

**EVALUASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP
CAPAIAN KINERJA DIKLAT KABUPATEN JAYAPURA**

*PERFORMANCE-BASED BUDGETARY EVALUATION ON THE WORK
ACHIEVEMENTS OF EDUCATION AND TRAINING UNIT (DIKLAT)
OF JAYAPURA REGENCY*

FRANSINA MERAUDJE



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007

TESIS

EVALUASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP CAPAIAN KINERJA DIKLAT KABUPATEN JAYAPURA

Disusun dan diajukan oleh :

FRANSINA MERAUDJE

Nomor Pokok P2600204511

Telah di pertahankan didepan panitia ujian tesis
Pada tanggal 17 Maret 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat

Prof. Dr. H. Rahardjo Adisasmita, M. Ec
Ketua

Ketua Program
Magister Keuangan Daerah

Drs. Adolf Z.D Siahay, SE, M. Si., Ak
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA

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

**EVALUASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP
CAPAIAN KINERJA DIKLAT KABUPATEN JAYAPURA**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Magister Keuangan Daerah**

Disusun dan diajukan oleh

FRANSINA MERAUDJE

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

ABSTRAK

FRANSINA MERAUDJE. *Evaluasi Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Capaian Kinerja Diklat Kabupaten Jayapura* (dibimbing oleh Rahardjo Adisasmita dan Adolf Z. D. Siahaya)

Penelitian ini bertujuan mengetahui akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan kedudukan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Jayapura sebagai aparat pengawasan fungsional yang secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kabupaten Jayapura dan secara teknis administrasi berada di bawah pembinaan Gubernur Provinsi Papua.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner. Data dianalisis dengan korelasi produk momen sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa target luaran berpengaruh terhadap kinerja yang disebabkan oleh salah satu capaian (indikator) anggaran kinerja. Variabel-variabel yang tidak berhubungan dengan kinerja masih rendah. Adapun jumlah anggaran tidak berhubungan dengan kinerja karena yang menjadi tolok ukur adalah luaran. Variabel efisiensi tidak berhubungan dengan kinerja karena tingkat efisiensi belanja pada Bawasda masih sangat kurang, dan realisasi anggaran tidak sesuai dengan rencana kegiatan.

ABSTRAK

FRANSINA MERAUDJE. *Performance-Based Budgetary Evaluation on the Work Achievements of education and Training Unit (DIKLAT) of Jayapura Regency* (supervised by **Rahardjo Adisasmita** dan **Adolf Z.D. Siahay**)

The study aims to evaluate the performance accountability of government institutions and the status of the regional supervisory board (BAWASDA) of Jayapura Regency as a functional supervisor, which is technically responsible to the regent of Jayapura and is under the guidance of the governor of Papua Province. The data are collected through observation, interview, and questionnaire. An analysis of simple product correlation moment is applied in the study. The study indicates that the output target has an influence on the performance due to one of the indicators of performance-based budget. Variables unrelated to performance are still low. The amount of budget is not related to performance because the indicators is output target. Efficiency in the regional supervisory board (BAWASDA) is relatively low and the realization of budgetary finance does not match the activity planning.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, Tesis dengan Judul “Analisis Korelasi Persepsi Tentang Penggunaan Anggaran Belanja Terhadap Pencapaian Kinerja Badan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Kabupaten Jayapura” Dapat diselesaikan dengan baik.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari keterlibatan berbagai pihak berupa, bimbingan, motivasi serta tanggung jawab kepada Pemerintah Daerah selaku pendukung dana dalam program ini di Kabupaten Jayapura.

Berkenaan dengan bantuan berbagai pihak itulah, melalui lembaran ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya dari lubuk hati yang paling dalam kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin dan Universitas Cenderawasih
2. Bupati Kabupaten Jayapura Bapak Habel Melkias, S.sos, MM
3. Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura, Bapak Drs. Gideon Dodp,
MM
4. Direktur Program Pasca Sarjana dan Ketua Program Magister
Keuangan Daerah UNHAS Makassar.

5. Kepala Badan Diklat Kabupaten Jayapura, Bapak Drs. Alexander Pangkali, MM
6. Prof. Dr. H. Rahardjo Adisasmita, M.Ec Selaku Dosen Pembimbing I dan Drs. Adolf Siahay, SE, M.Si, Ak Dosen Pembimbing II
7. Pengurus Sekretariat Diklat Drs. Burhanudin dan Yuarea Syarifudin.
8. Para Dosen Undahs dan Uncen serta staf Administrasi di lingkungan program MKD Unhas Afiliasi Uncen.

Ucapan terima kasih secara khusus disertai rasa bangga yang mendalam penulis sampaikan suami dan anak-anak tercinta serta Papa dan Mama yang senantiasa mendoakan dan memberikan dorongan moril dan materiil serta pengertian yang luar biasa sehingga proses belajar dapat berlangsung lancar dan sukses.

Segala masukan dan kritik yang membangun akan kami terima demi kesempurnaan penulisan Tesis ini, kiranya Tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Pengetahuan khususnya bidang keuangan daerah.

