Bahan masukan bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dalam mendapatkan gambaran atas capaian persiapan dan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja atas pelaksanaan Diklat.
2. Untuk peneliti, menambah wawasan keilmuan tentang Peran Analisis *Value For Money Audit* Atas Penyusunan Anggaran Pelaksanaan Diklat pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
3. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang Analisis *Value For Money Audit* atas Anggaran Pelaksanaan Diklat pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

4. Menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut atas hal-hal yang belum dapat dicapai atas persiapan dan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja atas pelaksanaan Diklat pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

### **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah hanya dilakukan pada anggaran pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2011 yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur apabila dilihat dari konsep value for money yang berdasarkan pada 3 elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Akuntansi Sektor Publik**

##### **1. Definisi dan Ruang Lingkup Akuntansi Sektor Publik**

Bastian (2001: 15) mendefinisikan Akuntansi Sektor Publik sebagai mekanisme teknik dan analisis akuntansi yang diterapkan pada pengelolaan dana masyarakat di lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, LSM dan Yayasan Sosial, maupun pada proyek-proyek kerjasama sektor publik dan swasta.

Menurut Abdul Halim (2002: 143) Akuntansi Sektor Publik adalah sebuah kegiatan jasa dalam rangka penyediaan informasi kuantitatif terutama yang bersifat keuangan dari entitas pemerintah guna pengambilan keputusan ekonomi yang nalar dari pihak-pihak yang berkepentingan atas berbagai alternatif arah tindakan. Pemerintah yang dimaksudkan dapat mencakup pemerintah pusat, dan kabupaten/kota.

Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya “pada sektor publik rencana anggaran dipublikasikan kepada masyarakat secara terbuka untuk dikritisi dan didiskusikan” Mardiasmo (2002 : 12).

Mengatakan bahwa “Akuntansi Sektor Publik memiliki kaitan yang erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi pada domain publik.” Secara kelembagaan, domain publik antara lain meliputi badan-badan pemerintahan (pemerintah pusat dan daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik negara (BUMN dan BUMD), yayasan, organisasi politik dan organisasi Massa, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), universitas dan organisasi nirlaba lainnya Mardiasmo (2002 : 1).

Sektor publik sering dinilai sebagai sarang inefisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana dan insituisi yang selalu merugi. Tuntutan baru muncul agar organisasi sektor publik memperhatikan *value for money* dalam menjalankan akifitasnya. *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu : ekinomis, efisiensi, dan efektivitas. Mardiasmo, (2002 : 4).

Mardiasmo (2002 : 20) menyebutkan bahwa reformasi di bidang keuangan Negara meliputi lima bidang berikut, yaitu:

1. Reformasi Sistem Pembiayaan (*financing reform*)
2. Reformasi Sistem Penganggaran (*budgeting reform*)
3. Reformasi Sistem Akuntansi (*accounting reform*)
4. Reformasi Sistem Pemeriksaan (*audit reform*)
5. Reformasi Sistem Manajemen Keuangan Daerah (*financial management reform*)

Berdasarkan tiga definisi tersebut, jika dilihat dari definisi dan peran sektor publik tersebut, maka dengan kata lain sektor publik adalah *government* (pemerintah) yang berfungsi untuk mensejahterakan masyarakat, dimana pemerintah diberi '*kekuasaan*' oleh masyarakat untuk mengatur dan menjamin pemenuhan kebutuhan barang dan jasa publik yang berdasarkan aturan yang berlaku.

## 2. Tujuan Akuntansi Sektor Publik

*American Accounting Association* (1970) dalam Mardiasmo (2002 : 14) menyatakan bahwa tujuan akuntansi pada organisasi sektor publik adalah untuk:

- a Memberikan informasi yang diperlukan untuk mengelola secara tepat, efisien dan ekonomis atas suatu operasi dan alokasi sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi. Tujuan ini terkait dengan pengendalian manajemen (*management control*).
- b Memberikan informasi yang memungkinkan bagi manajer untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab mengelola secara tepat dan efektif program dan penggunaan sumber daya yang menjadi wewenangnya; dan memungkinkan bagi pegawai pemerintah untuk melaporkan kepada publik atas hasil operasi pemerintah dan penggunaan dana publik. Tujuan ini terkait dengan akuntabilitas (*accountability*).



Mardiasmo (2002: 14) selanjutnya mengatakan bahwa “Akuntansi Sektor Publik terkait dengan tiga hal pokok, yaitu penyediaan informasi, pengendalian manajemen, dan akuntabilitas. Akuntansi sektor publik merupakan alat informasi baik bagi sektor pemerintah sebagai manajemen maupun alat informasi bagi publik. Bagi pemerintah, informasi akuntansi digunakan dalam proses pengendalian manajemen mulai dari perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, evaluasi kinerja dan pelaporan kinerja. Informasi akuntansi bermanfaat untuk pengambilan keputusan, terutama untuk membantu manajer dalam melakukan alokasi sumber daya. Informasi akuntansi dapat digunakan untuk menentukan biaya suatu program, proyek atau aktivitas serta kelayakannya baik secara ekonomis maupun teknis. Selain itu, informasi akuntansi dapat digunakan untuk membantu dalam pemilihan program yang efektif dan ekonomis serta untuk penilaian investasi.

## **B. Anggaran Berbasis Kinerja**

### **1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja**

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses

mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Rivai (2005: 14). Menurut Hersey and Blanchard, kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Rivai (2005: 15) Ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja Pegawai:

- a. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian.
- b. Untuk memuaskan rasa ingin tahu Pegawai tentang seberapa baik kerja Pegawai. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat

orang tersebut bekerja. Seorang Pegawai mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat.

Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang Pegawai. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila Pegawai telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi dinyatakan oleh Bastian (2001: 171). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output.

Ulum (2004 : 270) mengemukakan bahwa “anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program”.

Sedangkan menurut Mardiasmo (2002 : 84) Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep ekonomis, efisien,

efektivitas, dan pengawasan atas kinerja output, dan mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Senada dengan pernyataan tersebut, Kusnadi (2002 : 44) menyatakan bahwa, dalam anggaran berbasis kinerja orientasi tidak semata-mata pada obyek pengeluaran, tetapi sudah mengarah pada berbagai rencana kegiatan, proyek apa yang hendak digarap, apa saja yang harus dilakukan, serta berapa jumlah dana yang diperlukan, dan bagaimana pula cara mengalokasikan dana agar dana yang ditetapkan dapat dipakai secara efektif dan efisien.

Baswir (1992 : 46) juga mengemukakan bahwa, pada anggaran berbasis kinerja, anggaran diklasifikasikan berdasarkan program, sehingga penyusunan dan pengelolaan anggaran lebih ditekankan pada pengelompokkan kegiatan dan lebih memusatkan perhatian pada barang dan jasa yang dihasilkan. Dan menurut Suryanto (2002 : 28) “penerapan anggaran berbasis kinerja mempunyai konsekuensi terhadap struktur maupun mekanisme penyusunan APBD dan pertanggungjawabannya”.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem penganggaran yang terdiri atas struktur dan proses penyusunan anggaran yang mengkaitkan kinerja dengan alokasi anggaran berdasarkan klasifikasi aktivitas dan ukuran kinerja.

## 2. Struktur Anggaran Berbasis Kinerja

Struktur anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja merupakan satu kesatuan yang terdiri dari pendapatan, belanja, dan pembiayaan yang dirinci menurut organisasi, fungsi, kelompok, dan jenis belanja. Pendapatan adalah semua penerimaan dalam periode tahun anggaran tertentu. Belanja adalah semua pengeluaran dalam periode tahun anggaran tertentu. Pembiayaan adalah transaksi keuangan untuk menutup selisih antara pendapatan dengan belanja.

Menurut Weston (1994 : 185) ada beberapa struktur yang perlu diperhatikan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu :

- a *Information base*
- b *Analytical Techniques*
- c *Interaction among budget actor's*
- d *Spending Criteria*

*Information base* merupakan suatu mekanisme menjelaskan secara detail mengenai pengeluaran pemerintah dalam anggaran, penjelasan tersebut meliputi informasi keuangan (*expenditure*) yang tidak hanya sekedar dokumentasi pembayaran tetapi informasi yang lebih terperinci tentang pengeluaran yang telah dilakukan pemerintah, narasi pengeluaran serta berapa persen tingkat penyelesaian dengan pengeluaran tersebut.

*Analytical Techniques* menjelaskan suatu teknik analisis proyek dengan melakukan kalkulasi yang lebih eksplisit dan tidak hanya

sebatas perhitungan yang bersifat intuitif, experiential dan subjektif. Teknik ini meliputi *plan of work, cost accounting dan operation research*.

*Interaction among budget actor's* menjelaskan bahwa harus terjadi interaksi antar pelaku yang berkaitan dengan penyusunan anggaran baik legislatif, pemerintah daerah dan pelaksana anggaran sehingga seluruh yang berkepentingan dengan anggaran tersebut dapat menilai performa anggaran. Dengan interaksi ini juga diharapkan pelaksanaan anggaran dilakukan langsung oleh daerah yang bersangkutan atau wilayah tempat pelaksanaan program anggaran sehingga pencapaian performa dapat dicapai secara fleksibel dan optimal.

*Spending Criteria* menjelaskan bahwa dalam penganggaran harus ada pengukuran efisiensi antara input dan output, perhitungan ini tidak hanya memperhitungkan biaya saja tanpa memperhatikan benefit dari output atau sebaliknya tetapi harus harus kedua-duanya sehingga mekanisme control dan pencapaian program (anggaran) tercapai.

Dari kajian beberapa pendapat, diperoleh hasil bahwa dalam kaitannya dengan struktur, anggaran berbasis kinerja harus memuat komponen tolok ukur dan target kinerja, standar biaya dan klasifikasi anggaran. Tolok ukur dan target kinerja terdiri dari *input, output, dan outcome*. Standar biaya meliputi rincian perhitungan harga satuan unit

biaya yang berlaku. Dengan adanya standar biaya, setiap unit kerja diharapkan mampu menyusun anggaran berdasarkan skala prioritas. Selain itu dikenal anggaran defisit dan sisa anggaran (anggaran surplus).

Defisit anggaran merupakan konsekuensi logis dari belanja yang lebih besar dari pendapatannya. Sedangkan sisa anggaran (anggaran surplus) terjadi karena adanya penghematan. Dalam hal klasifikasi anggaran, anggaran disusun berdasarkan sasaran strategis dan dirinci menurut jenis belanja untuk setiap program/kegiatan.

### **3. Keunggulan Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Sjahrudin Rasul (2004 : 51) sistem anggaran kinerja memiliki beberapa keunggulan diantaranya:

- a. Fokus pada hasil-hasil (*Focuses on results*)
- b. Lebih fleksibel (*Flexibility*)
- c. Lebih dapat dievaluasi (*Evaluability*)
- d. Mempermudah pengambilan keputusan (*Easier decision making*)
- e. Perspektif jangka panjang (*Has a long-term perspective*)

Fokus pada hasil (*Focuses on results*) artinya ada keterkaitan antara anggaran dengan hasil, akan mendorong perubahan arah pengambilan keputusan, termasuk pengawasan anggaran dari pengendalian masukan-masukan keuangan kearah pengendalian hasil atau *outcomes*. Fokus pada hasil akan lebih mendorong usaha-usaha untuk menciptakan *good governance*, dalam hal ini tidak hanya

berfungsi sebagai alat pengendali *inputs* saja, tetapi juga sebagai alat akuntabilitas publik.

Lebih fleksibel (*Flexibility*) dalam konteks pergeseran anggaran dari satu jenis belanja ke belanja yang lain menjadi lebih mudah, sebab instansi pengguna anggaran dapat melakukan pergeseran anggaran sepanjang berada dalam lingkup sasaran strategis yang sama (inter sasaran). Adanya fleksibilitas secara otomatis mampu mendorong menciptakan keekonomisan dan efisiensi belanja.

Lebih dapat dievaluasi (*Evaluability*) maksudnya ada keterkaitan antara sasaran strategis yang ingin dicapai dengan jumlah dana yang dialokasikan akan memudahkan perencanaan dan pelaksanaan evaluasi yang bersifat menyeluruh, baik dari segi pencapaian sasaran, perumusan, dan implementasi program/kegiatan, maupun proses penetapan dan pengendalian anggaran serta analisis kinerja.

Mempermudah pengambilan keputusan (*Easier decision making*). Sistem anggaran kinerja dapat membantu proses pengambilan keputusan menjadi lebih mudah dan efektif, sebab terdapat muatan informasi kinerja yang menjadi focus pertimbangan para pengambil keputusan. Perspektif jangka panjang (*Has a long-term perspective*) artinya ada perencanaan strategis yang bersifat jangka menengah (umumnya untuk periode lima tahunan), berarti mengakui adanya hubungan antara perencanaan jangka menengah dengan alokasi sumber daya, yang pada akhirnya akan memberi



focus pada perspektif waktu yang lebih panjang dalam keputusan penganggaran.

#### 4. Prasyarat Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Beberapa prasyarat mendasar yang diperlukan untuk menjamin efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja menurut Sjahrudin Rasul (2004 : 55) adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan sasaran strategis
- b. Pengembangan dan ketersediaan indikator kinerja
- c. Adanya keterkaitan yang jelas antara sasaran strategis dengan indicator kinerja
- d. Kejelasan akuntabilitas kinerja dan laporan akuntabilitas kinerja yang menekankan pada *outcome*
- e. Perlu perencanaan lebih awal
- f. *Leadership* untuk mempromosikan perubahan
- g. Kehati-hatian dalam implementasi

Kejelasan sasaran strategis maksudnya setiap lembaga pengguna anggaran harus mengembangkan rencana strategis dengan fokus pada hal-hal yang ingin dicapainya. Rencana tersebut harus berisikan sasaran berdasarkan *outcome* yang akhirnya dapat dirasakan secara langsung manfaat dan dampaknya oleh masyarakat. Sasaran strategis yang jelas, akan lebih memudahkan para pengambil keputusan, khususnya dalam proses alokasi anggaran sesuai prioritas yang ditetapkan dalam kerangka pengeluaran jangka menengah.

Pengembangan dan ketersediaan indikator kinerja maksudnya Instansi pengguna anggaran harus mengembangkan indikator kinerja (khususnya *outcome*) secara spesifik dan sistematis, untuk menentukan seberapa baik suatu instansi dapat mencapai sasaran strategisnya.

Adanya keterkaitan yang jelas antara sasaran strategis dengan indikator kinerja dapat memudahkan proses pengaitan antara alokasi anggaran dengan hasil, dan seberapa jauh sasaran strategis dapat dicapai sebagaimana indikator kinerja.

Kejelasan akuntabilitas kinerja dan laporan akuntabilitas kinerja yang menekankan pada *outcome* artinya dibutuhkan adanya suatu peraturan, pedoman maupun petunjuk teknis yang jelas dan tegas tentang akuntabilitas kinerja yang menekankan pada *outcome*. Oleh karena itu, sistem pengumpulan data kinerja yang komprehensif memegang peranan penting untuk meningkatkan kualitas (lengkap dan akurat) informasi yang terkandung dalam laporan akuntabilitas kinerja.

Perlu perencanaan lebih awal untuk membangun konsensus antar unit organisasi dan membangun kompetisi pada unit-unit organisasi tersebut untuk menghasilkan *outcome* terbaik dengan dana yang relatif terbatas.

*Leadership* untuk mempromosikan perubahan. Dalam hal ini diperlukan suatu kepemimpinan yang kuat yang memiliki komitmen mendorong ke arah perubahan.

Dari uraian tersebut, kehati-hatian dalam implementasi berhubungan dengan ruang lingkup dan langkah-langkah penerapannya, apakah serentak atau bertahap sesuai jadwal penerapan yang ditetapkan.

#### **5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design Mangkunegara (2005 : 14). Menurut Mangkunegara (2005 : 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (dispositional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2005 : 16-17), faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

- a. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Faktor Lingkungan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## **6. Penilai Kinerja**

Untuk mendapatkan informasi atas kinerja pegawai, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja Pegawai/pegawai. Menurut Robbins (2001: 260), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja Pegawai, yaitu:

a. Atasan langsung.

Sekira 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung Pegawai itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja Pegawainya.

b. Rekan sekerja.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama*, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada Pegawai pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang Pegawai dalam pekerjaan. *Kedua*, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

c. Evaluasi diri.

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para Pegawai mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja Pegawai dan atasan Pegawai.

d. Bawahan langsung.

Penilaian kinerja Pegawai oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh.

Penilaian kinerja Pegawai dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Berdasarkan uraian mengenai siapa yang biasanya menilai kinerja Pegawai dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja Pegawai/pegawai dilakukan oleh atasan Pegawai (*supervisory appraisal*).

## 7. Dimensi Kinerja

Untuk mengetahui kinerja Pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Pegawai, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja Pegawai. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik Pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan Rivai (2005 : 77).

Dimensi yang dipergunakan di dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai menurut Prawirosentono (1999 : 236) sebagai berikut:

- a. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas Pegawai.
- b. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
- c. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan.
- d. Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.
- e. Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja.
- f. *Judgement*, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai.
- g. Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
- h. Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.
- i. Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.
- j. Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik antar Pegawai.

- k. Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas.
- l. Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus.

Berdasarkan teori tentang kinerja tersebut, maka dalam penelitian ini dimensi kinerja yang akan dipakai adalah dimensi kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, pemahaman terhadap tugas, inisiatif, disiplin, tanggung jawab dan kehandalan.

#### **8. Pengertian Kinerja Keuangan**

Endang Wirjatmi (2004 : 61) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2003 : 3) “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi”.

Kaplan & Norton (1996:23) mengungkapkan bahwa “Berdasarkan *Balance Scorecard*, ukuran kinerja dapat dibedakan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:52), ukuran kinerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu Ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja



non-keuangan. Kinerja keuangan biasanya diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat, yaitu dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Sedangkan kinerja non-keuangan dapat dilihat dari kualitas pelayanan, kedisiplinan, kepuasan pelanggan dan sebagainya.

Lebih lanjut Mulyadi (2001 : 54) mengungkapkan bahwa “pengukuran kinerja keuangan merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria sebelumnya”. Akhmad Solikin (2006:35) menyatakan bahwa “kinerja keuangan yaitu kinerja kegiatan operasional yang berdimensi keuangan”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan adalah ukuran keberhasilan suatu organisasi mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam anggarannya guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Anggaran dan laporan keuangan merupakan sumber informasi dalam menilai kinerja keuangan suatu organisasi. Dalam mengukur kinerja keuangan,

Weston (1994 : 237) mengklasifikasikan ukuran kinerja keuangan kedalam tiga kelompok yaitu: (1) ukuran kinerja, (2) ukuran efisiensi operasi, (3) ukuran kebijakan keuangan.

Ukuran-ukuran kinerja mencerminkan keputusan-keputusan strategis, operasi, dan pembiayaan. Ukuran efisiensi operasi

mencerminkan pengelolaan penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya. Sedangkan ukuran keuangan mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajibannya dan mengukur sebatas mana total aktiva dibiayai oleh modal sendiri dibandingkan dengan pembiayaan oleh kreditor.

### 9. Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan

Menurut Mardiasmo (2002 : 122) secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Kaplan dan Norton (1996 : 20) manajemen memiliki kepentingan yang sangat besar terhadap informasi kinerja keuangan, yaitu untuk:

- a Mengetahui dan menilai kinerja setiap bagian yang ada dalam organisasi
- b Memberikan pertimbangan terhadap keputusan yang diambil.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada intinya pengukuran kinerja bertujuan untuk melihat gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu target yang telah ditetapkan baik melalui alat ukur finansial maupun non finansial.

Dalam organisasi pemerintahan, pengukuran kinerja keuangan sangat penting untuk membantu memperbaiki kinerja instansi, memperbaiki pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, serta untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas publik oleh organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

Pengukuran kinerja ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa besar daya guna anggaran dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan seberapa tepat dalam pencapaian target dengan cara membandingkan *outcome* dengan *output*.

### **C. Teknik Pengukuran *Value for Money***

*Value for money* berarti diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu pada harga yang paling murah. Efisiensi berarti bahwa

penggunaan dana masyarakat (*public money*) tersebut dapat menghasilkan output yang maksimal (berdaya guna). Efektivitas berarti bahwa penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target-target atau tujuan kepentingan publik. *Value for money* tersebut harus dioperasionalkan dalam pengelolaan keuangan dan anggaran. Untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana public (*public money*) yang mendasarkan konsep *value for money*, maka diperlukan sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah yang baik. Hal tersebut dapat tercapai apabila pemerintah daerah memiliki sistem akuntansi yang baik.

Audit kinerja (*value for money*) Adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan ruang lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengukuran kinerja ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa besar daya guna anggaran dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan seberapa tepat dalam pencapaian target dengan cara membandingkan *outcome* dengan *output*.

Kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik dewasa ini adalah ekonomi, efisiensi, efektivitas, transparansi, dan

akuntabilitas publik. Tujuan yang dikehendaki masyarakat mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan *value for money*, yaitu ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya, serta efektif (berhasil guna) dalam mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Mardiasmo (2002:127) "*Value for money* merupakan inti pengukuran kinerja keuangan pada instansi pemerintah. Kinerja keuangan instansi pemerintah harus dinilai dari sisi *output*, *input*, dan *outcome* secara bersama-sama". Agar dalam menilai kinerja keuangan instansi pemerintah dapat dilakukan secara objektif, maka diperlukan indikator kinerja. Menurut Mardiasmo (2002:130) "indikator kinerja *value for money* dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Indikator alokasi biaya (ekonomi dan efisiensi)
- b. Indikator kualitas pelayanan (efektivitas)".

"Indikator *value for money* menekankan pada tiga elemen utama, yaitu Ekonomi, Efisiensi, dan Efektivitas atau lebih dikenal dengan (3E)". (Mardiasmo, 2002:4).

Ekonomi berhubungan dengan biaya pengadaan (*cost of inputs*). Dengan kata lain, ekonomi adalah praktek pembelian barang dan jasa input dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan, mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan.

Efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya dengan keluaran yang dihasilkan. Kegiatan dikatakan efisien apabila output tertentu dapat dicapai dengan sumber daya seminimal mungkin.

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas menggambarkan kontribusi output terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja dengan konsep *value for money* yaitu untuk mengukur tingkat keekonomisan dalam alokasi sumber daya, efisiensi dalam penggunaan sumber daya dengan hasil yang optimal, serta efektivitas dalam penggunaan sumber daya.

Indikator ekonomi, efisiensi dan efektivitas harus digunakan secara bersama-sama. Karena disatu pihak, mungkin pelaksanaannya sudah dilakukan secara ekonomis dan efisien akan tetapi output yang dihasilkan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Sedang dipihak lain, sebuah program dapat dikatakan efektif dalam mencapai tujuan, tetapi mungkin dicapai dengan cara yang tidak ekonomis dan efisien. Jika suatu program efektif dan efisien maka program tersebut dapat dikatakan *cost-effectiveness*.

#### **D. Konsep Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan**

##### **1. Manfaat Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan

membantu Pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai. Menurut Siagian (2007:175) definisi pelatihan adalah: Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar. Moekijat (1991 : 4) mengatakan pelatihan sebagai berikut: Pelatihan diperlukan untuk membantu pegawai menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan di mana pegawai tersebut bekerja. Terdapat

tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut latihan, yaitu: (a) Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya. (b) Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari. (c) Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang sedang dilaksanakan ataupun pekerjaan yang akan diberikan pada masa yang akan datang. Pernyataan-pernyataan tentang pelatihan tersebut mengungkapkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu Pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang Pegawai.

## **2. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)**

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk



mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performance deficiencies*). Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan ini merupakan suatu perbedaan antara perilaku aktual Pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan perilaku Pegawai yang diharapkan oleh kementerian untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada Pegawai sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka kementerian melaksanakan program pelatihan. Simamora (1997:17) berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan Pegawai untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki Pegawai. Menurut Dale (2003 : 35), pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang disadari, dan pengetahuan yang tidak disadari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya, orang tersebut akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian akan ditambahkan ke dalam simpanan kognitifnya.

Semua ini akan membentuk memori dan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan/atau mempersiapkan reaksi terhadap suatu situasi atau orang lain. Ada pula pengetahuan

yang berkaitan dengan pekerjaan atau situasi khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan untuk menjalankan tugas atau serangkaian tugas. Dale (2003 : 29) juga berpendapat, keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing. Keterampilan yang diwujudkan tersebut menurut Ridwan (2001 : 256). antara lain keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

a. Keterampilan Menjalankan Tugas

Pada proses pekerjaan di lapangan para Pegawai sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar para Pegawai sebagai bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan
- 2) Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu
- 3) Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.

- 4) Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik.
- 5) Menuntun proses berpikir Pegawai agar dapat bekerja lebih baik.
- 6) Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja Pegawai.
- 7) Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.

b Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
- 2) Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.

- 3) Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja dengan lebih baik.
- 4) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahannya yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

Kemampuan merupakan ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bisa terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam. Kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya Ridwan (2001 : 252).

Menurut Campbel yang disadur oleh Mangunhardjana Ridwan, (2006 : 253), ciri pegawai yang memiliki kemampuan sebagai berikut:

- a. Kelincahan mental berpikir dari segala arah. Kelincahan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya.
- b. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengunpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau perkara yang dihadapi, sedangkan kelincahan mental-berpikir ke segala arah (*divergent thinking*)

adalah kemampuan untuk berpikir dari ide atau gagasan, menyebar ke segala arah.

- 1) Fleksibilitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.
- 2) Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk mengeluarkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang bahkan mengejutkan.
- 3) Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas
- 4) Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperkaya dan memperluas cakrawala berpikir.
- 5) Orang yang kreatif mengatur rasa ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis.
- 6) Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.
- 7) Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.
- 8) Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah

- 9) Orang yang mandiri (*independent*). Ia bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain.

### **E. Hasil Penelitian Sebelumnya**

Studi mengenai kinerja sudah banyak dilakukan, penelitian dilakukan terhadap bidang pendidikan, kesehatan, keuangan, penawasan, kepegawaian dan sebagainya. Terkait dengan kinerja pemerintahan, Erna Agustiwati (2010) untuk mengetahui efektivitas dari setiap strategi yang sudah diimplementasikan terhadap capaian kinerja dan mengetahui capaian kinerja inspektorat Sulawesi Selatan ditinjau dari aspek keuangan dalam mendukung pengawasan.

Dari strategi yang telah diimplementasikan pada inspektorat Sulawesi pada tahun 2008 dan tahun 2009, dapat disimpulkan bahwa strategi tersebut sangat efektif dalam mendukung pengawasan, dan dilihat dari perspektif keuangan adalah dikategorikan sangat baik dengan menggunakan indikator tingkat ekonomis, efisien, dan efektivitas.

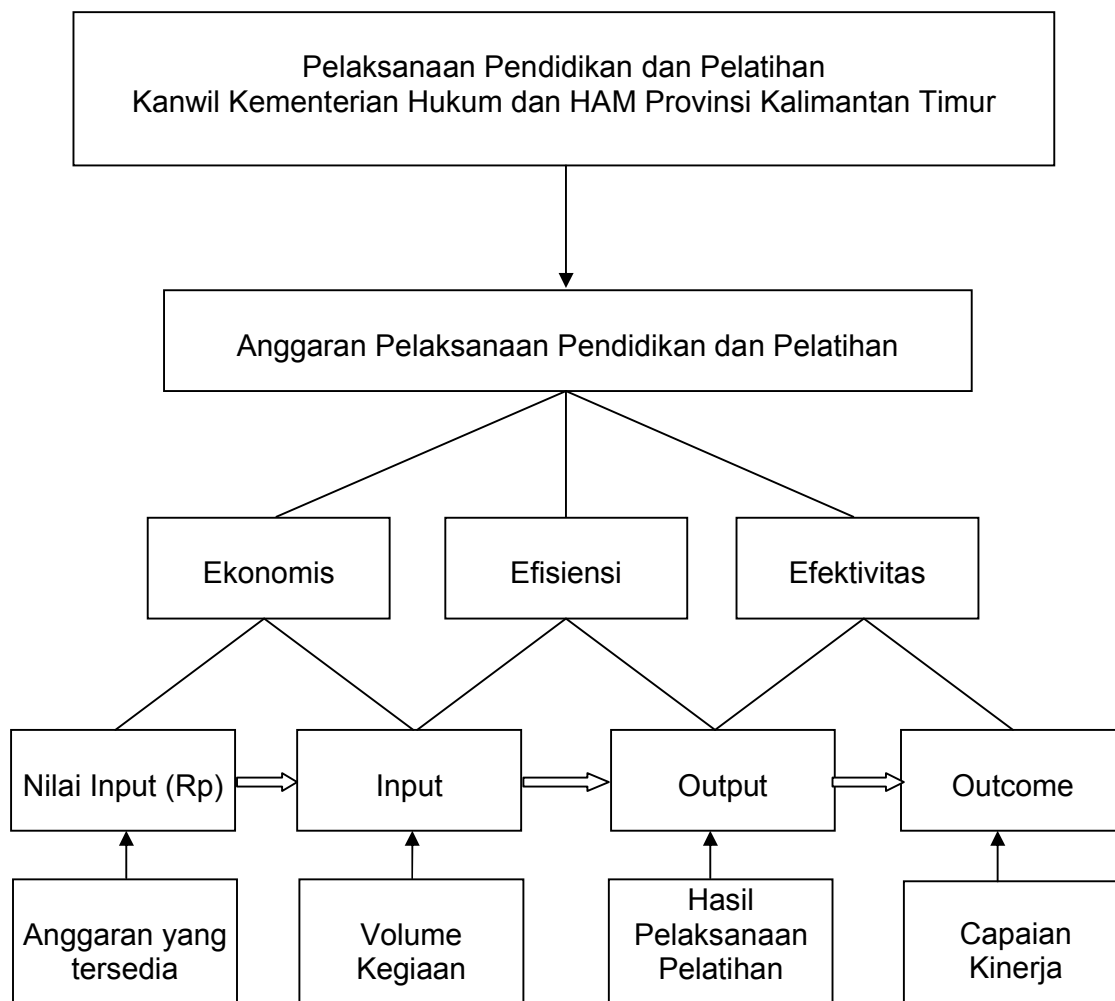
Penelitian yang terkait dengan penggunaan Balanced Scorecard dalam bidang keuangan dilakkan oleh Acil (2007) yang menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Kota Makassar berdasarakan pendekatan Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Makassar dari perspektif pelanggan adalah cukup puas, berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dirasakan karyawan adalah cukup puas.

Penelitian lain tentang kinerja dilakukan oleh Rianti (2004) yang mengukur tingkat kinerja Badan Infokom Daerah Papua serta persepsi stakeholder terhadap kinerja BIKDA Papua. Analisis SWOT dipergunakan untuk menilai kinerja dan menyusun strategi peningkatan kinerja BIKDA Papua. Hasil penelitian menggambarkan bahwa tingkat kinerja kebijakan menurut skala ordinal dikategorikan berhasil. Penelitian para stakeholder tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja secara keseluruhan baik dari faktor kelembagaan, faktor SDM Aparatur, faktor ketatalaksanaan, faktor pelayanan publik, faktor pengawasan dan akuntabilitas, menunjukkan bahwa kinerja BIKDA Papua masih lemah.

Anita Safitri (2012) Jurnal Pengukuran Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara, dengan hasil penelitian peningkatan kinerja internal.

## **F. Kerangka Berpikir**

Analisis *value for money* atas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan merupakan konsep pengelolaan organisasi yang mendasarkan pada tiga elemen utama yaitu : Ekonomi, Efisiensi, dan Efektivitas, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : Kerangka Pikir Peneliti

Dari kerangka pikir pada indikator dari ekonomis hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*), indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh organisasi dan keluaran yang dihasilkan, dan indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran (*output*) kegiatan dalam mencapai tujuan kegiatan. Anggaran dan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat



dalam anggaran, khususnya kelemahan karena tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan. Pendekatan ini sangat menekankan pada konsep *value for money audit* dan pengawasan atas kinerja *output*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Untuk mengimplementasikan hal-hal tersebut, anggaran kinerja dilengkapi dengan teknik analisis antara biaya dan manfaat.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini akan menggambarkan desain penelitian yang mengungkapkan jenis penelitian yang akan dilakukan, alasan pemilihan setting, lokasi dan waktu penelitian yang merupakan periode penelitian yang diambil datanya, serta metode pengumpulan data dan teknik analisis yang akan digunakan.

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif melalui pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan data dokumen. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui ekonomis, efisiensi, dan efektivitas atas anggaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Jl. MT. Haryono, No. 38 Samarinda dan waktu penelitian dimulai setelah ujian proposal sampai selesai.

### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan skunder, yang sumbernya sebagai berikut :

1. Data primer dalam penelitian dan informasi yang diperoleh melalui hasil wawancara, yaitu meliputi :
  - a. Para penyusun Anggaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
  - b. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur
  - c. Alumni Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
  - d. Pengguna (organisasi) di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
2. Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari sumber laporan tertulis dan dokumen-dokumen lainnya, yang berhubungan dengan analisis *value for money audit* atas anggaran dan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, data ini meliputi :
  - a Data perencanaan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
  - b Data Anggaran dan Laporan keuangan atas pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

- c DIPA Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011.
- d Laporan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
- e Data Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Lofland (1984) dalam Moleong (2005) mengatakan, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, terhadap Analisis *Value For Money Audit* atas Anggaran dan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan dan mengembangkan proses tanya jawab secara bebas kepada pihak yang berkompeten atau berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan yang sesuai yang dibutuhkan peneliti dengan pedoman wawancara (*interview guide*). Wawancara ini di fokuskan pada upaya untuk menggali informasi mengenai ekonomis, efisiensi dan efektivitas atas

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

2. Data tertulis lainnya yang diperoleh dari bahan bacaan yang berupa buku literatur, juga jurnal-jurnal penelitian serta daftar pendidikan dan pelatihan yang telah dijalankan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur yang berkaitan dengan ekonomis, efisiensi dan efektivitas atas pelaksanaan pendidikan pelatihan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam wawancara.

Materi yang diperlukan dalam penelitian *value for money audit* ini adalah :

1. Data mengenai profil Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur : visi, misi, struktur organisasi, sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana, serta gambaran perencanaan dan penganggaran.
2. Data pengelolaan keuangan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur khususnya perencanaan dan penganggaran yang meliputi rencana kerja (renja), Rencana Kerja Anggaran Kementrian Negara/Lembaga (RKAKL), Kerangka Acuan Kerja atau Term of Reference (TOR), Rencana Bisnis dan Anggaran

(RBA), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

### **E. Teknik Analisis Data**

Model analisis untuk menjawab rumusan masalah pertama kali dengan implementasi strategi yang telah ditetapkan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dilakukan melalui analisis deskriptif kualitatif. Dimana mekanisme untuk menentukan indikator dari pengukuran *value for money* atas ekonomis, efisiensi, dan efektivitas laporan keuangan dengan cara :

#### 1. Ekonomis

Hanya mempertimbangkan masukan yang dipergunakan, dengan ukuran relatif. Dengan cara :

- a. Mengukur biaya pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang telah dianggarkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
- b. Mengukur Sumber daya finansial yang telah dilakukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

#### 2. Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output semakin tinggi efisiensi suatu organisasi. Dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi terhadap

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan.