Jayapura, November

2006

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Pokok	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Peranan Sumber Daya Manusia	5
B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia/Penduduk	13
1. Tujuan	13
2. Pengembangan dan Latihan Kinerja	15
C. Kinerja	23
1. Fungsi Penilaian Kinerja	26
2. Standar Kinerja	28
3. Teknologi Penilaian Kinerja	28
4. Faktor-faktor Yang Dinilai	29
5. Pengukuran Kinerja	31

	D. Anggaran Berbasis Kinerja	33
	E. Kerangka Pikir	42
	F. Hipotesis	45
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Obyek dan Lokasi Penelitian	46
	B. Jenis Data	46
	C. Metode Pengumpulan Data	47
	D. Populasi dan Sampel	47
	E. Metode Analisis	48
	F. Definisi Variabel Operasional	51
BAB IV	GAMBARAN UMUM	
	A. Kabupaten Jayapura	53
	1. Letak Geografis	53
	2. Kepadatan Penduduk	54
	3. Perekonomian	57
	4. Sektor Pendidikan	58
	B. Dinas Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jayapura	60
	1. Struktur Organisasi	60
	2. Tugas dan Fungsi	62
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Analisis Korelasi Alokasi Anggaran Belanja	63
	B. Analisis Efisiensi Anggaran Berbasis Kinerja	67
	C. Analisis SWOT dan TOWS	72

BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	78
	B. Saran-Saran	79

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Penduduk Daerah Kabupaten Jayapura Per Distrik	55
Tabel 2.	Komposisi Penduduk Menurut Golongan Umur	56
Tabel 3.	Perkembangan dan Pertumbuhan PDRB Perkapita Atas Dasar Harga Berlaku Kota Jayapura 2001 – 2005	58
Tabel 4.	Jumlah sarana pendidikan di kabupaten Jayapura dan jumlah murid sekolah untuk jenjang pendidikan	59
Tabel 5.	Analisis Korelasi Anggaran Belanja Badan Diklat Kabupaten Jayapura Tahun Anggaran 2002/2005	63
Tabel 6.	Daftar Belanja Kegiatan Badan Diklat Kabupaten Jayapura.....	65
Tabel 7.	Potensi Output peserta Diklat Kabupaten Jayapura Tahun Anggaran 2002/2005	68
Tabel 8.	Efektifitas kinerja Diklat Kabupaten Jayapura tahun Anggaran 2002/2005.....	69

DAFTAR GAMBAR

1. Kerangka Pemikiran	44
2. Struktur Badan Diklat	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam pelaksanaan penyelenggaraan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Rencana Pemberian Otonomi Khusus di Provinsi Papua, secara tersirat Pemerintah Daerah secara otonom harus mampu mempersiapkan diri memasuki era pemerintahan yang kompetitif. Hal ini dapat dilakukan jika tersedia aparat pemerintah yang profesional dan berkualitas melalui perencanaan program pendidikan dan pelatihan yang proporsional.

Dalam rangka pembangunan makro, khususnya dalam memasuki era kompetisi global, maka masih diperlukan tenaga trampil dan profesional di samping juga masih lemahnya penegakan hukum di Papua.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jayapura sebagai Instansi Teknis yang menyelenggarakan tugas pendidikan dan pelatihan bagi aparat pemerintah di lingkungan Kabupaten Jayapura mempunyai peran yang strategis dalam menciptakan aparatur

pemerintah daerah yang profesional dan berkualitas baik dari segi mental, pengetahuan dan keterampilan.

Menyikapi hal tersebut di atas, maka peran dan kedudukan lembaga kediklatan perlu ditingkatkan baik di tingkat Provinsi Kabupaten/Kota melalui terobosan-terobosan program yang tepat dan terpadu.

Sejalan dengan hal tersebut di atas serta semangat UU tentang Otonomi Khusus, program Diklat Semakin diarahkan pada upaya peningkatan kemampuan aparat pemerintah untuk melaksanakan otonomi daerah serta mengidentifikasi, mengganti dan mengelola berbagai sumber daya yang terdapat di Kabupaten Jayapura.

Mengingat pentingnya peran sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan, maka hal mendasar yang perlu mendapat perhatian kompetensi dari setiap aparatur pemerintah, kompetensi dapat diamati pada setiap individu yang secara pratikal mempunyai peran dalam menghidupkan eksistensi kelembagaan yang dibentuk dalam mencapai tujuan. Yaitu meliputi aspek manajerial aspek intelektual dan aspek behavioral. Ketika aspek ini bersama-sama apabila dipadukan dengan optimalisasikan pemberdayaannya akan dapat meningkatkan ekselerasi pencapaian tujuan yang pada

akhirnya akan memberikan kontribusi kepada terwujudnya Good Governance.

Agar tercapainya tujuan Badan Diklat Kabupaten Jayapura diperlukan anggaran guna dapat melaksanakan seluruh program kerja Badan Diklat yang mana dapat mendukung kinerja aparatur pemerintahan dengan demikian maka penulis tertarik untuk meneliti : **Analisis Korelasi Persepsi Tentang Penggunaan Anggaran Belanja Terhadap Pencapaian Kinerja Badan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Kabupaten Jayapura.**

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah pokok penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar perkembangan penggunaan anggaran yang disediakan untuk menunjang tugas Badan Diklat Kabupaten Jayapura?
2. Apakah anggaran yang ditetapkan pada Badan Diklat mampu menunjang pencapaian kinerja ?
3. Apakah terdapat korelasi yang kuat antara alokasi anggaran dengan kinerja Badan Diklat ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sebagaimana tercantum dalam masalah pokok di atas, maka tujuan penelitian dimaksudkan untuk :

1. Untuk mengetahui perkembangan besarnya penggunaan Anggaran Belanja Badan Diklat Kabupaten Jayapura.
2. Untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja Diklat terhadap hasil kelulusan peserta Didik di Kabupaten Jayapura.
3. Untuk mengetahui kuatnya hubungan antara alokasi anggaran dengan kinerja Badan Diklat

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat dipakai oleh pimpinan di Diklat Kabupaten Jayapura dalam menetapkan anggaran, sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja Badan Diklat Kabupaten Jayapura sehingga dapat sebagai bahan evaluasi kinerja Badan Diklat Kabupaten Jayapura.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Peranan Sumber Daya Manusia

Peranan adalah semua manajer dalam setiap organisasi baik publik maupun swasta, sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel organisasi dan manusia.

Tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah merupakan salah satu yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya terdapat organisasi pemerintah ataupun suatu perusahaan dengan kayu, bakat antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.

Jadi secara sederhana Sumber Daya Manusia adalah pengelola Sumber Daya Manusia dan keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik publik maupun swasta. Sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dimiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya satu-satunya yang memiliki ratio, rasa

terhadap sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan baku, namun jika tanpa Sumber Daya Manusia, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan.