### 3. Efektivitas

Ukuran dimana berhasil tidaknya Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan dengan anggaran yang ada untuk mencapai tujuannya.

## **F. Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini, secara operasional *value for money audit* atas anggaran dan pelaksanaan pendidikan dan penelitian didefinisikan sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PP Nomor 101 Tahun 2000), selain itu juga didefinisikan sebagai penyelenggaraan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan (Permendagri Nomor 31 Tahun 2007)
2. Ekonomis berarti hemat, cermat dalam pengadaan dan alokasi sumber daya dalam implementasi program dan kegiatan dengan cara sejauh mana Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dapat meminimalisir suatu anggaran, dengan menghindari pengeluaran yang boros.

3. Efisiensi berarti berdaya guna dalam penggunaan sumber daya, dalam arti penggunaannya anggaran Diklat diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan.
4. Efektivitas berarti berhasil guna dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output dengan melihat tingkat pencapaian atas pelaksanaan diklat yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
5. Input merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktifitas dengan melihat masalah yang ditimbulkan dalam penggunaan input terletak pada metode penentuan harga, apakah digunakan harga pasar atau tidak.
6. Output merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan suatu Diklat yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
7. Outcome merupakan dampak yang ditimbulkan dari suatu pelaksanaan Diklat yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur**

##### **1. Dasar Hukum**

###### **a. Organisasi**

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

###### **b. Visi dan Misi**

Visi Terwujudnya sistem dan politik hukum nasional yang mantap di daerah Propinsi Kalimantan Timur dalam rangka tegaknya supremasi Hukum dan HAM untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, bersatu, rukun, damai, adil dan sejahtera.

Misi

- 1) Menyusun perencanaan hukum, membentuk, menyempurnakan dan memperbarui peraturan perundang-undangan di daerah.
- 2) Melaksanakan penerapan, pelayanan, penegakan, pembinaan dan pengembangan hukum di daerah.

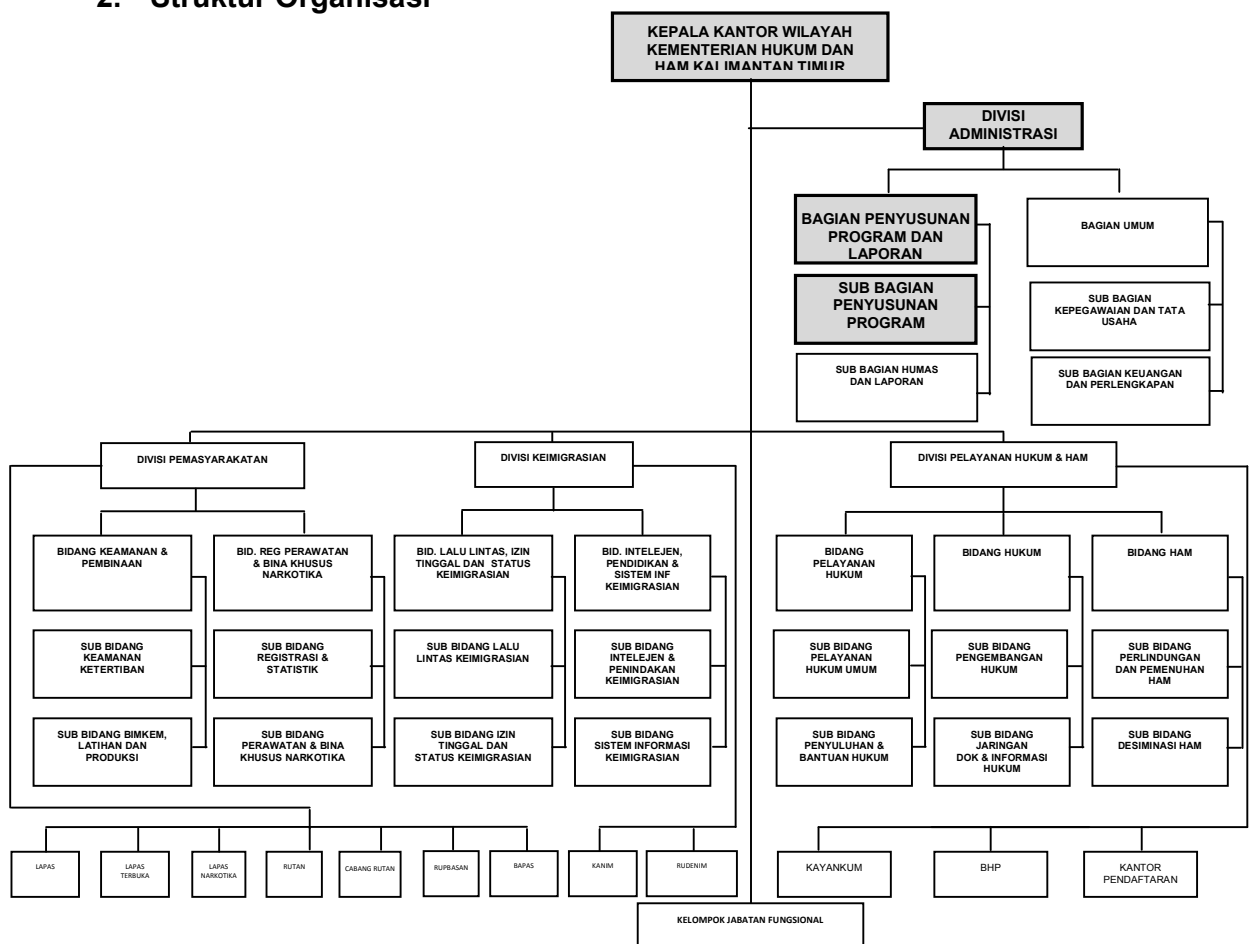
- 3) Meningkatkan dan memantapkan pengawasan, dan kesadaran hukum masyarakat serta jaringan dokumentasi dan informasi hukum nasional di daerah.
- 4) Melaksanakan dan meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan dan penghormatan HAM serta penelitian dan pengembangan hukum dan HAM di daerah.
- 5) Meningkatkan sumber daya manusia aparatur hukum, melindungi karya intelektual, karya budaya yang inovatif dan inventif serta meningkatkan sarana dan prasarana hukum.

c. Tugas dan Fungsi

- 1) Tugas : Melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam Wilayah Propinsi berdasarkan kebijakan Menteri Hukum dan HAM RI dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku
- 2) Fungsi :
  - a) Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program dan pengawasan.
  - b) Pembinaan di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia
  - c) Penegakan Hukum di Bidang Pemasyarakatan, Keimigrasian, Administrasi Hukum Umum, dan HKI.

- d) Perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan, dan penghormatan hak asasi manusia.
- e) Pelayanan hukum.
- f) Pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum dan diseminasi hak asasi manusia.
- g) Pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.

## 2. Struktur Organisasi



Gambar 2 : Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kaltim

Berdasarkan Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005, susunan pejabat Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dari gambaran umum di atas peneliti menjelaskan Bagian yang mempunyai hubungan langsung dengan kegiatan anggaran pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan :

1. Kepala Kantor Wilayah

Kepala Kantor Wilayah adalah Jabatan Struktural Eselon II.A adalah kepanjangan tangan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam melaksanakan tugas di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Divisi Administrasi

Divisi Administrasi adalah Jabatan Struktural Eselon II.B dan mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal.

Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Divisi Administrasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan teknis, rencana dan program serta laporan;
- b. Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan;
- c. Pengelolaan urusan kepegawaian, hubungan masyarakat, tata usaha dan rumah tangga di lingkungan kantor wilayah.

Divisi Administrasi terdiri dari :

- a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan

Bagian Penyusunan Program dan Laporan adalah Jabatan Struktural Eselon III.A dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyusunan rencana dan program, pengolahan data dan penyajian informasi, hubungan masyarakat dan protokoler, serta evaluasi dan laporan di lingkungan Kantor Wilayah. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bagian Penyusunan Program dan Laporan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyusunan rencana dan program di lingkungan Kantor Wilayah;
- 2) Pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi;
- 3) Evaluasi dan laporan hasil pelaksanaan kegiatan di lingkungan Kantor Wilayah;
- 4) Pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokoler.

Bagian Penyusunan Program dan Laporan terdiri dari :

- 1) Sub Bagian Penyusunan Program;

Sub Bagian Penyusunan Program adalah Jabatan Struktural Eselon IV.A dan mempunyai tugas melakukan penyiapan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, pengumpulan dan pengolahan data.

2) Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Laporan.

Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Laporan adalah Jabatan Struktural Eselon IV.A dan mempunyai tugas melakukan pemberian informasi dan komunikasi kepada masyarakat dan protokoler, serta penyiapan bahan evaluasi dan laporan, pemantauan perkembangan program kegiatan-kegiatan di lingkungan Kantor Wilayah.

b. Bagian Umum

Bagian Umum adalah Jabatan Struktural Eselon III.A dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga, keuangan dan perlengkapan di lingkungan Kantor Wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Bagian Umum menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pengelolaan urusan kepegawaian;
- 2) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga;
- 3) Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan.

Bagian Umum terdiri dari :

1) Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha;

Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha adalah Jabatan Struktural Eselon IV.A dan mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga.

2) Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan.

Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan adalah Jabatan Struktural Eselon IV.A dan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan dan perlengkapan di lingkungan Kantor Wilayah.

3. Unit Pelaksana Teknis

Unit Pelaksana Teknis adalah unit yang melaksanakan sebagian tugas pokok Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia di bidangnya di wilayah masing-masing.

Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur terdiri dari:

- a. Lembaga Pemasyarakatan;
- b. Rumah Tahanan Negara;
- c. Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara;
- d. Balai Pemasyarakatan;
- e. Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara
- f. Kantor Imigrasi;
- g. Rumah Detensi Imigrasi.

## **B. Gambaran Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur**

Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur untuk tahun 2011 melaksanakan 2 kegiatan Pengembangan Kapasitas/Kualitas SDM Aparatur yaitu Diklat Kesamaptaan 1 angkatan dan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah terdiri dari 2 angkatan. Pendidikan dan Pelatihan meliputi :

### **1. Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah**

Dasar Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011 diselenggarakan atas dasar :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- b. Peraturan Presiden RI Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- c. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor : M.HH-288.KU.03.03 Tahun 2010 tanggal 10 Desember 2010 tentang Pengangkatan Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pebuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (SPM)/Penguji SPP, Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP) di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia,



- d. Keputusan Kepala BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI Nomor : SDM.001.DL.01.01 Tahun 2011 tanggal 03 Januari 2011 tentang Penunjukan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Hukum dan Hak Asasi Manusia di Pusat dan Daerah.
- e. Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Nomor : W13-2058-DL.01.02 Tahun 2011 tentang Penunjukan Tim Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

Dalam pencapaian tujuan dan Sasaran Kopetensi terhadap pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Barang/Jasa Pemerintah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur adalah :

- a. Agar memahami dasar hukum dan pengertian-pengertian yang digunakan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah.
- b. Agar memahami prinsip-prinsip dasar dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah.
- c. Untuk memberikan pengetahuan dan bekal kepada para peserta Diklat serta mempersiapkannya apabila disertai tugas dan tanggung jawab selaku pengguna barang/jasa dan/atau panitia/pejabat pengadaan barang/jasa pemerintah.

- d. Untuk lebih mendalami dalam penerapan dilapangan dalam tata cara/mekanisme pra dan pasca kualifikasi pengadaan barang/jasa pemerintah.
- e. Agar peserta dapat memahami dan mengerti bagaimana cara menyusun perencanaan dan persiapan pengadaan barang/jasa baik sebelum memulai pelaksanaan proses pengadaan.
- f. Agar para peserta mampu memahami dan melaksanakan persiapan pengadaan barang/jasa baik untuk jasa konsultasi dan jasa pemborongan barang/jasa lainnya dari tahap ke tahap.
- g. Memberikan bekal agar para peserta dapat lulus Ujian Nasional Sertifikasi yang dilaksanakan oleh lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Jakarta.

Kompetensi yang diharapkan setelah dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan barang/jasa pemerintah agar peserta :

- a. Mampu menjelaskan pokok-pokok kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah yang terkandung dalam Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- b. Mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa pemerintah sesuai etika pengadaan barang/jasa secara profesional.
- c. Mampu menjelaskan upaya pencegahan KKN dalam pengadaan barang/jasa.

- d. Mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa secara efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel.
- e. Mampu memperoleh barang/jasa yang dibutuhkan instansi pemerintah dalam jumlah yang cukup, kualitas dan harga yang dapat dipertanggungjawabkan dalam waktu dan tempat tertentu secara efektif dan efisien menurut tata cara dan ketentuan yang berlaku.

## **2. Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan**

Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur diselenggarakan atas dasar :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- b. Keputusan Presiden RI Nomor 34 Tahun 1974 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.
- c. Keputusan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor : SDM.001.DL.01.01 Tahun 2011 tanggal 03 Januari 2011 tentang Penunjukan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Hukum dan Hak Asasi Manusia di Pusat dan Daerah.

- d. Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Nomor : W13-2198-DL.01.02 Tahun 2011 tanggal 07 Juli 2011 tentang Penunjukan Tim Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Kesamptaan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.
- e. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun Anggaran 2011 Nomor : 0484/013-01.201/19/2011 tanggal 20 Desember 2010 Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya.

Tujuan diselenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Kesamptaan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur adalah :

- a. Menghasilkan tenaga-tenaga pengamanan yang tangguh, tanggap dan terampil serta berdedikasi tinggi, khususnya dalam lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur yang termasuk didalamnya yaitu Lembaga Pemasyarakatan (Lapas), Rumah Tahanan Negara (Rutan), Balai Pemasyarakatan (Bapas), Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan), Kantor Imigrasi (Kanim) dan Rumah Detensi Imigrasi (Rudenim).
- b. Menajamkan dan membentuk sikap samapta yang memiliki tingkat disiplin tinggi dalam menjalankan tugas.

- c. Memberikan pengetahuan dan mengembangkan wawasan mengenai tugas-tugas pengamanan di Bidang Pemasyarakatan dan Pengawasan di Bidang Keimigrasian.
- d. Adapun kompetensi yang diharapkan setelah dilaksanakannya Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaaan agar peserta mahir maupun terampil dalam kemampuan teknis, dan agar dapat menuju dalam pelaksanaan tugasnya.

### **C. Penetapan Anggaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur**

Dalam penetapan suatu anggaran program dan rencana kerja serta anggaran pada satuan kerja di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dilakukan rapat koordinasi pemantapan penyusunan RKA-K/L. Rapat koordinasi perencanaan dilaksanakan mengingat sistem penganggaran terkait dengan aplikasi RKA-KL maupun aplikasi belanja Pegawai senantiasa mengalami perubahan yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan, sehingga pemahaman terhadap perubahan-perubahan sistem penganggaran harus selalu diikuti. Dari Anggaran yang telah ada peneliti mengkhususkan mengambil data mengenai penggunaan anggaran terhadap pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang telah dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur apakah sudah ekonomis, efisien, dan efektif. Pendidikan

yang akan diteliti adalah Pendidikan dan Pelatihan Barang/Jasa dan pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan.

Ciri utama *performance based budgeting* adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara hasil yang diharapkan (*outcomes*) dan pendanaan (*input*), sehingga dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan. Secara umum pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur sudah mengerti makna penganggaran berbasis kinerja. Hal ini terbukti dari wawancara dengan beberapa pejabat maupun JFU di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur, diantaranya dengan Informan yaitu seorang Pejabat Eselon IV (Munaji) Kepala Subbag Penyusunan Program Kantor Wilayah yang mengatakan:

*“Secara singkat saja yang jelas kegiatan yang dibebankan pada anggaran sudah jelas outputnya.”*

*“Penganggaran Berbasis Kinerja mestinya ya penganggaran yang ada outputnya, kemudian ada data dukungannya, masing-masing kegiatan ada sarannya.”*

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga diutarakan oleh Informan yaitu selaku Pejabat Eselon III Kabag PPL Kantor Wilayah, berikut petikannya:

*“Penganggaran Berbasis Kinerja menurut saya adalah suatu organisasi yang memiliki anggaran tapi pemakaian dana itu betul-betul yang ada kinerjanya untuk kepentingan organisasi.”*

Di tingkat JFU, para pewartu juga memahami makna Penganggaran Berbasis Kinerja. Dalam wawancara dengan Informan yaitu JFU perencanaan Kantor Wilayah mengatakan:

*“Yang saya ketahui penganggaran berbasis kinerja yaitu pembuatan rencana anggaran dimana target pencapaian*

*kinerjanya sudah jelas, yaitu sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan pada rencana strategis, kemudian ada kontrol dan evaluasi atas pencapaian kinerja tersebut”.*

Pendapat beberapa pegawai tersebut di atas telah sesuai dengan definisi *performance based budgeting* (penganggaran berbasis kinerja) yaitu sistem penganggaran yang berorientasi pada ‘*output*’ organisasi dan berkaitan sangat erat dengan Visi, Misi dan Rencana Strategis organisasi.

Meskipun pada dasarnya pegawai mengetahui makna Penganggaran Berbasis Kinerja, dalam kenyataannya sistem penganggaran ini belum dilaksanakan secara benar. Secara umum pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja di Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur belum berjalan sesuai harapan. Hal ini terbukti dari data wawancara maupun data dokumen yang berupa rencana kerja, RKA K/L, maupun laporan kinerja. Perencanaan kinerja merupakan dasar bagi penerapan anggaran berbasis kinerja. Indikator-indikator kinerja dirumuskan dan ditetapkan sesuai dengan informasi kinerja yang diinginkan oleh organisasi. Informasi kinerja yang terdapat dalam perencanaan kinerja merupakan dasar alokasi anggaran berbasis kinerja. Dalam sistem penganggaran berbasis kinerja ini, manfaat perencanaan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menghubungkan perencanaan strategis dan perencanaan operasional secara terinci.
2. Membantu pencapaian hasil pelaksanaan program.
3. Memudahkan proses pengukuran dan penilaian kinerja.

4. Membantu dalam menetapkan target kinerja.
5. Membantu pemantauan dan evaluasi kinerja

Penyusunan rencana kerja maupun rencana kinerja di Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur masih cenderung bersifat formalitas dimana hanya untuk memenuhi administrasi belaka. Hal ini terkuak dalam wawancara dengan Informan yaitu Pejabat Eselon IV Kasubag Humas dan Laporan Kantor Wilayah dimana penyusunan rencana kerja dilakukan terlebih dahulu baru disambungkan dengan Rencana Strategis yang ada, berikut petikannya:

*“Mestinya harus merujuk pada Renstra (Rencana Strategi) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Untuk tahun ini sepertinya sudah agak terarah. Biasanya kita sudah mempunyai rencana kerja baru dihubungkan ke Renstra. Evaluasinya selama ini belum, harus ada tim sendiri untuk itu.”*

Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Informan yaitu (Empye A.)

JFU perencanaan Kantor Wilayah yang mengatakan:

*“Arahan dari Tim Perencanaan terpadu sudah seperti itu, yaitu harus mengacu pada Renstra. Akan tetapi selama ini yang terjadi kegiatan dibuat dulu baru dicari hubungannya dengan Renstra. Demikian juga pencapaian kinerja pada renstra tidak dievaluasi tiap tahun yang mana mestinya sangat penting untuk perencanaan tahun berikutnya.”*

Menyimak fenomena di atas, pembuatan anggaran di Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur tidak mempertimbangkan atas capaian kinerja renstra (rencana strategis) pada tahun sebelumnya. Pembuatan anggaran pun tidak diawali dengan mengevaluasi capaian renstra yang belum terwujud, akan tetapi anggaran dibuat terlebih dahulu baru kemudian disambungkan dengan renstra.



Dengan demikian renstra yang merupakan dokumen perencanaan jangka menengah (lima tahunan) tidak digunakan sebagai acuan dalam setiap perencanaan tahunan. Hal ini menyimpang dengan instruksi presiden melalui Inpres nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang kemudian dipertegas kembali melalui keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) nomor 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 tentang pedoman penyusunan laporan akuntabilitas instansi pemerintah dimana perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan Rencana Kinerja sebagai penjabaran dari Sasaran dan Program yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Jadi bukan membuat perencanaan kinerja dahulu baru disambungkan ke Sasaran dan Program yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis.

Masalah lain yang juga ditemukan dalam penganggaran di Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur yaitu mengenai penetapan pagu pada unit kerja. Hal yang ini dinyatakan oleh Informan yaitu Pejabat Eselon IV (Munaji) Kasubag Penyusunan Program Kantor Wilayah, dalam wawancaranya beliau mengatakan:

*“Yang saya ketahui sangat kompleks sekali terutama pagu yang ada dari masing-masing unit belum jelas, kemudian pemahaman dari teman-teman belum jelas karena kita sendiri masih belajar.”*

Rencana program dan kegiatan tahun 2011 direncanakan pada awal tahun 2010. Sebelum pengajuan usulan rencana program dan kegiatan dilakukan, terlebih dahulu dilakukan perhitungan rencana atau

target pendapatan tiap unit pelaksana teknis. Perhitungan target pendapatan ini sebagai dasar pembuatan rencana pogram dan kegiatan. Perhitungan target pendapatan ini merupakan suatu proses memperkirakan semua pendapatan yang akan diterima selama periode tertentu berdasarkan asumsi-sumsi kebijakan ekonomi dan fiskal.

Dengan demikian pada dasarnya penentuan rencana kerja di Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur tidak berdasarkan pada perkiraan target pendapatan yang akan diperoleh. Pendapatan harus diperkirakan supaya plafon anggaran dapat ditentukan sebelum unit kerja mengajukan usulan anggarannya. Penentuan anggaran belanja tanpa dimulai dengan perhitungan target pendapatan mengakibatkan pagu rencana anggaran belanja yang tidak tepat, sehingga berakibat seringnya revisi anggaran. Revisi tersebut disebabkan karena realisasi pendapatan yang tidak sesuai dengan rencana belanja yang sudah ditetapkan.

#### **D. Pengukuran dan Analisis *Value for Money* atas Anggaran Diklat**

Biaya yang dicantumkan dalam RKA K/L harus cukup rinci dan sesuai dengan ruang lingkup kegiatan yang akan dilaksanakan. Estimasi anggaran biaya harus diperhitungkan secara cermat dan detail sehingga tidak ada satupun kebutuhan yang terlewatkan sehingga akan mengganggu tercapainya tujuan dan hasil yang diharapkan. Namun demikian, prinsip efisien penggunaan anggaran harus tetap diperhatikan.

Agar dapat melakukan estimasi anggaran yang demikian itu, penyusun Anggaran harus cermat dalam mengidentifikasi jenis kebutuhan serta biaya yang diperlukan untuk masing-masing kebutuhan. Paparan ruang lingkup kegiatan yang cermat dan rinci dan diskusi dengan sesama anggota tim penyusun anggaran akan sangat membantu memudahkan estimasi biaya ini. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur untuk tahun 2010 dalam pengembangan kapasitas/kualitas sumber daya manusia aparatur di lingkungan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur menyelenggarakan kegiatan Pelatihan Kesamaptaan dan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dengan anggaran sebagai berikut :

#### **1. Anggaran Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan**

Pelaksanaan Diklat Kesamaptaan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur untuk Tahun 2011 dilaksanakan 1 angkatan selama 14 hari dan diikuti oleh 30 peserta dari Lingkungan Kantor Wilayah Kalimantan Timur yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti Diklat Kesamaptaan. Dari anggaran yang telah ada semua jenis belanja dalam kegiatan yang akan dilaksanakan untuk tahun 2011 telah sesuai dengan Standar Biaya, dan dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 1 : Analisis Perbandingan Anggaran dengan Standar Biaya Diklat Kesamaptaaan Tahun 2011

N O	JENIS BELANJA	VOL	HARGA SATUAN (Rp)	VOL	STANDAR HARGA (Rp)
1	2	3	4	5	6
1	<b>Honor yang terkait dengan output kegiatan :</b>				
	- Pelaksana Kegiatan :				
	▪ Pengarah	1 org	290,000	1 org	500,000
	▪ Penanggung Jawab	1 org	290,000	1 org	450,000
	▪ Ketua	1 org	270,000	1 org	400,000
	▪ Wakil Ketua	1 org	260,000	1 org	350,000
	▪ Sekretaris	1 org	245,000	1 org	300,000
	▪ Anggota	7 org	235,000	7 org	300,000
	- Instruktur/Widyaiswara	1 akt	5,760,000	-	Tidak ada
	- Uang Saku Peserta (30 org x 14 hr)	420 oh	20,000	420 oh	75,000
2	<b>Belanja Barang Non Operasional Lainnya :</b>				
	- Pembukaan dan Penutupan	1 pkt	2,000,000	-	Tidak ada
	- Perawatan Kesehatan	1 pkt	3,000,000	1 pkt	900,000
	- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi	1 akt	2,500,000	-	Tidak ada
	- Pengadaan Alat Tulis Kantor	1 pkt	2,000,000	-	Tidak ada
	- Pengadaan Buku Panduan Diklat	30 org	50,000	-	Tidak ada
	- Perlengkapan dan Tanda Pengenal	1 pkt	47,500,000	-	Tidak ada
	- Penggandaan dan Fotocopy	1 pkt	2,500,000	-	Tidak ada
	- Biaya Penyelenggaraan Kesamaptaaan termasuk biaya latihan	1 pkt	168,000,000	-	Tidak ada
3	<b>Belanja Perjalanan Lainnya:</b>				
	- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota	1 akt	22,550,000	-	Tidak ada
	- Transport Pelaksana kegiatan	11 org	4,000,000	-	Tidak ada
	- Transport Widyaiswara	1 org	2,000,000	-	Tidak ada

Sumber : Diolah dari data RKAK/L Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011

Dari Tabel 1 di atas menggambarkan untuk honor yang terkait dengan jenis belanja kegiatan dalam Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaaan meliputi :

- Honor Pelaksana Kegiatan atau honor panitia pelaksana diklat dimana kepanitiaaan diklat kesamaptaaan berjumlah 12 orang yang terdiri dari pengarah, penanggung jawab, ketua, wakil ketua, sekretaris, dan anggota untuk pembayaran honor tersebut

anggaran yang tersedia berjumlah Rp 3,000,000.00. Anggaran tersebut dibuat masih dibawah Standar Biaya Umum Nasional, tetapi untuk per item berbeda nominalnya dengan SBU yang ada atau dibawah standar harga. Melihat keadaan diatas, dapat digambarkan bahwa dalam pengalokasian anggaran seharusnya honor panitia harus di susun berdasarkan honor per-orang per-kegiatan (ok) karena berdasarkan Standard Biaya Umum (SBU) Nasional nominal honor panitia adalah per-orang bukan per-paket. Ini dapat mengindikasikan pemanfaatan anggaran untuk honor panitia dianggap ekonomis kerana untuk anggaran pelaksana kegiatan pengarah Rp 290,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 500,000.00, penanggung jawab Rp 290,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 450,000.00, ketua Rp 270,000 dibawah standar biaya sebesar Rp 400,00.00, wakil ketua sebesar Rp 260,000 dibawah standar biaya sebesar Rp 350,000.00, sekretaris sebesar Rp 245,000 dibawah standar biaya sebesar Rp 300,000.00, anggota Rp 235,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 300,000.00.

- Instruktur/Widyaiswara dimana tim pengajar berasal dari Komando Distrik Militer 0901 Kota Samarinda, untuk menentukan anggaran ini yang direncanakan ini berdasarkan survey langsung ke Kodim dan anggaran tahun sebelumnya guna menentukan anggaran Instruktur/Widyaiswara pada Diklat Kesamaptaan dengan hasil

survey sebesar untuk penganggaran honor yang terealisasi sebesar Rp 5,760,000.00. Melihat keadaan di atas, dapat digambarkan bahwa dalam pengalokasian anggaran honor instruktur/widyaiswara seharusnya adalah honor orang per jam (oj). Dari anggaran yang turun dianggap ekonomis karena sudah sesuai dengan keadaan wilayah propinsi Kalimantan Timur.

- Uang Saku Peserta untuk Diklat Kesamaptaan anggaran yang tersedia berjumlah Rp 20,000.00 / hari / orang, nominalnya lebih rendah dari Standar Biaya Umum yaitu Rp 75,000.00 karena karena berdasarkan standar diklat yang telah oleh tentukan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Pusat. Melihat keadaan tersebut, alokasi anggaran yang ada sangat ekonomis karena alokasi anggran lebih rendah bila dibandingkan dengan jumlah Standar biaya.

Dari output Honor yang terkait dengan jenis belanja kegiatan Diklat Kesamptaan data yang dilansir dari Pejabat Struktural Eselon IV Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa :

*“Untuk pelaksanaan penyusunan anggaran untuk honor kegiatan memang masih berpedoman pada pelaksanaan kegiatan tahun sebelumnya, karena pada saat penyusunan anggaran belum ada acuan Standar Biaya Umum periode tahun berikutnya.”*

Pada saat pengusulan anggaran 2011, penyusun anggaran berdasarkan standar biaya tahun sebelumnya kerena proses pengusulan anggaran 2011 dilaksanakan di triwulan pertama tahun

2010, sementara Standar biaya umum baru keluar di triwulan ke IV tahun 2010 yang pada dasarnya pagu indikatif sudah ditetapkan, dan usulan anggaran kegiatan tidak bisa diubah/disesuaikan dengan Standar Biaya yang baru.

Dari Tabel 1 untuk belanja barang non operasional lainnya dalam kegiatan Diklat Kesamaptaan meliputi :

- Pembukaan dan Penutupan, anggaran yang tersedia untuk kegiatan ini sebesar Rp 2,000,000.00 untuk 1 paket. Anggaran ini tidak ada di SBU, untuk menentukan rencana jumlah anggaran diklat untuk pembukaan dan penutupan diklat, panitia perencanaan anggaran langsung survey ke lokasi yang akan diajak kerjasama dalam pelaksanaan diklat kesamaptaan. Nominal yang didapat sebagai acuan untuk merencanakan anggaran.
- Perawatan Kesehatan Peserta, dalam menentukan anggaran diklat, panitia perencana berpedoman pada survey standar biaya di tempat diklat yang akan diajak kerjasama, sebesar Rp 100,000.00 per peserta (Rp 3,000,000.00/paket), anggaran kesehatan yang terealisasi di DIPA/RKA-KL lebih besar dari Standar Biaya Umum sebesar Rp 900,000.00/Paket. Dari gambaran di atas anggaran lebih besar dari standar biaya yang ada berarti mengindikasikan bahwa biaya tersebut tidak ekonomis.

- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi, untuk penentuan anggaran diklat, panitia perencanaan anggaran berdasarkan nilai anggaran pada periode sebelumnya untuk merencanakan anggaran dan yang terealisasi di DIPA sebesar Rp 2,500,000.00 yang terdiri dari biaya Evaluasi diklat yang telah berlangsung, pembuatan laporan kegiatan akhir dan biaya dokumentasi setiap diklat berlangsung. Dan anggaran ini tidak terdapat pada Standar Biaya.
- Pengadaan Alat Tulis Kantor, untuk menentukan standar anggarannya panitia perencanaan anggaran berpedoman pada harga toko ATK yaitu UD. Kencana sebagai tempat survey. Anggaran yang telah terealisasi di DIPA sebesar Rp 2,000,000.00 untuk 1 paket/kegiatan, dan Panitia perencanaan tidak mengambil pada patokan SBU yang ada.
- Pengadaan Buku Panduan Diklat terdiri dari 30 buku dengan nominal tiap buku sebesar Rp 50,000.00, standar harga untuk menentukan harga satuan buku dilihat dari buku panduan kegiatan sebelumnya dan harga pengandaan di percekatan.
- Perlengkapan dan Tanda Pengenal, perlengkapan terdiri dari Pakaian seragam diklat untuk 30 peserta dengan nominal total anggaran Rp 46,200,000.00 dan tanda pengenal dengan nominal per paket sebesar Rp1,300,000.00. untuk anggaran seragam diklat bagi peserta harga berpatokan pada kegiatan sebelumnya dan disesuaikan dengan harga tahun berjalan untuk diusulkan.



- Penggandaan dan foto copy kegiatan Diklat kesamaptaan, untuk menentukan anggaran penggandaan panita penyusun anggaran Kantor Wilayah berdasarkan patokan kegiatan sebelumnya dan disesuaikan dengan standar harga tahun berjalan, dan anggaran yang terrelisasi di DIPA sebesar Rp 2,500,000.00
- Biaya penyelenggaraan kesamaptaan termasuk latihan, untuk anggaran ini panitia penganggaran Kantor Wilayah berdasarkan survey pada tempat yang akan direncanakan untuk mengadakan Diklat Kesamaptaan yaitu di Kodim Kota Samarinda, ketentuan standar biaya anggaran di kodim akan menjadi sumber data bagi panitia perencana anggaran Diklat Kesamaptaan. Biaya 1 paket yang terdiri dari : akomodasi, konsumsi, bahan latihan, prasarana, dan lain-lain.

Dari kegiatan untuk kegiatan belanja barang non operasional lainnya data yang dilansir dari Pejabat Struktural Eselon IV Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa :

*“pelaksanaan penyusunan anggaran untuk ini output belanja barang non operasional lainnya, untuk mata anggaran kegiatannya (MAK) ada tetapi di Standar Biaya tidak ada.”*

Pada saat penyusunan entitas satuan kerja Kementerian/Lembaga entitas satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur masih tidak sesuai dengan Standar Biaya Umum. Harusnya, antara mata golongan klasifikasi anggaran kegiatan (MAK) dan penetapan standar biaya umum memiliki

kesesuaian sehingga mempermudah Kementerian/Lembaga lebih mudah untuk menyusun rencana anggaran. Yang terjadi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kaltim mata anggaran yang ada tetapi di standar biaya umum tidak ada.

Dari Tabel 1 untuk belanja perjalanan lainnya dalam kegiatan Diklat Kesamaptaan meliputi :

- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota, untuk transportasi bagi peserta untuk merencanakan standar yang dipakai adalah SBU Nasional untuk peserta dalam kota sebesar Rp 110,000.00 dan di luar kota menyesuaikan standarisasi perjalanan dinas, dan alokasi realisasi anggaran di DIPA sebesar Rp 22,550,000.-
- Transport Pelaksana kegiatan, untuk satu kegiatan diklat berdasarkan lokasi dalam kota mengikuti standar yang ada, dan hasil perencanaan terealisasi sebesar Rp 4,000,000.00 untuk 1 paket kegiatan diklat kesamaptaan.
- Transport Widyaiswara, standar biaya yang ditentukan oleh perencana anggaran Kantor Wilayah untuk merencanakan anggaran berdasarkan standarisasi perjalanan dinas, dan hasil realisasinya berjumlah Rp 2,000,000.00 untuk satu paket kegiatan pada diklat kesamaptaan.