Dimana hal ini sesuai dengan konsep yang diberikan oleh F. Cardoso gomes dan Cosmas Batubara (1999 : 16) menyatakan pengertian Sumber Daya Manusia adalah : “Sumber Daya Manusia mengandung pengertian usaha kerja dan jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi, Sumber Daya Manusia itu mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa”.

Dengan adanya persepsi bahwa Sumber Daya Manusia merupakan input atau faktor produksi, maka manusia dalam hal ini dianggap memiliki kemampuan untuk melaksanakan proses produksi tersebut, dengan manusia dianggap perlu memiliki kemampuan kerja untuk menghasilkan barang dan jasa.

Namun sesungguhnya tidak semua memiliki kemampuan kerja, ada kriteria-kriteria tertentu yang membatasi anggapan tersebut, yang biasanya diukur dengan menggunakan patokan usia atau umur.

Sebagaimana halnya yang telah dikemukakan oleh f. Cardoso Gomes dan Cosmas Batubara (1999 : 259) mengenai pengertian kedua yang mempengaruhi Sumber Daya Manusia, yaitu sebagai berikut :

“Sumber Daya Manusia itu menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk menghasilkan barang dan jasa atau usaha kerja tersebut, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara fisik, di sini kemampuan bekerja diukur dengan usia, dimana seseorang dianggap mampu bekerja, kelompok penduduk dalam usia kerja tersebut dinamakan tangan kerja (Man Power)”.

Dari konsep pemikiran yang telah diukur sebelumnya, maka dapat diimplementasikan kembali bahwa Sumber Daya Manusia memiliki dua peranan, yaitu di satu pihak manusia merupakan input atau faktor produksi dan di lain pihak kualitas produk yang akan dihasilkan sangat tergantung dari potensi manusia yang mengelola atau kerja yang mengerjakan.

Arti dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (1995 : 4) bahwa manusia sebagai salah satu sumber daya yang memiliki potensi berbeda dengan yang lain, karena itu manusia memiliki sumber daya yang abstrak, tidak dapat diukur dari jumlahnya. Manusia dalam jumlah yang banyak, belum tentu

dapat menghasilkan sesuatu yang berarti. Hal ini menunjukkan bahwa manusia memiliki potensial yang berbeda satu sama lain, disebabkan karena proses ini dari hasil interaksi pengalaman pendidikan dan pelatihan yang menghasilkan kemampuan berpikir untuk menghasilkan gagasan dalam memecahkan masalah.

Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (1997 : 16) mengandung pengertian kemampuan terpadu dari daya pikir dengan fisik yang dimiliki seseorang yang dapat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan sumber tingkat pekerja dipadukan dengan baik akan didapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif.

Prinsip dasar bagi pendekatan SDM adalah (a) Pegawai dipandang sebagai suatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar, (b) Manager menyusun berbagai kegiatan, program dan praktek yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para pegawai dan (c) Manager menciptakan lingkungan kerja dimana para pegawai dipaku agar mengembangkan dan menggunakan keahlian mereka semaksimal mungkin.

Walketer (1988 : 124) menyatakan bahwa SDM adalah potensi untuk menggunakan pikiran dan karya yang dimiliki dan digunakan secara optimal demi keberhasilan individu atau organisasi sosial setelah potensi individu tersebut dikembangkan.

Nadler (1990 : 40) mendefinisikan SDM sebagai pengalaman belajar yang terorganisasi dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kemungkinan memperbaiki pertumbuhan kinerja. Manusia memiliki akal, perasaan, keinginan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Akibat perkembangan ilmu dan teknologi serta wawasan kemanusiaan, maka para ahli mulai menyadari bahwa dalam diri manusia juga terkandung nilai-nilai yang melebihi nilai yang dimiliki oleh Sumber Daya Alam (SDA) lainnya. Disadari bahwa manusia merupakan makhluk ciptaan Allah yang sudah diberi daya cipta, rasa dan karsa. Potensi inilah yang dipunyai manusia dan yang dipunyai oleh sumber daya yang lain dan sebab itulah pulalah yang menjadi dasar populasinya SDM.

Manajemen SDM menurut Simamora (1997 : 3) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan SDM untuk mencapai tujuan yang

ditetapkan proses ini melibatkan organisasi, arahan dan koordinasi dan evaluasi guna mencapai tujuan tersebut. esensi manajemen SDM adalah aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai beberapa hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai tujuan. Flippo (1992 : 24), mendefinisikan manajemen SDM sebagai suatu yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, pengarahan dan pengawasan kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM merupakan aktivitas pemanfaatan SDM agar mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Manajemen SDM atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi perusahaan (organisasi) khususnya dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan.

SDM di perusahaan (organisasi) perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.

Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Perkembangan dan produktivitas perusahaan sangat tergantung pada produktivitas SDM yang ada dalam perusahaan tersebut.

Melalui pengelolaan manajemen SDM yang profesional, maka diharapkan pegawai dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karirnya.

Dalam suatu perusahaan, tidaklah wajar jika banyak pegawai yang sebenarnya potensial berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena kondisi psikologis dari jabatan yang tidak cocok atau mungkin pula karena lingkungan tempat kerja yang tidak membawa rasa aman dan betah bagi dirinya. Oleh karena itu, tidak dapat disangkal lagi bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan.

Peranan SDM bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat disangkal bahwa pada dewasa ini, dunia sementara berada pada serba modern. Tenaga manusia pada

banyak hal telah diganti oleh peralatan yang serba canggih seperti : mesin-mesin otomatis, komputer, robot dan lain-lain peralatan yang bergerak secara efektif dan efisien. Namun manusia sebagai penentu kebijakan dan arah organisasi tidak dapat diganti oleh alat-alat modern yang ada. Bahkan semua peralatan serba modern ini akan lumpuh tanpa kendali kebijakan manusia.

Saydan (1996 : 17) mengemukakan bahwa SDM dalam organisasi atau perusahaan tidak saja sebagai obyek dianggap sebagai salah satu produksi tetapi ia sebagai subyek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan itu dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya, Saydan mengatakan bahwa SDM paling menentukan dibanding dengan mesin-mesin atau perangkat apapun yang ada dalam perusahaan itu. Belum dapat dibayangkan suatu kegiatan organisasi atau perusahaan dapat berjalan lancar tanpa ada SDM di dalamnya.

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan kondisi menyenangkan, penuh tentang rasa dan saling membangun. Dalam memanfaatkan sepenuhnya SDM

itu, terkandung pengertian pembinaan terstruktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja, baik secara aktual maupun potensial.

2.2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia/Penduduk

1. Tujuan

Apabila kita berbicara tentang pengembangan (development) menunjukkan kepada kesempatan-kesempatan belajar (learning, opportunities) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan yang sekarang. Jadi pelatihan langsung berkaitan dengan performance kerja, sedangkan pengembangan (development) tidaklah harus. Pengembangan mempunyai scope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Sumber Daya Manusia mempunyai kemampuan berpikir rasional dan kemampuan itu dapat menempatkan dirinya dalam bentuk yang positif, kemampuan berpikir secara rasional memungkinkan seseorang menuduhului kewajibannya ketimbang haknya sebagai manusia organisasi. Dalam bentuk yang negatif, kemampuan apabila tidak terkendali dan diarahkan secara tepat

dapat berwujud sikap, perilaku dan tindakan-tindakan yang semata-mata mementingkan diri sendiri, tidak perlu apa akibatnya kepada orang lain, apalagi organisasi dimana ia menjadi anggota.

Dengan memperhatikan uraian-uraian di atas, maka Malayu S.P. Hasibuan (1999 : 19) memberikan pengertian pembangunan sebagai berikut :

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual dan moral seseorang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan.

Dengan memperlihatkan uraian di atas, maka jelaslah yang dimaksud dengan pengembangan “Sumber Daya Manusia adalah proses kegiatan pengembangan peserta didik yang dilakukan secara terencana dan berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi saat itu maupun di masa yang akan datang.

2. Pengembangan dan Latihan Kerja

Menurut Bernandin dan Ressel

a. Reaksi (*Reaction*)

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan questionnaire, pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan terhadap pelatihan/instruksi, materi yang disampaikan, isinya bahan-bahan yang disediakan dan lingkungan pelatihan (ruangan), waktu, istirahat, makanan, suhu udara. Para peserta juga dimintai pendapatnya mengenai materi yang mana paling menarik dan mana yang tidak menarik.

b. Belajar (*Learning*)

Informasi yang diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (essay atau multiple choice), test

performansi dan latihan-latihan simulasi. Dan pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua isi materi dan semua program pelatihan.

c. *Behavior*

Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi para pesera. Perilaku atau performansi dari pada peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi dari pada peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing untuk dibandingkan dengan performansi sesudah pelatihan.

d. Sekolah Restible

Adalah sekolah yang dibentuk untuk mengatasi masalah di tempat kerja untuk kebutuhan fungsional khusus untuk para

eksekutif di bidang personal management dalam mengembangkan fungsi staf dari mulai mengembangkan lini sampai proses tertentu.

1) Magang

Biasanya dirancang untuk keterampilan yang lebih tinggi yang mengutamakan pengetahuan dalam melaksanakan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang mempunyai keterkaitan.

2) Kursus-Kursus

Biasanya dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus bagi seseorang dalam pelaksanaan khusus ini biasanya hanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Soekidjo Notoadmodjo (1979 : 20) yang mana metode-metode pelatihan tersebut diklasifikasikan menjadi metode presentasi informasi yang meliputi :

a) Ceramah

Metode ini merupakan metode klasik yang telah lama dan banyak digunakan dalam pendidikan dan latihan kerja, para metode ini penceramah menyampaikan

informasi secara lisan kepada para peserta. Komunikasi bersifat satu arah, yaitu peneramah untuk mengetahui apakah materi disampainya benar-benar diserap dipahami.

b) Diskusi

Metode diskusi adalah suatu metode-metode terbentuk suatu pertemuan yang khususnya untuk membahas suatu masalah. Metode ini menekankan adanya partisipasi aktif dari peserta untuk mengemukakan pemikiran atau pendapat secara lisan. Gagasan-gagasan seperti dikumpulkan, kemudian didiskusikan, kemudian evaluasi, sehingga akhirnya didapatkan suatu pendapat kelompok.

c) Pengajaran Terprogram

Terdiri atas serangkaian petunjuk atau langkah-langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Keuntungan-keuntungan metode pengajaran terprogram ini antara lain :

1. Peserta belajar sesuai dengan tempat belajar sendiri

2. Perbedaan antara individu diperhatikan
3. Ada partisipasi aktif peserta
4. Bahan-bahan yang dipelajari dibagi-bagi ke dalam satu-satuan yang lebih kecil, sehingga diserap dan diingat.
5. Ada umpan balik secara langsung

d) Metode Simulasi

1. Simulator Alat

Metode ini menggunakan alat-alat relatif hampir sama dengan peralatan yang dipakai dalam situasi aktual.

2. Studi Kasus

Suatu masalah dalam kehidupan nyata disajikan secara tertulis maupun lisan kepada peserta untuk dianalisa dan dicairkan pemecahannya.

3. Bermain Peran

Yaitu suatu metode dimana para peserta memainkan suatu peran serta tertentu untuk melakukan suatu pekerjaan.

4. Career Planning

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilan sendiri, kepentingan, nilai, hambatan, pilihan dan akibat-akibatnya.

5. Career Management

Proses ini menunjukkan kepada organisasi bagaimana mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antar keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Pengembangan karir organisasi adalah out comes yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi).