Untuk kegiatan belanja perjalanan lainnya data yang diutarakan dari Pejabat Struktural Eselon IV Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa :

*“penyusunan anggaran perjalanan disesuaikan dengan standar biaya perjalanan dinas dalam kota dan luar kota dengan menyesuaikan kondisi wilayah Kalimantan Timur.”*

Pada saat penyusunan alokasi anggaran perjalanan penyusun anggaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur berpatokan pada standar biaya di Propinsi. Antara mata golongan klasifikasi anggaran kegiatan (MAK) dan penetapan standar biaya umum memiliki kesesuaian sehingga mempermudah Kementerian/Lembaga lebih mudah untuk menyusun rencana anggaran. Yang terjadi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kaltim mata anggaran yang ada tetapi di standar biaya umum tidak ada.

Dari anggaran Diklat Kesamaptaan dapat dianalisa bahwa anggaran kinerja merupakan penyempurnaan anggaran yang seharusnya berorientasi pada *input*, dengan pengertian tersebut bahwa setiap alokasi dana harus dapat diukur dari *input* yang ditetapkan. Untuk menghasilkan penyelenggaraan Anggaran yang ekonomis dan efisien, tahap persiapan/perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dan menentukan dalam keseluruhan siklus anggaran. Prinsip anggaran kinerja adalah pertama, transparansi yang merupakan keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan evaluasi anggaran, kedua, akuntabilitas yang merupakan pertanggungjawaban pada masyarakat, dan ketiga, ekonomis, efisien, dan efektif yaitu

pemilihan dan penggunaan sumber daya yang murah, yang efisien dan dapat mencapai target. Penentuan besarnya alokasi dana penunjang harus memperhatikan asas kepatutan, kewajaran, ekonomis, dan efisiensi serta disesuaikan dengan karakteristik kegiatan masing-masing K/L. Jadi, dalam penyusunan anggaran Diklat Kesamaptaan dianggap tidak ekonomis karena dirata-ratakan pada Tabel 1 pada output harga satuan kegiatan Diklat Kesamaptaan tidak berdasarkan pada standar biaya umum.

## **2. Anggaran Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah**

Pelaksanaan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur untuk Tahun 2011 dilaksanakan 2 angkatan yang dilaksanakan 7 hari tiap angkatan dan diikuti oleh 30 peserta setiap angkatannya pesertanya dari Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Dari anggaran yang telah ada semua output kegiatan yang akan dilaksanakan untuk tahun 2011 telah sesuai dengan Standar Biaya, dan dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2 : Analisis Perbandingan Anggaran dengan Standar Biaya Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tahun 2011

NO	JENIS BELANJA	ANGKATAN I		ANGKATAN II		VOL	STANDAR BIAAYA (Rp)
		VOL.	HARGA SATUAN (Rp)	VOL.	HARGA SATUAN (Rp)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<b>Honor yang terkait dengan output kegiatan :</b>						
	- Pelaksana Kegiatan :						
	▪ Pengarah	1 org	350,000	1 org	265,000	1 org	500,000
	▪ Penanggung Jawab	1 org	330,000	1 org	265,000	1 org	450,000
	▪ Ketua	1 org	300,000	1 org	245,000	1 org	400,000
	▪ Wakil Ketua	1 org	250,000	1 org	235,000	1 org	350,000
	▪ Sekretaris	1 org	230,000	1 org	230,000	1 org	300,000
	▪ Anggota	7 org	200,000	8 org	220,000	1 org	300,000
	- Uang saku peserta (30 org/ 7 hr)	210 oh	20,000	210 oh	20,000	1 oh	75,000
	- Instruktur/Widyaiswara	48 oj	135,000	48 oj	135,000	1 oj	135,000
	- Pendamping instruktur/widyaiswara	48 oj	50,000	48 oj	50,000	1 oj	50,000
	- Pengawas ujian	4 oh	150,000	4 oh	150,000	1 oh	150,000
2	<b>Belanja Barang Non Operasional Lainnya :</b>						
	- Pembukaan dan Penutupan	1 pkt	1,500,000	1 pkt	1,500,000		Tidak Ada
	- Perawatan Kesehatan	30 org	100,000	30 org	100,000	1 pkt	900,000
	- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi	1 akt	1,000,000	1 akt	1,000,000		Tidak Ada
	- Pengadaan Alat Tulis Kantor	1 pkt	1,152,500	1 pkt	1,152,500		Tidak Ada
	- Pengadaan Buku Panduan Diklat	30 org	25,000	30 org	25,000		Tidak Ada
	- Pencetakan, Penulisan Undangan dan sertifikat	1 akt	1,000,000	1 akt	1,000,000		Tidak Ada
	- Perlengkapan dan Tanda Pengenal	30 org	125,000	30 org	125,000		Tidak Ada
	- Penggandaan dan Fotocopi	1 akt	2,500,000	1 akt	2,500,000		Tidak Ada

	- Pengadaan Buku-buku Kepres	30 buku	175,000	30 buku	175,000		Tidak Ada
	- Konsumsi dan akomodasi peserta dan petugas	1 akt	63,525,000	1 akt	63,525,000		Tidak Ada
<b>3</b>	<b>Belanja jasa profesi</b>						
	- Narasumber/pakar/praktisi	1 oj	1,200,000	1 oj	1,200,000	1 oj	1,200,000
	- Moderator	1 akt	1,600,000	1 akt	1,600,000		Tidak ada
<b>4</b>	<b>Belanja Perjalanan Lainnya:</b>						
	- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota	1 akt	14,740,000	1 akt	14,740,000		Tidak Ada
	- Penginapan pengawas	1 akt	1,800,000	1 akt	1,800,000		Tidak Ada
	- Transport pengawas ujian dan tutor	1 akt	7,500,000	1 akt	7,500,000		Tidak Ada
	- Uang harian pengawas dan tutor	1 akt	1,800,000	1 akt	1,800,000		Tidak Ada
	- Transport Pelaksana kegiatan	1 akt	2,500,000	1 akt	2,500,000		Tidak Ada
	- Transport Widyaiswara	1 akt	2,000,000	1 akt	2,000,000		Tidak Ada

Sumber : Diolah dari data RKAK/L Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011

Dari Tabel 2 di atas diketahui untuk honor yang terkait dengan jenis belanja kegiatan dalam Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia meliputi :

- Honor Pelaksana Kegiatan atau honor panitia pelaksana diklat Bajas untuk Angkatan I dan II, anggarannya didasarkan pada Standar biaya dari naggaran sebelumnya dan disesuaikan jika ada perubahan. Pelaksana kegiatan terdiri dari pengarah, penanggung jawab, ketua, wakil ketua, sekretaris, dan anggota untuk pembayaran honor tersebut anggaran yang tersedia berjumlah Rp 3,000,000.00 per angkatan. Melihat keadaan di atas, dapat digambarkan bahwa dalam pengalokasian anggaran seharusnya honor panitia harus di susun berdasarkan honor per-orang per-kegiatan (ok) karena berdasarkan Standard Biaya nominal honor panitia adalah per-orang ukan per-paket. Ini dapat mengindikasikan pemanfaatan anggaran untuk honor pantia telah ekonomis kerena untuk anggaran pelaksana kegiatan pengarah angkatan I Rp 350,000.00 dan Angkatan II Rp 256,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 500,000.00, penanggung jawab angkatan I Rp 330,000.00 dan angkatan II Rp 265,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 450,000.00, ketua angkatan I Rp 300,000.00 dan angkatan II Rp 245,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 400,00.00, wakil ketua angkatan I sebesar

Rp 250,000 dan angkatan II Rp 235,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 350,000.00, sekretaris angkatan I sebesar Rp 230,000 dan angkatan II Rp 230,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 300,000.00, anggota angkatan I Rp 200,000.00 dan angkatan II Rp 220,000.00 dibawah standar biaya sebesar Rp 300,000.00.

- Uang Saku Peserta untuk Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah anggaran yang tersedia berjumlah Rp 20,000.00 / hari / orang, nominalnya lebih rendah dari Standar Biaya Umum yaitu Rp 75,000.00 / hari / orang karena berdasarkan standar diklat yang telah ditentukan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Pusat. Melihat keadaan tersebut, alokasi anggaran yang ada sudah ekonomis karena anggaran yang teralokasi di bawah standar biaya.
- Instruktur/Widyaiswara dimana tim pengajar berasal Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), untuk penganggaran honor yang terealisasi sebesar Rp 135,000.00 orang per jam (oj) berdasarkan Standar Umum dianggap ekonomis.
- Pendamping Instruktur/Widyaiswara, untuk perencanaan anggaran, panitia perencana anggaran berdasarkan Standar Biaya dan hasil realisasinya di DIPA sebesar Rp 50,000.00 orang per jam, hal ini dianggap ekonomis, karena sudah mengacu pada standar harga, dan tidak melebihi dari standar harga.



- Pengawas Ujian, untuk perencanaan anggaran, panitia perencana anggaran berdasarkan Standar Biaya dan hasil realisasinya di DIPA sebesar Rp 150,000.00 orang per jam, dianggap sudah ekonomis karena telah sesuai dengan standar harga.

Dari output Honor yang terkait dengan belanja kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I dan Angkatan II data yang dilansir dari Pejabat Struktural Eselon IV Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa :

*“Untuk pelaksanaan penyusunan anggaran untuk honor kegiatan penyusunan juga sama seperti diklat kesamaptaan, dimana masih berpedoman pada pelaksanaan kegiatan tahun sebelumnya, karena pada saat penyusunan anggaran belum ada acuan Standar Biaya Umum preode tahun berikutnya.”*

Pada saat pengusulan anggaran tahun 2011, penyusun anggaran berdasarkan Standar Biaya Umum tahun sebelumnya kerana proses pengusulan anggaran 2011 dilaksanakan di triwulan pertama tahun 2010, sementara Standar biaya umum baru keluar di triwulan ke IV tahun 2010 yang pada dasarnya pagu indikatif sudah ditetapkan, dan usulan anggaran kegiatan tidak bisa diubah/disesuaikan dengan Stadndar Biaya yang baru. Namun dari item output Honor yang terkait dengan output kegiatan ada juga ada alokasi yang ternyata sama dengan Standar Biaya, mungkin karena nominal standar biaya tidak berubah dari tahun sebelumnya. Dengan anggaran yang dibawah harga standar tersebut, pelaksanaan Diklat Kantor Wilayah tetap menjalankan kegiatan diklat sesuai dengan ketentuan berlaku.

Untuk belanja barang non perasional lainnya dalam kegiatan Diklat Kesamaptaan meliputi :

- Pembukaan dan Penutupan, anggaran yang tersedia untuk kegiatan ini sebesar Rp 1,500,000.00 untuk 1 paket satu angkatan. Anggaran ini tidak ada di SBU, untuk menentukan rencana jumlah anggaran Diklat untuk pembukaan dan penutupan diklat, panitia perencanaan anggaran langsung survey ke lokasi yang akan diajak kerjasama dalam pelaksanaan diklat kesamaptaan. Nominal yang didapat sebagai acuan untuk merencanakan anggaran.
- Perawatan Kesehatan Peserta, dalam menentukan anggaran diklat, panitia perencana berpedoman pada survey standar biaya di tempat diklat yang akan diajak kerjasama, sebesar Rp 100,000.00 per peserta per angkatan (Rp 3,000,000.00/paket), anggaran kesehatan yang terealisasi di DIPA/RKA-KL lebih besar dari Standar Biaya Umum Propinsi sebesar Rp 900,000.00/Paket. Dari gambaran di atas anggaran lebih besar dari standar biaya yang ada berarti mengindikasikan bahwa biaya tersebut tidak ekonomis.
- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi, untuk penentuan anggaran diklat, panitia perencanaan anggaran berdasarkan nilai anggaran pada periode sebelumnya untuk merencanakan anggaran dan yang terealisasi di DIPA sebesar Rp 1,000,000.00 per angkatan

yang terdiri dari biaya Evaluasi diklat yang telah berlangsung, pembuatan laporan kegiatan akhir dan biaya dokumentasi setiap diklat berlangsung. Dan anggaran ini tidak terdapat pada Standar Biaya.

- Pengadaan Alat Tulis Kantor, untuk menentukan standar anggarannya panitia perencanaan anggaran berpedoman pada harga toko ATK sebagai tempat survey. Anggaran yang telah terealisasi di DIPA sebesar Rp 1,152,000.00 untuk 1 paket satu angkatan, dan Panitia perencana tidak mengambil pada patokan standar biaya yang ada pada saat survey di lapangan.
- Pengadaan Buku Panduan Diklat terdiri dari 30 buku per angkatan dengan nominal tiap buku sebesar Rp 25,000.00 per buku, standar harga untuk menentukan harga satuan buku dilihat dari buku panduan kegiatan sebelumnya dan harga penggandaan buku kegiatan di percetakan.
- Pencetakan, penulisan undangan dan sertifikat, untuk anggaran ini penyusun anggaran berdasarkan survey peserta dan siapa yang akan diundang dalam pembukaan dan penutupan diklat bajas, penyusun anggaran berpatokan pada harga percetakan, dan data tersebut sebagai dasar dalam penyusunan anggaran.
- Perlengkapan dan Tanda Pengenal, perlengkapan terdiri dari keperluan belajar dalam diklat bajas untuk 30 peserta tiap angkatan dengan anggaran Rp 125,000.00 per orang. untuk

anggaran ini tidak ada di standar biayanya dan untuk penyusun anggaran berpedoman dengan harga pasar dan kegiatan sebelumnya dalam menyusun anggaran.

- Penggandaan dan foto copy kegiatan Diklat Bajas, untuk menentukan anggaran penggandaan panitia penyusun anggaran Kantor Wilayah berdasarkan patokan kegiatan sebelumnya dan disesuaikan dengan standar harga tahun berjalan, dan anggaran yang terrelisasi di DIPA sebesar Rp 2,500,000.00 untuk tiap angkatan.
- Penggandaan Buku-Buku Keppres, perencana anggaran mengambil data berdasarkan survey harga buku untuk menentukan anggaran.
- Biaya penyelenggaraan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, untuk anggaran ini panitia penganggaran Kantor Wilayah berdasarkan survey pada tempat yang akan direncanakan untuk mengadakan Diklat Bajas yaitu di Hotel-hotel yang memenuhi syarat diambil datanya di Kota Samarinda, ketentuan standar biaya anggaran di Hotel akan menjadi sumber data bagi panitia perencana anggaran Diklat Bajas. Biaya 1 angkatan yang terdiri dari : akomodasi dan konsumsi dan terealisasi di DIPA sebesar Rp 63,525,000.00 per angkatan.

Dari kegiatan untuk output belanja barang non operasional lainnya data yang diutarakan Pejabat Struktural Eselon IV (Munaji) Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa :

*“... Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah ini pelaksanaan penyusunan anggaran untuk ini output belanja barang non operasional lainnya sama proses penyusunannya dengan diklat kesamaptaaan, untuk mata anggaranya kegiatan (MAK) ada tetapi di Standar Biaya tidak ada.”*

Pada saat penyusunan entitas satuan kerja Kementerian/Lembaga entitas satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur masih tidak sesuai dengan Standar Biaya Umum. Pada saat penyusunan entitas satuan kerja Kementerian/Lembaga entitas satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur masih tidak sesuai dengan Standar Biaya Umum. Harusnya, antara mata golongan klasifikasi anggaran kegiatan (MAK) dan penetapan standar biaya umum memiliki kesesuaian sehingga mempermudah Kementerian/Lembaga lebih mudah untuk menyusun rencana anggaran. Yang terjadi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kaltim mata anggaran yang ada tetapi di standar biaya umum tidak ada.

Untuk belanja perjalanan lainnya dalam kegiatan Diklat Kesamaptaaan meliputi :

- Narasumber/Pakar/Praktisi/Pembicara, untuk penentuan anggaran berdasarkan Standar Biaya Umum Nasional sebesar

Rp 1,200,000.00 orang per jam. Jadi penyusun anggaran mengambil data berdasarkan standar biaya umum dan kebutuhan diklat hal ini dianggap ekonomis.

- Moderator, untuk penentuan anggaran berdasarkan standar biaya kegiatan sebelumnya, dan menjadi patokan dalam penyusunan anggaran, dan terealisasi di DIPA sebesar Rp 1,600,000.00 per kegiatan satu angkatan.

Untuk belanja perjalanan lainnya dalam kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah meliputi :

- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota, untuk transportasi bagi peserta untuk merencanakan standar yang dipakai adalah SBU Nasional untuk peserta dalam kota dan di luar kota menyesuaikan standarisasi perjalanan dinas, dan realisasi anggaran di DIPA sebesar Rp 14,740,000.- per keangkatan
- Penginapan pengawas dan tutor, untuk output kegiatan ini penyusun anggaran berdasarkan survey pada tempat penginapan, dasar survey tersebut sebagai dasar penyusunan anggaran, dan hasil realisasinya sebesar Rp 1,800,000.00
- Transport Pengawas Ujian dan tutor, penyusunan anggaran dalam hal ini berdasarkan standar kegiatan sebelumnya (tahun lalu) disesuaikan dengan keadaan tahun berjalan, dan realisasi anggaran sebesar Rp 7,500,000.00

- Uang harian Pengawas Ujian dan Tutor, penyusunan anggaran dalam hal ini berdasarkan standar kegiatan sebelumnya (tahun lalu) disesuaikan dengan keadaan tahun berjalan, dan realisasi anggaran sebesar Rp 1,800,000.- satu angkatan.
- Transport Pelaksana kegiatan, untuk satu kegiatan diklat berdasarkan lokasi dalam kota mengikuti standar yang ada, dan hasil perencanaan terealisasi sebesar Rp 2,500,000.00 untuk 1 paket satu angkatan kegiatan diklat Bajas.
- Transport Widyaiswara, standar biaya yang ditentukan oleh perencana anggaran Kantor Wilayah untuk merencanakan anggaran berdasarkan standarisasi perjalanan dinas, dan hasil realisasinya berjumlah Rp 2,000,000.00 untuk satu paket satu kegiatan 1 angkatan pada diklat bajas.