Career Management adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar agar menjadi tahu akan diri

peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan dan akibat-akibat yang berkaitan dengan tujuan-tujuan.

a. Pemrograman Kerja Pendidikan

Pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan Sumber Daya Manusia yang terkait untuk memberikan arah, waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karir tertentu.

b. Tenaga Kerja

Menurut pengertian umum yang termuat dalam Undang-Undang Pokok Ketenagakerjaan Nomor 14 Tahun 1989, menyebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

c. Angkatan Kerja

Angkatan kerja merupakan bagian dari penduduk usia kerja, baik yang bekerja maupun di luar yang mencari pekerjaan dan yang mau serta mampu melaksanakan pekerjaan. “Mau” disini dapat

diartikan sebagai minat dari tenaga tertentu untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan baik untuk menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan “mampu” disini dapat dilihat dari kemampuan fisik untuk menghasilkan suatu barang dan jasa. Usia yang dipakai di Indonesia adalah 10-15 tahun ke atas untuk mengukur kemampuan seseorang tenaga kerja. Ini berarti setiap anak berusia 10-15 tahun ke atas dianggap kemampuan fisik untuk bekerja. Yang dimaksud dengan angkatan kerja adalah penduduk yang bekerja dan penduduk yang belum bekerja namun siap untuk bekerja atau sedang mencari pekerjaan pada tingkat upaya yang berlaku. Kemudian penduduk yang bekerja adalah yang melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa untuk memperoleh penghasilan baik yang bekerja penuh maupun yang tidak bekerja penuh.

Setiap orang dapat merasakan pentingnya peningkatan produktivitas yang meningkat dan setiap orang dan dapat

berperan serta jadi dari pihak SDM dalam hal ini pegawai, harus nampak bahwa bagi mereka peningkatan SDM bukan sekedar alat kosmetik, yang berarti digembor-gemborkan saja, tetapi didukung oleh tindakan nyata, di samping komunikasi dan sosialisasi. Peningkatan SDM harus dijadikan tolak ukur prestasi kerja suatu organisasi atau pun kelangsungan hidup organisasi tersebut karena faktor manusia adalah aset organisasi yang paling menentukan.

2.3. Kinerja

Kinerja (performance) adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh karyawan secara terukur menurut kriteria yang berlaku untuk sesuatu pekerjaan dan dievaluasi oleh orang tertentu. Kinerja manusia (human performance) diartikan sebagai hasil dari suatu pola tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran dengan memuaskan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Tindakan ini meliputi perilaku yang diamati dan yang tidak dapat diamati dari proses intelektual. Dalam proses kinerja, perilaku (behaviour) merupakan alat dan konsekuensi sebagai hasil akhir yang dicapai.

Menurut Flippo (1984 : 130) *bahwa seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerja sama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.*

Demikian pula Robbins (1996 : 218), bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu kinerja - f (a,m). Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif disamping motivasi, perlu juga mempertimbangkan kemampuan (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai karyawan.

Menurut Gomes (2000 : 135) yang dikutip dari bernandin dan Russell, memberi batasan pada kinerja (performance) sebagai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu, sedangkan penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi.

Tujuan penelitian kinerja, secara umum dapat dibedakan atas dua macam, yakni (1) untuk merawat kinerja sebelumnya (to reward past performance), dan (2) untuk memotivasikan perbaikan kinerja

pada waktu yang akan datang (to motivate future performance improment).

Menurut Winardi dalam pengantar Ilmu Manajemen menyatakan bahwa kinerja (produktivitas) adalah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, atau dengan kata lain kinerja adalah jumlah yang dihasilkan oleh setiap pekerja dalam waktu tertentu (Winardi, 1992 : 392).

Beberapa penulis memberikan definisi kinerja sebagai berikut “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing orang dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika” (Prawirosentono, 1992 : 2).

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (Individual Performance) dengan kinerja institusi (Institusional Performance), artinya bahwa bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan kinerja lembaga itu baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, digaji atau bila diberi upah sesuai harapan masa depan yang lebih baik.

1. Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi hasil kerja yang dilaksanakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sisi kepentingan organisasi. Penilaian ini perlu agar karyawan mengetahui tentang hasil pekerjaannya dalam arti ia telah melaksanakan pekerjaan dengan baik, cukup, sedang atau kurang. Penilaian ini harus dilakukan secara teratur, terus menerus dan menurut jenjang hirarki. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mark C. Zweig sebagai berikut : “Performance appraisal is the process used by management to inform employees individually how well they are doing in the company” (Mark C. Zweg, 1991).

Beberapa alasan mengapa perlu menilai kinerja. Pertama, penilaian dapat memberikan informasi tentang seseorang untuk dapat dipromosikan ke jenjang berikutnya. Kedua, penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Hal ini berguna untuk memperbaiki kemerosotan-kemorosotan atau memperbaiki kinerja yang menurun, juga melalui penilaian

tersebut digunakan untuk memberikan penguatan (Reinforcement) hal-hal baik yang telah dilakukan bawahannya. Penilaian kinerja memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau karier orang itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperhatikan. (Dessler, 1997 : 3).

Kinerja yang baik sesungguhnya sering disebabkan oleh faktor internal. Oleh karena itu seorang pekerja yang menilai kinerjanya sendiri dengan kategori baik, karena dengan pekerjaannya ia menikmati keberhasilan, peningkatan kepercayaan diri dan harga diri, serta mendapat kepuasan dari pekerjaan itu. Para manajer yang menilai kerja bawahan haruslah mempertimbangkan hal-hal tersebut, mereka harus menganalisis sebab-sebab dibalik kinerja bawahan yang baik maupun yang buruk dengan akurat. Manulang mengatakan bahwa “Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memberikan kepuasan dan mendorong bekerja dari keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan”. (Manulang, 1981 : 151). Bila penilaian kinerja dilakukan sewajarnya, orang yang dinilai akan

menerima penilaian tersebut dengan pemahaman agar dapat meningkatkan upaya-upaya yang sesuai dengan sasaran kerja.