Dari kondisi Table 1 dan 2 dapat digambarkan dalam proses pengalokasian Anggaran Kegiatan pengembangan kapasitas/kualitas sumber daya manusia aparatur untuk jenis belanja kegiatan Diklat Kesamaptaan dan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur belum sepenuhnya perpedoman pada prosedur penyusunan anggaran yang benar berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Berdasarkan hasil wawancara kepada (Munaji) Kepala Sub Bagian Penyusunan Program mengatakan :

*“... itu tidak bisa dipungkiri karena interval waktu pembahasan anggaran dengan penetapan anggaran terlalu singkat, maka berdasarkan kondisi yang ada alokasi anggaran mengacu pada anggaran kegiatan pada tahun sebelumnya”*

Dari penjelasan gambaran kondisi di atas bisa mengindikasikan bahwa pelaksanaan kegiatan tidak ekonomis, efisiensi, dan efektivitas berdasarkan teori *value for money*. Karena keadaan penganggaran dari tahun ke tahun tidak sama kebutuhannya dan harus disesuaikan agar lebih ekonomis, dan efisien dalam penggunaan anggaran.

Untuk hasil analisis dalam penyusunan anggaran Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I dan Angkatan II hamper sama permasalahannya dengan Diklat Kesamaptaan bahwa dalam penentuan harga satuan untuk output kegiatan tidak sesuai dengan standar harga yang ada. Hal ini berarti kegiatan penyusunan anggaran Diklat Bajas dianggap tidak ekonomis dan tidak efisien.

Jadi, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dalam pasal 5 menyebutkan tahapan penyusunan RKA K/L sebagai berikut :

1. Penyusunan RKA-K/L harus menggunakan pendekatan:
  - a Kerangka pengeluaran jangka menengah:
  - b Penganggaran terpadu; dan
  - c Penganggaran berbasis Kinerja.



2. RKA-K/L disusun secara terstruktur dan dirinci menurut klasifikasi anggaran, yang meliputi:
  - a Klasifikasi organisasi
  - b Klasifikasi fungsi
  - c Klasifikasi jenis belanja
3. Penyusunan RKA-K/L sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menggunakan instrumen:
  - a. Indikator Kinerja;
  - b. Standar biaya; dan
  - c. Evaluasi Kinerja.
4. Menteri/Pimpinan Lembaga menetapkan indikator kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a setelah berkoordinasi dengan Kementerian Keuangan dan Kementerian Perencanaan.
5. Ketentuan mengenai klasifikasi anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan standar biaya sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b diatur dengan Peraturan Menteri Keuangan setelah berkoordinasi dengan Kementerian/ Lembaga.

Sementara itu, implikasi dari pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, dalam kerangka pembaharuan sistem penganggaran, mengakibatkan penyusunan anggaran belanja dari setiap satuan kerja pada semua kementerian negara/lembaga pemerintah pusat harus dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dengan keluaran

(*output*) dan/atau hasil (*outcome*) yang diharapkan, termasuk efisien dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

Hal yang ini dinyatakan oleh Informan yaitu Pejabat Eselon III (Mis Joni) Kepala Bagian Penyusunan Program dan Laporan Kantor Wilayah, dalam wawancaranya beliau mengatakan:

*“Bila kita berpatokan pada SBU jelas dalam SBU tersebut hanya memberikan Satuan Harga Standar Maksimal anggaran kegiatan Diklat Kesamaptaan dan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, sedangkan pada RKAK/L Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur memberikan satuan harga sesuai dengan pagu anggaran yang diberikan oleh kementerian Hukum dan HAM RI (Pusat), sehingga anggaran yang telah disetujui, Kanwil Kaltim tidak dapat lg menyesuaikan dengan SBU”*

Dalam menyusun (Anggaran Berbasis Kinerja) ABK perlu memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran, perolehan data dalam membuat keputusan anggaran, siklus perencanaan anggaran, struktur APBN, dan penggunaan ASB. Dalam menyusun ABK yang perlu mendapat perhatian adalah memperoleh data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarnya.

#### **E. Pengukuran dan Analisis *Value for Money* atas Realisasi Anggaran**

Pengauditan lebih banyak difokuskan pada pelaksanaan anggaran dan laporan keuangan. Audit keuangan dilakukan untuk memberikan jaminan bahwa laporan keuangan yang disajikan wajar dan bebas dari salah saji material serta sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Dalam organisasi sektor publik, anggaran menjadi indikator utama

penilaian kinerja. Namun, seringkali organisasi hanya berfokus pada anggaran dan mengabaikan output dari anggaran tersebut. Kinerja diukur hanya terbatas pada habis atau tidaknya anggaran yang dibelanjakan, terpenuhi atau tidaknya target anggaran, dan lain-lain. Padahal, yang lebih penting dari itu adalah apakah anggaran telah dilaksanakan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Terlalu fokus pada anggaran saja dapat menyebabkan gambaran kinerja yang dihasilkan tidak komprehensif. Sesuai dengan alur proses penyusunan anggaran yang diharapkan pada penjelasan C. Penyusunan Anggaran Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Kaltim paragraf 2 dimana ciri utama *performance based budgeting* adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara hasil yang diharapkan (*outcomes*) dan pendanaan (*input*), sehingga dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan.

Oleh karena itu, selain audit keuangan diperlukan audit kinerja yang difokuskan pada pemeriksaan hasil kerja untuk menguji tingkat ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu program, kegiatan, fungsi, atau organisasi dalam menggunakan sumber dayanya. Audit kinerja adalah pemeriksaan secara objektif dan sistematis terhadap berbagai macam bukti untuk dapat melakukan penilaian secara independen atas kinerja entitas atau program/kegiatan pemerintah yang diaudit.

Audit kinerja bermanfaat untuk mengetahui apakah sumber daya organisasi telah diperoleh dan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif, tidak terjadi pemborosan, kebocoran, salah alokasi, dan salah

sasaran dalam mencapai tujuan. Audit kinerja berfungsi untuk mengetahui apakah penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai target dan tujuan telah memenuhi prinsip ekonomi, efisien, dan efektivitas, tidak melanggar ketentuan hukum, peraturan perundangan-undangan, dan kebijakan manajemen. Dengan dilakukannya audit kinerja, stakeholders sektor publik dapat memperoleh informasi yang objektif dan independen.

Dengan audit kinerja, tingkat akuntabilitas pemerintah dalam proses pengambilan keputusan oleh pihak yang bertanggung jawab akan meningkat, sehingga mendorong pengawasan dan kemudian tindakan koreksi. Berikut perbandingan kegiatan Pengembangan Kapasitas/ Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011 antara anggaran dan realisasi anggaran adalah sebagai berikut:

**Tabel 3 :** Analisis Realisasi Anggaran Keuangan Diklat Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur Tahun 2011

NO	KEGIATAN	ANGGARAN			REALISASI ANGGARAN			SELISIH ANGGARAN
		VOL.	HARGA SATUAN (Rp)	JUMLAH	VOL.	HARGA SATUAN (Rp)	JUMLAH	
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	<b>DIKLAT KESAMAPTAAN</b>							
	<b>Honor yang terkait dengan output kegiatan :</b>							
	- Pelaksana Kegiatan :							
	▪ Pengarah	1 org	290,000	<b>290,000</b>	1 org	290,000	<b>290,000</b>	<b>0</b>
	▪ Penanggung Jawab	1 org	290,000	<b>290,000</b>	1 org	290,000	<b>290,000</b>	<b>0</b>
	▪ Ketua	1 org	270,000	<b>270,000</b>	1 org	270,000	<b>270,000</b>	<b>0</b>
	▪ Wakil Ketua	1 org	260,000	<b>260,000</b>	1 org	260,000	<b>260,000</b>	<b>0</b>
	▪ Sekretaris	1 org	245,000	<b>245,000</b>	1 org	245,000	<b>245,000</b>	<b>0</b>
	▪ Anggota	7 org	235,000	<b>235,000</b>	7 org	235,000	<b>235,000</b>	<b>0</b>
	- Instruktur/Widyaiswara	1 org	5,760,000	<b>5,760,000</b>	1 org	5,760,000	<b>5,760,000</b>	<b>0</b>
	- Uang Saku Peserta (30 org x 14 hr)	420 oh	20,000	<b>3,000,000</b>	420 oh	20,000	<b>3,000,000</b>	<b>0</b>
	<b>Belanja Barang Non Operasional Lainnya :</b>							
	- Pembukaan dan Penutupan	1 pkt	2,000,000	<b>2,000,000</b>	1 pkt	2,000,000	<b>2,000,000</b>	<b>0</b>
	- Perawatan Kesehatan	30 org	100,000	<b>3,000,000</b>	30 org	100,000	<b>3,000,000</b>	<b>0</b>
	- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	<b>0</b>
	- Pengadaan Alat Tulis Kantor	1 pkt	2,000,000	<b>2,000,000</b>	1 pkt	2,000,000	<b>2,000,000</b>	<b>0</b>
	- Pengadaan Buku Panduan Diklat	30 org	50,000	<b>1,500,000</b>	30 org	50,000	<b>1,500,000</b>	<b>0</b>
	- Perlengkapan dan Tanda Pengenal	1 pkt	47,500,000	<b>47,500,000</b>	1 pkt	46,200,000	<b>46,200,000</b>	<b>1,300,000</b>
	- Penggandaan dan Fotocopy	1 pkt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	1 pkt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	<b>0</b>
	- Biaya Penyelenggaraan	1 pkt	168,000,000	<b>168,000,000</b>	1 pkt	166,150,000	<b>166,150,000</b>	<b>1,850,000</b>

	Kesamaptaan termasuk biaya latihan							
	<b>Belanja Perjalanan Lainnya:</b>							
	- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota	1 akt	22,550,000	<b>22,550,000</b>	1 akt	22,550,000	<b>22,550,000</b>	<b>0</b>
	- Transport Pelaksana kegiatan	11 org	363,636.36	<b>4,000,000</b>	11 org	363,600	<b>3,999,600</b>	<b>400</b>
	- Transport Widyaiswara	1 org	2,000,000	<b>2,000,000</b>	1 org	2,000,000	<b>2,000,000</b>	<b>0</b>
	<b>JUMLAH</b>			<b>274,710,000</b>			<b>271,559,600</b>	<b>3,150,000</b>
<b>2</b>	<b>DIKLAT PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH ANGKATAN I</b>							
	<b>Honor yang terkait dengan output kegiatan :</b>							
	- Pelaksana Kegiatan :							
	▪ Pengarah	1 org	350,000	<b>290,000</b>	1 org	350,000	<b>290,000</b>	<b>0</b>
	▪ Penanggung Jawab	1 org	330,000	<b>290,000</b>	1 org	330,000	<b>290,000</b>	<b>0</b>
	▪ Ketua	1 org	300,000	<b>270,000</b>	1 org	300,000	<b>270,000</b>	<b>0</b>
	▪ Wakil Ketua	1 org	250,000	<b>260,000</b>	1 org	250,000	<b>260,000</b>	<b>0</b>
	▪ Sekretaris	1 org	230,000	<b>245,000</b>	1 org	245,000	<b>230,000</b>	<b>0</b>
	▪ Anggota	7 org	200,000	<b>1,645,000</b>	7 org	220,000	<b>1,540,000</b>	<b>0</b>
	- Uang saku peserta (30 org x7 hr)	210 oh	20,000	<b>4,200,000</b>	210 oh	20,000	<b>4,200,000</b>	<b>0</b>
	- Instruktur/Widyaiswara	48 jam	135,000	<b>6,480,000</b>	42 jam	135,000	<b>6,479,600</b>	<b>400</b>
	- Pendamping instruktur/widyaiswara	48 jam	50,000	<b>2,400,000</b>	48 jam	50,000	<b>2,400,000</b>	<b>0</b>
	- Pengawas ujian	4 org	150,000	<b>600,000</b>	2 org	300,000	<b>600,000</b>	<b>0</b>
	<b>Belanja Barang Non Operasional Lainnya :</b>							
	- Pembukaan dan Penutupan	1 pkt	1,500,000	<b>1,500,000</b>	1 pkt	1,500,000	<b>1,500,000</b>	<b>0</b>
	- Perawatan Kesehatan	30 org	100,000	<b>3,000,000</b>	30 org	100,000	<b>3,000,000</b>	<b>0</b>
	- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	<b>0</b>
	- Pengadaan Alat Tulis Kantor	1 pkt	1,152,500	<b>1,152,500</b>	1 pkt	1,153,000	<b>1,153,000</b>	<b>-500</b>
	- Pengadaan Buku Panduan Diklat	30 org	25,000	<b>750,000</b>	30 org	25,000	<b>750,000</b>	
	- Pencetakan, Penulisan Undangan dan sertifikat	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	<b>0</b>

- Perlengkapan dan Tanda Pengenal	30 org	125,000	<b>3,750,000</b>	30 org	125,000	<b>3,750,000</b>	<b>0</b>
- Penggandaan dan Fotocopi	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	<b>0</b>
- Pengadaan Buku-buku Kepres	30 org	175,000	<b>5,250,000</b>	30 org	175,000	<b>5,250,000</b>	<b>0</b>
- Konsumsi dan akomodasi peserta dan petugas	1 akt	63,525,000	<b>63,525,000</b>	1 akt	59,413,000	<b>59,413,000</b>	<b>4,112,000</b>
<b>Belanja jasa profesi</b>							
- Narasumber/pakar/praktisi	1 akt	6,000,000	<b>6,000,000</b>	5 org	1,200,000	<b>6,000,000</b>	<b>0</b>
- Moderator	1 akt	1,600,000	<b>1,600,000</b>	4 org	400,000	<b>1,600,000</b>	<b>0</b>
<b>Belanja Perjalanan Lainnya:</b>							
- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota	1 akt	14,740,000	<b>14,740,000</b>	1 akt	16,080,000	<b>16,080,000</b>	<b>-1,340,000</b>
- Penginapan pengawas	1 akt	1,800,000	<b>1,800,000</b>	1 akt	1,073,388	<b>1,073,388</b>	<b>726,612</b>
- Transport pengawas ujian dan tutor	1 akt	7,500,000	<b>7,500,000</b>	1 akt	3,285,000	<b>3,285,000</b>	<b>4,215,000</b>
- Uang harian pengawas dan tutor	1 akt	1,800,000	<b>1,800,000</b>	1 akt	1,800,000	<b>1,800,000</b>	<b>0</b>
- Transport Pelaksana kegiatan	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	1 akt	7,548,000	<b>7,548,000</b>	<b>-5,048,000</b>
- Transport Widyaiswara	1 akt	1,000,000	<b>2,000,000</b>	1 akt	550,000	<b>550,000</b>	<b>1,450,000</b>
<b>JUMLAH</b>			<b>138,047,500</b>			<b>133,931,988</b>	<b>4,115,512</b>
<b>3 DIKLAT PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH ANGKATAN II</b>							
<b>Honor yang terkait dengan output kegiatan :</b>							
- Pelaksana Kegiatan :							
▪ Pengarah	1 org	265,000	<b>265,000</b>	1 org	265,000	<b>265,000</b>	<b>0</b>
▪ Penanggung Jawab	1 org	265,000	<b>265,000</b>	1 org	265,000	<b>265,000</b>	<b>0</b>
▪ Ketua	1 org	245,000	<b>245,000</b>	1 org	245,000	<b>245,000</b>	<b>0</b>
▪ Wakil Ketua	1 org	235,000	<b>235,000</b>	1 org	235,000	<b>235,000</b>	<b>0</b>
▪ Sekretaris	1 org	230,000	<b>230,000</b>	1 org	230,000	<b>230,000</b>	<b>0</b>
▪ Anggota	8 org	220,000	<b>1,760,000</b>	8 org	220,000	<b>1,760,000</b>	<b>0</b>
- Uang saku peserta (30 org x 7 hr)	210 0h	20,000	<b>4,200,000</b>	210 0h	20,000	<b>4,200,000</b>	<b>0</b>
- Instruktur/Widyaiswara	48 jam	135,000	<b>6,480,000</b>	42 jam	135,000	<b>5,670,000</b>	<b>810,000</b>
- Pendamping instruktur/widyaiswara	48 jam	50,000	<b>2,400,000</b>	3 org	800,000	<b>2,400,000</b>	<b>0</b>
- Pengawas ujian	4 org	150,000	<b>600,000</b>	2 org	300,000	<b>600,000</b>	<b>0</b>