2. Standar Kinerja

Standard kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan dan standar kinerja dapat dianggap memuaskan apabila menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja akan diukur.

3. Teknik Penilaian Kinerja

Berbagai metode atau teknik-teknik penilaian kinerja sebagai metode distribusi paksa, metode insiden kritis, sekala berjangkarkan perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scala*), penilaian naratif dan lain-lain, tetapi pada umumnya organisasi menggabungkan beberapa teknik penilaian. Pada dasarnya teknik penilaian kinerja merupakan sebuah skala penilaian dengan ungkapan deskriptif, termasuk ciri-ciri yang mau diukur, (Dessler, 1997 : 19).

Teknik penilaian kinerja ini merupakan peringkatan yang dapat dihitung, dan memungkinkan ada perbandingan antar pegawai oleh karena itu bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang gaji, pemindahan karyawan dan promosi. Masalah penilaian kinerja ada juga skala penilaian yang disertai suatu bagian untuk komentar yang berguna sebagai imbalan informasi tentang pegawai yang dinilai, misalnya informasi tentang sifat baik dan buruknya seorang pegawai.

4. Faktor-Faktor Yang Dinilai

Faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan yang disarikan dari kebijakan dan manfaat dalam penilaian kinerja menurut Sentono, sebagai berikut :

- a. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan. Hal ini penting, sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
- c. Pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang diisyaratkan. Misalnya seorang pengetik yang bekerja baik, dia

akan harus mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya.

- d. Tingkat produktivitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) yang mampu diselesaikan oleh karyawan.
- e. Pengetahuan dan keterampilan teknis yang menjadi tugas seseorang karyawan karena ini berkaitan dengan mutu pekerjaan, dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- f. Kemandirian (Self confident) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Bila seorang karyawan dapat bekerja mandiri, biasanya dia mempunyai inisiatif yang tinggi sehingga dapat mencapai/mendekati standar yang ditetapkan.
- g. Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun atasannya yang dapat mempengaruhi kinerjanya.
- h. Kemampuan bekerja sama seseorang dengan orang lain. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerja karyawan tersebut.
- i. Kehadiran dalam rapat/pertemuan disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan pada orang lain, hal ini mempunyai nilai tersendiri.

- j. Kepemimpinan ini merupakan faktor yang harus dinilai, terutama bagi karyawan yang berbakat memimpin sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-teman untuk bekerja lebih baik.

5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi sejauh mana seseorang karyawan dapat melakukan/menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu. Menurut Gibson, et al (1995, 52) pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan waktu, yakni :

- a. Jangka pendek yang terdiri dari produksi, mutu, efisiensi dan fleksibilitas,
- b. Jangka menengah yang terjadi dari persaingan dan pengembangan.
- c. Jangka panjang yang merupakan kelangsungan hidup organisasi.

Kriteria pengukuran kinerja yang baik harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut :

- 1. Relevan bagi individu dan organisasi

2. Dapat memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila dilakukan pada waktu dan oleh orang yang berbeda
3. Dapat membedakan antara prestasi yang sudah atau masa lalu dengan prestasi yang sekarang maupun dapat diprediksi di waktu yang akan datang
4. Pengukuran dapat dilaksanakan dengan menggunakan alat-alat ukur yang ada

Untuk mengetahui tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan, maka perlu diadakan suatu evaluasi terhadap hasil kerjanya. Menurut Casscio (1992, 57) menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja antara lain :

1. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan;
2. Penilaian kinerja adalah uraian sistematik dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan tersebut dari seseorang ataupun kelompok;
3. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Sehubungan hal tersebut, Gibson (1984, 123) mengemukakan “kinerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil kerja” sedangkan menurut Dessler (1993 : 68) mengatakan bahwa “dengan penilaian kinerja memungkinkan untuk bersama-sama antara atasan dan bawahan dalam menyusun suatu rencana untuk memperbaiki hasil yang telah dicapai.

Pengukuran kinerja ini dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian tugas jabatan dan merupakan standar kinerja dapat dianggap memuaskan apabila pernyataan menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kinerja yang akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja akan diukur. Dalam suatu artikel dalam bahasa Asean Business bulan Mei 1996 terdapat 7 macam standar kinerja perusahaan yakni : (1) Mutu produk, (2) Mutu pelayanan, (3) Mutu manajemen, (4) Peranan perusahaan untuk kepentingan ekonomi daerah, (5) Catatan reputasi majikan terhadap karyawan.

2.4. Anggaran Berbasis Kinerja

Pengertian anggaran berbasis kinerja adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi, dalam mengevaluasi program kerja, kegiatan, kebijaksanaan, untuk mewujudkan secara visi dan misi organisasi.

Tahap awal adalah perencanaan anggaran, anggaran disusun berdasarkan program kerja sebagaimana yang harus dituangkan dalam rencana anggaran satuan kerja pada tahap persiapan dan penyusunan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran dana yang tersedia, yang mengacu kepada program kerja, ada perbedaan yang terlihat antara program kerja dan kebutuhan program kerja apa yang dikerjakan oleh organisasi adalah sesuai visi dan misi tetapi kebutuhan mengetahui bahwa : visi dan misi pun belum menjadi kebutuhan masyarakat dari kedua sisi dapat diambil suatu kesimpulan bahwa program kerja akan selalu atau dapat memberikan keuntungan bagi daerah dan juga dapat membuat pengeluaran yang merugikan bagi yang tertuju yang menghasilkan sesuatu yang sesuai kebutuhan, sehingga terjadi pengeluaran yang akan menghasilkan dari pengertian tersebut menurut prinsip anggaran bahwa keadilan dan kehati-hatian dalam mengalokasikan dan

pengelolaan anggaran daerah, secara efisien dan efektif. Strategi umum yang harus dilakukan dalam menghadapi hal tersebut.