<b>Belanja Barang Non Operasional Lainnya :</b>								
- Pembukaan dan Penutupan	1 pkt	1,500,000	<b>1,500,000</b>	1 pkt	1,500,000	<b>1,500,000</b>	<b>0</b>	
- Perawatan Kesehatan	30 org	100,000	<b>3,000,000</b>	30 org	100,000	<b>3,000,000</b>	<b>0</b>	
- Evaluasi, Laporan dan Dokumentasi	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	<b>0</b>	
- Pengadaan Alat Tulis Kantor	1 pkt	1,152,500	<b>1,152,500</b>	1 pkt	1,152,500	<b>1,152,500</b>	<b>0</b>	
- Pengadaan Buku Panduan Diklat	30 org	25,000	<b>750,000</b>	30 org	25,000	<b>750,000</b>	<b>0</b>	
- Pencetakan, Penulisan Undangan dan sertifikat	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	1 akt	1,000,000	<b>1,000,000</b>	<b>0</b>	
- Perlengkapan dan Tanda Pengenal	30 org	125,000	<b>3,750,000</b>	30 org	125,000	<b>3,750,000</b>	<b>0</b>	
- Penggandaan dan Fotocopi	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	<b>0</b>	
- Pengadaan Buku-buku Kepres	30 org	175,000	<b>5,250,000</b>	30 org	175,000	<b>5,250,000</b>	<b>0</b>	
- Konsumsi dan akomodasi peserta dan petugas	1 akt	63,525,000	<b>63,525,000</b>	1 akt	60,810,000	<b>60,810,000</b>	<b>2,715,000</b>	
<b>Belanja jasa profesi</b>								
- Narasumber/pakar/praktisi	1 akt	6,000,000	<b>6,000,000</b>	5 org	1,200,000	<b>6,000,000</b>	<b>0</b>	
- Moderator	1 akt	1,600,000	<b>1,600,000</b>	4 org	400,000	<b>1,600,000</b>	<b>0</b>	
<b>Belanja Perjalanan Lainnya:</b>								
- Perjalanan Peserta dalam dan luar kota	1 akt	14,740,000	<b>14,740,000</b>	1 akt	14,740,000	<b>14,740,000</b>	<b>0</b>	
- Penginapan pengawas	1 akt	1,800,000	<b>1,800,000</b>	2 org	435,388	<b>870,766</b>	<b>929,234</b>	
- Transport pengawas ujian dan tutor	1 akt	7,500,000	<b>7,500,000</b>	2 org	3,750,000	<b>7,500,000</b>	<b>0</b>	
- Uang harian pengawas dan tutor	1 akt	1,800,000	<b>1,800,000</b>	2 org	900,000	<b>1,800,000</b>	<b>0</b>	
- Transport Pelaksana kegiatan	1 akt	2,500,000	<b>2,500,000</b>	11 org	443,000	<b>4,878,500</b>	<b>-2,378,500</b>	
- Transport Widyaiswara	1 akt	1,000,000	<b>2,000,000</b>	5 org	110,000	<b>550,000</b>	<b>1,450,000</b>	
<b>JUMLAH</b>			<b>138,047,500</b>			<b>134,521,766</b>	<b>3,525,734</b>	

Sumber : Diolah dari data RKAK/L Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011a



Dari Table 3 di atas untuk pengukuran perbandingan kegiatan Pengembangan Kapasitas/Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011 berdasarkan *value for money* antara anggaran dan realisasi anggaran dan dapat digambarkan sebagai berikut :

- Sebagai perbandingan antara anggaran dan realisasi anggaran dari sub output Kegiatan Kesamaptaan dan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I dan Angkatan II dari table di atas menyajikan untuk anggaran yang tersedia pada DIPA dan hasil realisasi anggaran yang tersedia tersebut terpakai habis = 0 tidak lebih atau kurang menggambarkan bahwa kegiatan penggunaan dana atas pelaksanaan diklat berjalan dengan dengan baik, ini menjelaskan kondisi ini dinyatakan ekonomis, karena dengan nominal nilai anggaran yang ada, panitia dapat melaksanakan kegiatan diklat. Seperti yang diutarakan Pejabat Struktural Eselon IV (Munaji) Kepala Sub bagian Penyusunan Program dan Laporan, mengatakan : *“Untuk item alokasi anggaran dan realisasi yang terpakai habis = 0 kami sudah berusaha untuk bisa memanfaatkan biaya yang ada untuk melaksanakan kegiatan Diklat”* dari hasil wawancara, anggaran yang realisasinya terpakai habis dianggap efisien pencapaiannya outputnya.
- Untuk kegiatan Diklat Kesampataan dengan Output Belanja Barang Non Operasional Lainnya, dan sub output Perlengkapan dan Tanda Pengenal, anggaran yang ada sebesar Rp 47,500,000.00 dari

besaran anggaran tersebut hanya terpakai/terrealisasi sebesar Rp 46,200,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 1,300,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, ini menjelaskan untuk anggaran dianggap ekonomis, karena dengan nilai anggaran yang tersedia untuk sub output Perlengkapan dan Tanda Pengenal hanya terpakai Rp 46,200,000.00 anggaran tersisa Rp 1,300,000.00

Untuk sisa anggaran yang terdapat pada sub output Perlengkapan dan Tanda Pengenal pada diklat Kesamaptaaan karena anggaran yang Rp 47,500,000.00 dalam proses pelaksanaannya ternyata dibawah anggaran, dituturkan oleh Pejabat Struktural Eselon IV (Munaji) Kepala Sub bagian Penyusunan Program dan Laporan: *“ini anggaran 1 paket, yang terdiri dari pembuatan pakaian peserta, sepatu, atribut, tanda penenal untuk pembeliannya dipaketkan ke 1 tempat, dari proses negosiasi, terjadi penurunan nilai nominal harga”*.

- Untuk kegiatan Diklat Kesampataan dengan Output Belanja Barang Non Operasional Lainnya, dan sub output Biaya Penyelenggaraan Kesamaptaaan termasuk biaya latihan, anggaran yang ada sebesar Rp 168,000,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakai/terrealisasi sebesar Rp 166,150,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 1,850,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat

dimanfaatkan secara optimal. Kegiatan ini juga sama seperti di atas bahwa anggaran yang ada dari hasil negosiasi dengan tempat pelaksanaan diklat nominalnya turun dari jumlah anggaran yang telah disediakan.

- Untuk kegiatan Diklat Kesempataan dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Transport Pelaksana kegiatan anggaran yang ada sebesar Rp 4,000,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 3,999,600.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 400.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Honor yang terkait dengan output kegiatan dan sub output Instruktur/Widyaiswara anggaran yang ada sebesar Rp 6,480,000,00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 6,479,600,00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 400,00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Honor Belanja Barang Non Operasional Lainnya dan sub output Pengadaan Alat Tulis Kantor anggaran yang ada sebesar Rp 1,152,500,00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 1,153,000,00 dari realisasi anggaran tersebut selisih kurang sebesar (Rp -500,00) untuk menggambarkan pemakaian , untuk output ini dianggap kurang ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih lebih besar dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga kurang efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dimanfaatkan melebihi batas optimal.
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Belanja Barang Non Operasional Lainnya dan sub output Konsumsi dan akomodasi peserta dan petugas anggaran yang ada sebesar Rp 63,525,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 59,413,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 4,112,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Perjalanan Peserta dalam dan luar kota anggaran yang ada sebesar Rp 14,740,000.00

dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 16,080,000.00 dari realisasi anggaran tersebut selisih kurang sebesar (Rp -1,340,000.00) untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap kurang ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih lebih besar dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga kurang efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dimanfaatkan melebihi batas optimal. (Munaji) Kepala Sub Bagian Penyusunan Program *“Untuk anggaran perjalanan lainnya bagi peserta Diklat Pengadaan Barang/Jasa anggaran yang ada kurang karena untuk perjalanan luar kota, untuk harga transport nominalnya naik drastis karena bertepatan dengan hari libur sekolah”* dutarakan oleh Panitia Pelaksana Diklat Pengadaan Barang/jasa Pemerintah.

- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Penginapan pengawas anggaran yang ada sebesar Rp 1,800,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 1,073,388.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 726,612.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Transport

pengawas ujian dan tutor anggaran yang ada sebesar Rp 7,500,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 3,285,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 4,215,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Transport Pelaksana kegiatan anggaran yang ada sebesar Rp 2,500,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 7,548,000.00 dari realisasi anggaran tersebut selisih kurang sebesar (Rp -5,048,000.00) untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap kurang ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih lebih besar dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga tidak efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dimanfaatkan melebihi batas optimal. Di ungkapkan oleh (Mahrijuni) Panitai Pelaksana diklat, "*anggaran ini terlalu minim, karena kegiatan yang kami laksanakan banyak berhubungan dengan pihak luar*".
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan I, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Transport Widyaiswara anggaran yang ada sebesar Rp 2,000,000.00 dari

besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 550,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 1,450,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan II, dengan Output Honor yang terkait dengan output kegiatan dan sub output Pendamping instruktur/widyaiswara anggaran yang ada sebesar Rp 6,480,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 5,670,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 810,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan II, dengan Output Belanja Barang Non Operasional Lainnya dan sub output Konsumsi dan akomodasi peserta dan petugas anggaran yang ada sebesar Rp 63,525,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 60,810,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 2,715,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan

lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan II, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Penginapan pengawas anggaran yang ada sebesar Rp 1,800,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 870,766.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 929,234.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.
- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan II, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Transport Pelaksana kegiatan anggaran yang ada sebesar Rp 2,500,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 4,878,500.00 dari realisasi anggaran tersebut selisih kurang sebesar (Rp -2,378,500.00) untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap kurang ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih lebih besar dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga kurang efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dimanfaatkan melebihi batas optimal. Tukur (Mahrijuni) Panitia Pelaksana Diklat "*Minimnya anggaran tidak sesuai dengan keadaan*



*yang terjadi di lapangan*” ucap Panitia Pelaksanan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

- Untuk kegiatan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Angkatan II, dengan Output Belanja Perjalanan Lainnya dan sub output Transport Widyaiswara anggaran yang ada sebesar Rp 2,000,000.00 dari besaran anggaran tersebut hanya terpakat/terrealisasi sebesar Rp 550,000.00 dari anggaran tersebut tersisa sebesar Rp 1,450,000.00 untuk menggambarkan pemakaian, untuk output ini dianggap ekonomis karena nilai biaya yang digunakan lebih kecil dari anggaran yang tersedia. Dan dianggap juga efisien, karena alokasi anggaran yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dengan demikian untuk menggambarkan rata-rata perbandingan pengukuran anggaran dengan realisasi anggaran sudah ekonomis dan efisien, namun ada beberapa item yang menggambarkan sub output kegiatan tidak ekonomis dan efisien karena anggaran realisasinya lebih besar dari alokasi anggaran yang tersedia.

### **1. Ekonomis**

Dari Table 3 laporan realisasi anggaran keuangan, dengan metode analisis *value for money* maka dapat dicari tingkat *ekonomis kegiatan* yang bertujuan untuk melihat realisasi belanja dari anggaran yang tersedia pada kondisi anggaran kegiatan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asas Manusia Kalimantan Timur

dengan perbandingan realisasi anggaran (*input*) dengan anggaran (*input value*) yang dinyatakan dalam satuan moneter.

Dari perhitungan tersebut di atas didapat hasil tingkat ke ekonomisan dari kegiatan Diklat Kesamaptaaan anggaranyang tersisa sebesar Rp 3,150,000.00 disebabkan anggaran yang tersedia sebesar Rp 274,710,000.00 hanya terealisasi sebesar Rp 271,559,600.00 hal ini menunjukkan hasil yang ekonomis. Untuk Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I sebesar Rp 4,115,512.00 disebabkan anggaran yang tersedia Rp 138,047,500.00 penggunaanya hanya terealisasi sebesar Rp 133,931,988.00 ini juga menunjukkan hasil yang ekonomis dari segi penggunaan anggaran. Itu juga yang terjadi pada Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerinta angkatan ke II anggaran yang tersisa sebesar Rp 3,525,734.00, disebabkan karena anggaran yang tersedia untuk digunakan sebesar Rp 138,047,500.00 hanya terealisasi sebesar Rp 134,521,766.00.

Dari informasi di atas menjelaskan dimana, *input value*, menunjukkan anggaran yang direncanakan dalam implementasi program atau kegiatan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah, sedangkan *input* menunjukkan realisasi anggaran dalam implementasi program/kegiatan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah. Dari total anggaran belanja ketiga kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur kategorinya *sangat ekonomis*. Karena

dalam organisasi sektor publik yang berbasis anggaran kinerja, penghematan belanja operasional sudah menjadi suatu keharusan dalam rangka mengurangi pemborosan uang Negara.

Hal yang ini dinyatakan oleh Informan yaitu Pejabat Eselon IV (Munaji) Kasubag Penyusunan Program Kantor Wilayah, dalam wawancaranya beliau mengatakan:

*“Ekonomis tidak menggunakan biaya terlalu besar kegiatannya dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan”*

Dengan tingkat ekonomis dalam ukuran relatif, bahwa biaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah dianggarkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur sudah ekonomis, dan dalam pengukuran sumber daya finansial yang dilakukan, telah dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang tersedia.

## **2. Efisiensi**

Dengan menggunakan metode *value for money* juga dapat diketahui *efisiensi pada kegiatan* pelaksanaan diklat dimana capaian output dengan input tertentu dari kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur menggambarkan terlaksananya seluruh kegiatan sesuai dengan anggaran dan telah sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, hemat dalam penggunaan sarana dan prasarna yang tersedia, tertib administrasi dalam seluruh penyelenggaraan kegiatan

diklat, dan tercapainya tujuan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini menggambarkan bahwa pelaksanaan diklat yang di selenggarakan oleh Kanwil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia telah berjalan secara efisien. Ini juga yang di nyatakan oleh Panitia Pelaksana Diklat (Mahrijuni) :

*“bahwa dengan sumber daya dan sarana prasarana yang ada, kami dapat meneyesaikan pelaksanaan diklat sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan”*

Dalam administrasi efisiensi mempunyai makna keseimbangan antara input dan output. Menurut Mardiasmo (2002:113) konsep efisiensi ini terkait dengan hubungan antara *output* berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut dimana pada prinsipnya suatu organisasi sektor publik dapat dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan *output* tertentu dengan *input* serendah-rendahnya (*spending well*).

Begitu juga yang diutarakan Informan yaitu Pejabat Eselon IV Kasubag Penyusunan Program Kantor Wilayah, dalam wawancaranya beliau mengatakan:

*“Bahwa diklat yang diselenggarakan seperti Diklat Samapta sangat dibutuhkan karena untuk pembinaan mental dan fisik PNS, juga Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sangat perlu karena aturan pengadaan Barang/Jasa untuk kepanitiannya harus memiliki Sertifikasi Barang/Jasa”*

Dari pengukuran *Value for Money* Anggaran dengan Realisasi Anggaran Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor

Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dilihat Tingkat kinerja kegiatan kegiatan tahun 2011 untuk program pengembangan kapasitas/kuwalitas SDM apartur, dilihat pada Table 5 sebagai berikut:

Tabel 4 : Pengukuran *Value for Money* Kegiatan Pada Program Pengembangan Kapasitas/Kualitas SDM Aparatur

**PENGUKURAN KINERJA KEGIATAN  
PADA PROGRAM PENGEMBANGAN KAPASITAS/KUWALITAS SDM APARATUR  
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA KALIMANTAN TIMUR  
TAHUN 2011**

No	Kegiatan	Indikator Kinerja	Volume	Rencana Tingkatan Capaian (Target) (Rp)	Realisasi (Rp)	% Pencapaian Realisasi
1	2	3	4	5	6	7
A	<b>Pengembangan Kapasitas/Kualitas SDM Aparatur</b>					
1	DIKLAT KESAMAPTAAN	<b>Input :</b> - Dana	Rupiah	274,710,000	271,559,600	98.85 %
		<b>Output :</b> - Terlaksananya Diklat Kesamaptaan	Orang	30	30	100%
		<b>Outcome :</b> - Pembentukan dan Pembinaan SDM dalam mental, disiplin dan fisik Pegawai	Persen	100 %	100 %	

1	2	3	4	5	6	7
2	DIKLAT PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH ANGKATAN I	<b>Input :</b> - Dana <b>Output :</b> - Terlaksananya Diklat Bajas <b>Outcome :</b> - Pembentukan dan Pembinaan SDM tentang Pengadaan Bajas Pemerintah	Rupiah  Orang  Persen	138,047,500  30  100 %	133,931,988  5  16.67 %	97.02 %  16.67 %
3	DIKLAT PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH ANGKATAN II	<b>Input :</b> - Dana <b>Output :</b> - Terlaksananya Diklat Bajas <b>Outcome :</b> - Pembentukan dan Pembinaan SDM tentang Pengadaan Bajas Pemerintah	Rupiah  Orang  Persen	138,047,500  30  100 %	134 521 766  3  10 %	97.45 %  10 %

Sumber : Diolah dari data RKA K/L Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011

Tabel 4 di atas merupakan table kegiatan Pengembangan Kapasitas/Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur tahun anggaran 2011 yang terdiri dari 2 kegiatan.

### 3. Efektivitas

Pada output dari Pengembangan Kapasitas/Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011 dari jumlah kelulusan melihat dampak capaian yang terjadi setelah diklat dilaksanakan, sebagai berikut :

Tabel 5 : Prosentase jumlah kelulusan Pendidikan dan Pelatihan

No	Kegiatan	Jumlah Peserta	Jumlah Kelulusan	% Capaian Target
1	Diklat Kesamaptaan	30 Peserta	30	100 %
2	Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I	30 Peserta	5	16.67 %
3	Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan II	30 Peserta	3	10 %

*Sumber : Diolah dari data Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur Tahun 2011 mengenai Kelulusan Diklat*

Pada Tabel 5, berdasarkan data Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dalam pengukuran outputnya berdasarkan pada hasil akhir (kelulusan) dalam pelaksanaan Diklat Kesamaptaan dianggap sudah efektif kerana jumlah kelulusan 100% berdasarkan tujuan dari diadakannya Diklat Kesamaptaan salah satunya agar peserta diklat mahir maupun



terampil dalam kemampuan teknis, dan agar dapat menuju dalam pelaksanaan tugasnya. Untuk Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I belum efektif karena jumlah kelulusan 16.67%, Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan II belum efektif karena jumlah kelulusan 10 %. Hal ini berakibat tidak tercapainya tujuan atas pelaksanaan Diklat Barang/Jasa Pemerintah yang telah dilaksanakan yaitu lulus dari Ujian Nasional Sertifikasi.