1. Meningkatkan prioritas dan nasionalisasi belanja.
2. Melakukan penghematan yang diikuti dengan peningkatan disiplin anggaran.
3. Anggaran disusun berorientasi pada kebutuhan masyarakat tanpa harus meninggalkan keseimbangan antara pembiayaan, penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dan pelayanan masyarakat oleh karena itu, penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berdasarkan asas efisiensi tepat guna, tepat waktu pelaksanaan dan penggunaannya dapat dipertanggung jawabkan.

Anggaran yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap program/kegiatan belanja yang dianggarkan pada setiap pas/pasal tertinggi pengeluaran belanja.

Belanja yang bersifat belanja langsung dan belanja tidak langsung dipisahkan secara jelas agar tidak terjadi pencampuradukan kedua sifat anggaran; yang artinya bahwa anggaran belanja langsung yaitu untuk memudahkan penilaian terhadap kewajaran biaya atau program atau kegiatan dalam struktur anggaran satuan kerja.

1. Anggaran Belanja langsung untuk kegiatan output berupa barang modal (aktiva tetap) atau kegiatan investasi dalam struktur anggaran dalam hal pengembangan sumber daya manusia.
2. Anggaran Belanja Langsung untuk kegiatan yang outputnya berupa bukan lemah modal (asset tetap) kegiatan investasi dalam struktur anggaran satuan kerja dibebankan sumber belanja operasi dan pemeliharaan.

1. Anggaran Sebagai Alat Perencana

Perencanaan dalam proses pembangunan menurut Tjiptoherjanto (1982) adalah :

- a. Dengan adanya perencanaan dapat dilakukan suatu perkiraan (fore casting) terhadap potensi prospek, hambatan dan resiko yang akan dihadapi, serta ketidakpastian mengenai hal-hal tersebut dapat dibatasi sehingga sedikit mungkin.
- b. Dengan adanya perencanaan dapat ditentukan cara atau alternatif cara terbaik atau kombinasi sebagai cara untuk mewujudkan tujuan pembangunan.

- c. Dengan perencanaan dapat disusun skala prioritas untuk memilih sasaran dan kegiatan yang harus dilakukan biasanya karena keterbatasan sumber daya pembangunan.
- d. Dengan perencanaan dapat ditetapkan pedoman pengendalian kegiatan sehingga dapat diukur tingkat kesesuaian dan keberhasilan.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa perencanaan memiliki peran tertentu dalam kekeliruan proses pembangunan sebelum kegiatan dimulai.

2. Anggaran Kinerja dan Standar Analisa Belanja (SAB)

1. Anggaran Kinerja

Anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja out put dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan.

Dengan demikian, anggaran yang disusun memuat keterangan antara lain :

- a. Sasaran yang diharapkan menurut fungsi belanja

- b. Standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan.
- c. Persentase dari jumlah pendapatan APBD yang membiayai belanja administrasi umum, belanja operasi dan belanja pemeliharaan dan belanja modal pembangunan.

Untuk mengukur kinerja keuangan pemerintah daerah perlu dikembangkan standar analisa belanja (SAB) tolak ukur kinerja dan standar biaya.

2. Satuan Analisa Belanja (SAB)

SAB adalah penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya terhadap suatu kegiatan.

Tujuan menyusun SAB yang dilakukan pada saat perencanaan anggaran daerah antara lain :

- 1) Meningkatkan kemampuan unit kerja dalam menyusun anggaran berdasarkan skala prioritas anggaran daerah tugas, pokok dan fungsi tujuan sasaran serta indikator pada tiap program dan kegiatan yang direncanakan.

- 2) Mencegah terjadinya duplikasi atau tumpang tindih kegiatan belanja pada masing-masing antara unit kerja.
- 3) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan keuangan daerah.

- Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi unit kerja pemerintah terlihat dalam proses penyusunan anggaran.

- Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (Performance measurement tool) merupakan wujud dari komitmen dari budget holder (eksekutif) kepada pemberi kewenangan (legislatif) kinerja Eksekutif akan dinilai berdasarkan capaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran kinerja manajer publik dimulai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Anggaran merupakan alat dan efektif untuk pengendalian dan penilaian kerja.

- Anggaran sebagai alat motivasi (motivation tool)
Untuk memotivasi manager dan stafnya agar bekerja secara ekonomi, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar dapat memotivasi pegawai (Dr. Mardiasmo, MBA, Ak).
- Anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapasitas diartikan sebagai upaya untuk memperbaiki kemampuan pemerintah daerah menjalankan fungsi dan perannya secara efisien, sedangkan meningkatkan efektivitas diartikan sebagai upaya untuk menyelaraskan kapasitasnya dengan tuntutan dan kebutuhan publik (World Bank, 1997).

Dalam kaitan ini, anggaran daerah harus mampu secara optimal difungsikan sebagai alat untuk menentukan besar pendapatan dan pengeluaran membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan. Otoritas pengeluaran dan pengembangan, ukuran-ukuran standar untuk evaluasi kinerja alat untuk memotivasi para pegawai dan alat koordinasi bagi semua unit kerja (Jones dan Pendlebury, 1996).

3. Anggaran Sektor Publik

- Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh belanja pemerintah.
- Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk :
 - a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar seusai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
 - b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternative sumber pembiayaannya.
 - c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun dan
 - d. Menentukan indikator kinerja dari tingkat pencapaian strategi.
- Anggaran sebagai alat pengendalian (control tool) digunakan untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan proses pengendalian sebagai alat

pengendalian, memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah, agar pembelajaran yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya overspending underspending dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas, anggaran merupakan alat memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah.

- Anggaran sebagai kebijakan fiscal (fiscal tool) pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi melalui anggaran publik.
- Anggaran sebagai alat politik digunakan untuk merumuskan prioritas-prioritas dan pertumbuhan keuangan terhadap prioritas tersebut oleh manajemen sektor publik.

2.5. Kerangka Pikir

Analisis korelasi Anggaran Belanja terhadap capaian kinerja Badan Diklat Kabupaten Jayapura pada setiap tahapan sangat

memberikan pengaruh terhadap hasil kelulusan yang dicapai, adapun masalah yang sering timbul adalah alokasi Anggaran Belanja yang tersedia pada APBD. Untuk melakukan kegiatan kediklatan dalam peningkatan sumberdaya manusia (SDM) aparatur di daerah.

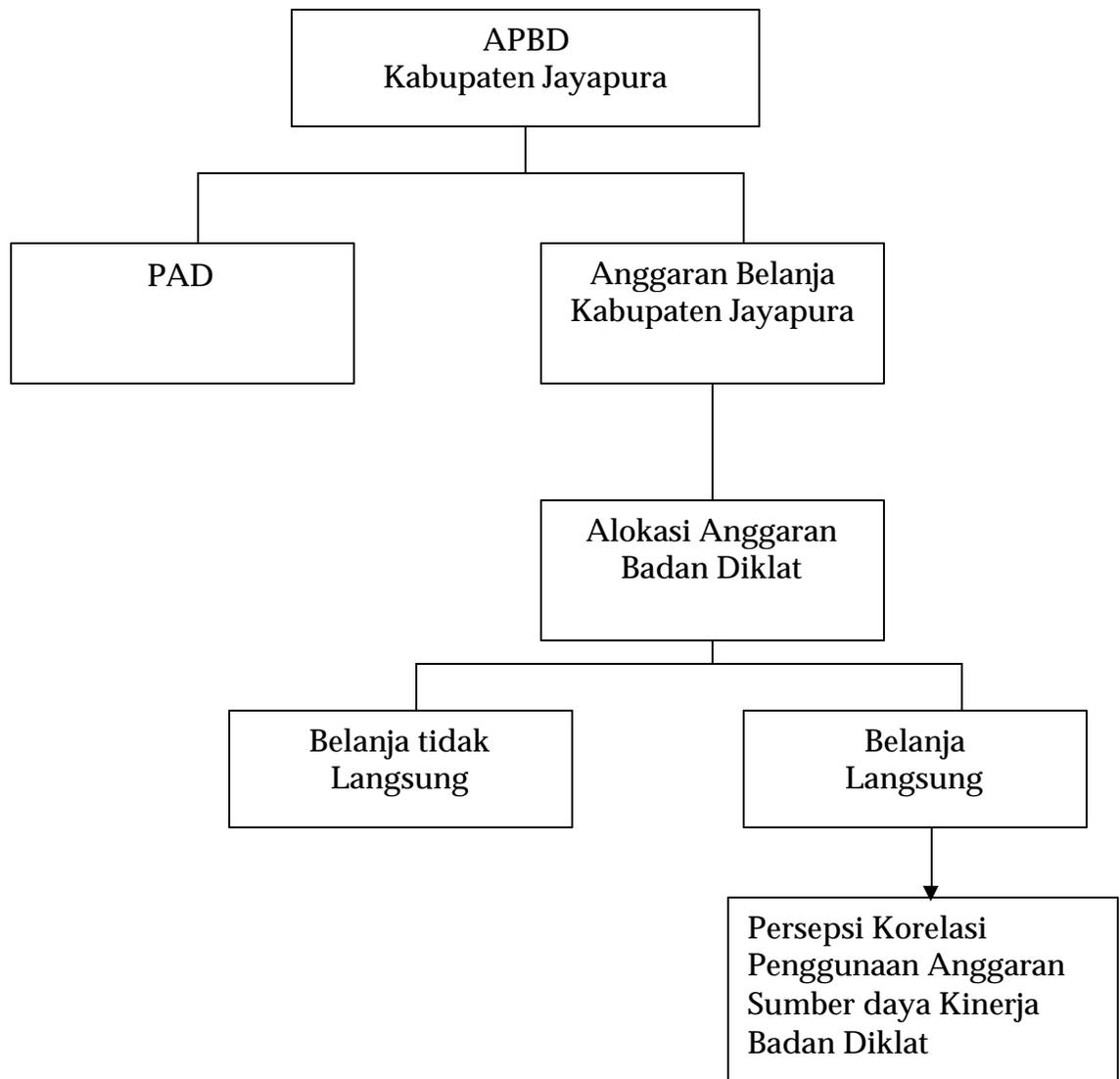
Para uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa penyebab tidak tersedianya sumber daya manusia sebagai aset daerah ini di pengaruhi oleh faktor antara lain : Alokasi anggaran dan kinerja yang akan menjadi titik fokus dalam pembahasan penelitian adalah Alokasi Anggaran Belanja sebagai pembiayaan pengeluaran daerah yang diperoleh hasil kinerja sebagai pelaku, pelaksana pengembangan dan peningkatan sumber daya secara administrative alat ukuran yang dipakai dalam evaluasi kinerja dari beberapa faktor tersebut selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis efektivitas sehingga akan memperoleh persepsi dan faktor-faktor dominan yang menyebabkan tingkat efektivitas dalam penggunaan anggaran budaya dan capai kinerja Badan Diklat Kabupaten Jayapura.

Kerangkaa pemikiran ini menunjukkan bahwa berdasarkan permasalahan pokok. Hipotesis hasil analisis dan rekomendasikan memberikan ukuran anggaran belanja terhadap capaian kinerja Badan Diklat, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memantapkan sistem

dan mekanisme pengembangan sumber daya manusia sebagai asset daerah di masa mendatang.

Gambaran berikut merupakan bagian/skema kerangka pemikiran dan penelitian ini yang dapat dilihat pada Gambar :

Gambar 1. Kerangka Pikir



2.6. Hipotesa

Berdasarkan perumusan masalah, maka Hipotesa Penelitian adalah sebagai berikut :

1. Diduga bahwa alokasi anggaran belum menunjang tugas Badan Diklat
2. Diduga bahwa alokasi anggaran yang ditemukan belum mampu mendukung pencapaian Kinerja Diklat.
3. Diduga bahwa terdapat Korelasi yang kuat untuk alokasi anggaran dengan Kinerja Badan Diklat