Kenyataannya, dalam mengukur efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan dan sasaran. Efektivitas berarti tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*. Pengukuran efektivitas adalah berupa perbandingan antara *outcomes* (sebagai tujuan) dengan *output*. Perbandingan memberikan gambaran tentang seberapa besar *output* yang dicapai mampu memenuhi *outcomes* atau dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu, bukan berdasarkan jumlah kelulusan pada diklat.

Maka untuk dapat melihat efektivitas kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dengan metode *value for money* dengan ukuran berhasil tidaknya suatu kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur, mencapai

tujuannya. Menurut penuturan alumni Diklat Kesamaptaan Pegawai Rumah Detensi Imigrasi Balikpapan “Yusuf Padilah” mengatakan :

*“Setelah saya mengikuti Diklat Kesamaptaan, saya dilatih disiplin, digodok secara mental dan fisik guna melaksanakan tugas sebagai seorang petugas Keamanan di Rumah Detensi Imigrasi Balikpapan.”*

Hal yang sama juga dituturkan oleh “Mahdi Syamri” Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Balikpapan mengatakan :

*“Diklat Samapta yang saya ikuti melatih mental saya sebagai Petugas Pemasyarakatan agar lebih memiliki kapasitas dan kapabilitas yang diperlukan menjalankan tugas sebagai Petugas Pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan.”*

Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara dengan alumni peserta Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Saudara “Devid” Kepala Urusan Umum Kantor Imigrasi Kelas II Nunukan menuturkan :

*“Diklat Barang Jasa yang saya ikuti di Samarinda dapat memberi informasi mengenai tata cara dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, walaupun saya belum mendapatkan (tidak lulus) dalam Sertifikat Pengadaan Barang/Jasa pemerintah.”*

Penuturan yang sama oleh “Yunus Martanto” Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur, mengatakan :

*“Saya telah ikut Diklat pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tahun lalu dan lulus ujian Sertifikasi Barang/Jasa dengan predikat L2, saya sekarang ditunjuk sebagai Panitia Pengadaan Pakaian Dinas untuk pertama kali, teori yang didapat dengan kondisis yang terjadi dilapangan masih menyesuaikan.”*

Dilihat dari hasil wawancara Alumni Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan dan Pendidikan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, melihat dari tujuan akhir Pendidikan dan Pelatihan, pada prinsipnya tujuan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut sudah menunjukkan hasil dari segi peningkatan kualitas sumber daya manusia bagi aparatur pemerintah. Selanjutnya, untuk mengetahui sejauh mana kontribusi para Alumni Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (yang menjadi informan), maka diadakan wawancara kepada Pejabat Struktural Eselon IIIA Kepala Bagian Umum Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur mengutarakan :

*“Bahwa Alumni yang lulus Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa memiliki peranan sebagai pejabat pengadaan, dan cukup membantu dalam proses pengadaan barang/jasa yang ada di Kantor Wilayah Kalimantan Timur.”*

Dari gambaran di atas pada dasarnya Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur sudah ada peningkatan sumber daya manusia dan peranan pasca pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan tercapai, yang diukur antara outcome dan output, maka Pendidikan dan Pelatihan dikategorikan sangat efektif. Dalam konsep *value for money*, pengukuran efektivitas organisasi publik adalah merupakan hubungan antara *outcome* dengan tujuan, sementara itu disisi lain *outcome* dan tujuan dari organisasi sektor publik adalah peningkatan penyediaan barang dan jasa publik yang

dapat bersifat tidak berwujud (*intangibles*). Namun begitu menurut Mardiasmo (2002) dalam menilai efektivitas organisasi sektor publik dapat dilihat dari mengukur tingkat *output* yang dihasilkan terhadap anggaran.

Ini juga yang diutarakan Informan yaitu Pejabat Eselon IV Kasubag Penyusunan Program Kantor Wilayah, dalam wawancaranya beliau mengatakan:

*“bahwa untuk diklat Barang/Jasa tingkat kelulusannya sangat kecil dengan prosentase 10% dari jumlah peserta yang mengikuti diklat tersebut, hal ini dikarenakan ujian akhir diklat Barang/Jasa ini ditentukan kelulusannya oleh tim LPSE pusat di Jakarta.”*

Capaian kinerja keuangan di atas, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur juga diukur dari tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas tiap kegiatan yang diukur dari input, output, dan outcome tiap kegiatan. Tingkat ekonomis dihitung dari besarnya realisasi anggaran dibandingkan dengan anggaran yang tersedia. Tingkat efisiensi diukur dari besarnya output dibandingkan dengan input (dana) yang ada. Tingkat efektivitas dilihat dari outcome yang dihasilkan dalam pelaksanaan kegiatan yang dibandingkan dengan output yang dicapai.

Menurut Mardiasmo (2002 :4) dalam bukunya Akuntansi Sektor Publik menyatakan bahwa inti pengukuran kinerja keuangan lembaga pemerintah adalah pengukuran *value for money*, yaitu pengukuran kinerja yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yang terdiri atas ekonomi,

efisiensi, dan efektivitas. Kinerja keuangan harus diukur dari sisi *input*, *output*, dan *outcome*.

Audit ekonomis arti biaya terendah dan efisiensi mengacu pada rasio terbaik antara output dengan biaya (input). Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur telah menggunakan memperoleh, melindungi dan menggunakan anggaran Diklat secara ekonomis dan efisien, dan menghindari terjadinya praktek yang tidak ekonomis dan efisien dalam mengelola suatu anggaran Diklat. Dan untuk dapat mengetahui apakah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur telah menggunakan anggarannya dengan membandingkan antara standar harga dengan anggaran dan membandingkan anggaran dengan realisasi anggaran untuk melihat ekonomis dan efisien atas anggaran pelaksanaan Diklat yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur.

Terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik mampu meminimalisir input sumber daya yang digunakan dengan menghindari pengeluaran yang tidak produktif, maka dengan tingkat ekonomis dan efisien dalam ukuran relatif, dalam anggaran pelaksanaan Diklat Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur telah melakukan fungsi ekonomi dan efisiensi dimana penyusun anggaran telah merencanakan anggaran dan hasilnya dibawah harga standar namun pada jenis belanja tertentu tidak mengacu kepada harga standar

melainkan mengacu kepada keadaan/survey langsung ke pasar dengan untuk menentukan harga standar. Dan dalam realisasi anggaran, bahwa biaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah dianggarkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur sudah dianggap ekonomis dan efisien, dan dalam pengukuran sumber daya financial yang dilakukan, telah dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang tersedia. Berkaitan dengan standar harga yang telah ada, harus diakui bahwa katifitas Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur tidak dapat sepenuhnya dipertanggungjawabkan dengan system biaya standar, karena output yang dihasilkan seringkali tidak dapat dihubungkan secara langsung dengan biaya.

Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan. Dengan perbandingan *outcome* dengan *output*. *Input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu program. *Output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program. *Outcome* adalah dampak yang ditimbulkan dari suatu program atau aktivitas tertentu. Pada dasarnya Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan yang dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur sudah ada peningkatan sumber daya manusia dan peranan paca pelaksanaan Pedidikan dan Pelatihan telah tercapai, yang melihat antara outcome dan output, maka Pendidikan dan Pelatihan Kesamaptaan dikatagorikan sudah efektif.

Untuk Pendidikan dan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pelaksanaan Diklatnya yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dianggap belum efektif dikarenakan dilihat dari segi jumlah kelulusan peserta yang telah diberi bekal pengetahuan untuk mengikuti ujian sertifikasi pengadaan barang/jasa hanya lulus angkatan I hanya 16.67% kelulusan dan angkatan II 10%. Namun hasil atau manfaat yang timbul dari pelaksanaan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bagi alumni diklat dianggap sudah efektif, karena peningkatan dampak pemahaman tentang ilmu pengetahuan memahami dan mengerti bagaimana cara menyusun perencanaan dan persiapan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah walaupun alumni diklat tersebut tidak lulus ujian sertifikasi.

Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dalam pelaksanaan diklat telah menggunakan sumber daya secara maksimal. Permasalahan yang sering dihadapi oleh Kantor

Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur dalam melakukan pengukuran kinerja adalah sulitnya mengukur output, karena output yang dihasilkan tidak selalu berupa output yang berwujud, akan tetapi lebih banyak berupa output yang tidak bisa dinyatakan secara jelas.

Dilihat dari hasil penelitian, bahwa permasalahan dalam anggaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dimana dalam pengajuan anggaran tidak berdasarkan kebutuhan dan kurangnya keselarasan antara perencanaan dan penyusunan anggaran. Karena anggaran mempunyai fungsi penting di dalam keuangan, salah satunya adalah sebagai alat kontrol. Hal ini dapat digambarkan bahwa anggaran harus disusun dengan memperhatikan seluruh aspek yang berpengaruh dan dalam penyusunan anggaran berpedoman pada ketentuan yang berlaku. Untuk dapat menyusun anggaran yang baik dibutuhkan kemampuan yang memadai. Untuk itu dalam anggaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kalimantan Timur harus berpedoman pada konsep *value for money*, juga sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan, tepat waktu, transparan, memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta substansi APBN tidak bertentangan dengan kepentingan umum, peraturan yang lebih tinggi dan peraturan perundang-undangan lainnya dengan memperhatikan kewajaran biaya dan capaian kinerja suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada sub bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik sebagai berikut : penetapan anggaran pada Diklat Kesamaptaan dan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah angkatan I dan II telah ekonomis untuk mata belanja honor yang terkait dengan output kegiatan yang meliputi : 1) honor Pelaksana kegiatan terdiri dari honor pengarah, honor penanggung jawab, honor ketua, honor wakil ketua, honor Sekretaris, Honor anggota, 2) uang saku peserta. Jenis belanja ini telah hemat, cermat dalam pengadaan anggaran Diklat. Untuk penetapan anggaran yang tidak ekonomis untuk jenis belanja barang non operasional lainnya menunjukkan jenis belanja perawatan kesehatan menunjukkan harga satuan lebih besar dari harga standar, karena Diklat Teknis berorientasi pada wawasan, Diklat fisik dan mental Pegawai. Serta untuk harga satuan yang tidak menggunakan harga standar tidak bisa dilihat keekonomisannya.

Pelaksanaan anggaran Diklat Kesamaptaan telah efisien dibandingkan anggaran untuk belanja barang non operasional lainnya untuk jenis biaya perlengkapan dan tanda pengenal anggaran dan biaya penyelenggaraan, anggaran menunjukkan realisasi anggaran yang digunakan lebih rendah dari anggaran yang tersedia, ini dianggap belum

efisien. Untuk Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah angkatan I dilihat belanja barang non operasional lainnya untuk jenis biaya konsumsi dan akomodasi peserta telah efisien untuk angkatan I dan II. Untuk belanja perjalanan lainnya untuk Diklat Pengadaan Barang/Jasa angkatan I jenis belanja penginapan pengawas telah efisien untuk angkatan I dan II, transport pengawas dan tutor anggaran I telah efisien, transport widyaiswara untuk angkatan I dan II telah efisien. Ini dilakukan dengan sumber anggaran ada dan telah diimplementasikan melalui kegiatan Diklat dapat meminimalisir, dengan menghindari pengeluaran yang boros. Adapun jenis belanja dianggap tidak efisien pada Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dari jenis belanja Perjalanan dari dalam dan luar kota untuk angkatan I dan transport pelaksana kegiatan angkatan I dan II hal ini dikarenakan kurangnya perencanaan dalam jenis belanja perjalanan.

Efektivitas pelaksanaan Diklat Kesamaptan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur, penyelenggaraan ini telah sesuai dengan tujuan dari diselenggarakannya Diklat Kesamaptan. Demikian juga dengan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah angkatan I dan II telah efektif ditandai dengan hasil pelaksanaan Diklat yang telah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun dilihat dari jumlah peserta yang lulus hanya sedikit.

## **B. Saran**

Untuk Ekonomis dan efisiensi atas anggaran Diklat Kesamaptaan dan Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kalimantan Timur, maka disarankan (rekomendasi) : Pertama, perlunya penjelasan tentang jenis belanja untuk harga satuan sesuai dengan standar biaya umum serta volume kegiatannya. Kedua, pelaksanaan disesuaikan dengan analisis standar biaya (ASB) guna menilai kewajaran dan tingkat efisiensi penggunaan anggaran. Ketiga, perlunya disusun sasaran atau target kinerja yang terukur, khususnya berkaitan dengan hasil akhir dari sebuah kegiatan, hal ini penting untuk menilai efektivitas pelaksanaan Diklat.

## **C. Keterbatasan**

Penelitian ini tidak mencapai hasil yang optimal disebabkan karena, pertama tidak lengkapnya data harga satuan untuk beberapa jenis belanja, kedua belum adanya analisis standar biaya (ASB) untuk dapat memulai tingkat efisiensi penyusunan anggaran, ketiga penelitian ini dilakukan setelah selesai kegiatan Diklat, sehingga tidak dapat diketahui proses pelaksanaannya melalui pengamatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2002, *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta
- Akhmad Solikin, 2006, "*Penggabungan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah: Perkembangan dan Permasalahan*", *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol.2 No.2.
- Agustiawati (2010) *Peningkatan Kinerja Inspektorat Sulawesi Selatan Dalam Mendukung Pengawasan*, Tesis Pascasarjana, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Acil (2007) *Kinerja Keuangan Non Keuangan PDAM Kota Makassar Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tesis Pascasarjana, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Abdul Hafiz Tanjung, SE.,M.Si.,Ak (2010) *Jurnal Peranan dan Teknik Penyusunan Analisis Standar Belanja dalam Penyusunan APBD*, Riau.
- Anita Safitri (2012) *Jurnal Pengukuran Kinerja Pelayanan Internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Maluku Utara*, Makassar
- Bastian, Indra, 2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE UGM, Yogyakarta
- Baswir, Revrison, 2000, *Akuntansi Pemerintahan Indonesia*, Edisi Tiga, Yogyakarta, BPFE.
- Dale, Margaret A. 2003. *The Art of HRD. Developing Management Skills. Meningkatkan Keterampilan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Endang Wirjatmi Trilestari, 2004. *Model Kinerja Pelayanan Publik dengan Pendekatan Serbasistem*, Disertasi, Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia Jakarta
- Kaplan dan Norton, 1996, *Translating Strategy into Action; The Balanced Scorecard*. Harvard. Chapter 2.

- Kusnadi, (2002), *Akuntansi Pemerintahan (Publik)*, Bandung : UNIBRAW Malang
- Lembaga Administrasi Negara, 2003, *Sistem Administrasi Negara Kesatuan RI*, Buku I, Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara, Jakarta, LAN RI
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland (1984), *Analyzing Social Setting : A guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, cal : Wadsworth Publishing Company
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi I, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Andi Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Mandar Maju
- Moleong. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Robbin, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisi Kedelapan. Jakarta: Prenhallindo.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ridwan S. Sunjaya dan Inge Berlian, 2001. *Manajemen Keuangan*. Jakarta. PT Prehalindo.
- Rianti (2004) *Tingkat Kinerja Badan Infokom Daerah Papua Serta Persepsi Stakholder Terhadap Kinerja BIKDA Papua*. Tesis Pascasarjana, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Abad 21*. Cetakan Keenam, Jilid 2. Jakarta: Bumi Aksara

- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE, YKPN.
- Suryanto, 2002, *Analisis Kinerja Keuangan Bank untuk Memprediksi Kebangkrutan*. Tesis Program Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Sjahrudin Rasul, 2004 *Problem dan Solusi Sistem Penganggaran di Indonesia* Diterbitkan dan dicetak oleh: Perum Percetakan Ne Republik Indonesia Cetakan ketiga.
- Ulum, Ihyaul, (2004), *Akuntansi Sektor Publik*, sebuah pengantar, Malang, UMM Press.
- Weston, Fred J. and Eugene Brigham. 1994. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Dialihbahasakan oleh Alfonsus Sirait. Jilid Pertama. Edisi Kesembilan. Erlangga. Jakarta.

# LAMPIRAN

## **CURICULUM VITAE**

### **A. Data Pribadi**

1. N a m a : **ERWIN BUDIYANTO**
2. Tempat, Tgl. Lahir: Samarinda, 23 Nopember 1982
3. Alamat : Jl. Soekarno Hatta, KM. 2 No. 33 RT. 10  
Kelurahan Muara Rapak, Balikpapan,  
Kalimantan Timur
4. Status Sipil :
  - a. Nama Istri : WIWIEK MARIANA
  - b. Nama Anak : FIRSCHA DANSHIRAI MUIZZHAN WIYANTO

### **B. Riwayat Pendidikan**

1. Tamat SD Negeri 080 Tahun 1994 di Samarinda.
2. Tamat SLTP NURI Tahun 1997 di Samarinda.
3. Tamat SLTA (SMK) NURI Tahun 2000 di Samarinda.
4. Tamat Strata I FEKON Universitas Mulawarman Tahun 2005 di Samarinda.
5. Tamat Strata II Manajemen Perencanaan Pengembangan Wilayah Pascasarjana Universitas Hasanuddin Tahun 2012 di Makassar.

### **C. Pekerjaan dan Riwayat Pekerjaan**

1. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Wilayah  
Kementerian Hukum dan Hak Asasi  
Manusia Kalimantan Timur  
Jl. MT. Haryono No. 38 Samarinda,  
Kalimantan Timur, 75126
2. N I P : 19821123 200112 1 001
3. Pangkat/Gol. Ruang : Penata Muda Tk. I (III/b)