

**ANALISIS SISTEM PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN
DAERAH KABUPATEN DAIRI**

TESIS

OLEH

**SAFENTI SEMBIRING
NPM. 151801110**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

**ANALISIS SISTEM PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN
DAERAH KABUPATEN DAIRI**

TESIS

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi
Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program
Pascasarjana Universitas Medan Area**

OLEH

**SAFENTI SEMBIRING
NPM. 151801110**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Analisis Sistem Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja
Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten
Dairi**

N a m a : Safenti Br Sembiring

N P M : 151801110

Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA

Pembimbing II



Drs. Kariono, MA

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

Telah diuji pada tanggal 4 April 2018

N a m a : Safenti Br Sembiring

N P M : 151801110



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si
Sekretaris : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Pembimbing I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA
Pembimbing II : Drs. Kariono, MA
Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, April 2018

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL

TGL 20

57B73AFF133531470

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Safenti Br Sembiring

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **”Analisis Sistem Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr.Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, Rektor Universitas Medan Area
2. Ibu Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area,
4. Bapak Prof.Dr.Marlon Sihombing, MA, sebagai Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan dan semangat untuk penyelesaian studi.
5. Bapak Drs. Kariono, MA sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Sahat MT Sianturi, M.Sos. M.Si, Kepala Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi beserta seluruh staf atas izin dan bantuannya dalam penyelesaian tesis ini.

7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar khususnya prodi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
8. Terimakasih kepada keluarga teristimewa untuk Bapak dan Mama yang tercinta yang telah memberikan doa, dukungan moril dan materi motivasi serta semangat selama menyelesaikan tesis ini.
9. Suamiku tercinta dan anak-anak tersayang yangtelah memberikan dorongan setulus hati dan semangat serta doa demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Maret 2018

P e n u l i s

Safenti Sembiring

A B S T R A K

ANALISIS SISTEM PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN DAIRI

N a m a : Safenti Br Sembiring
N P M : 151801110
Program Studi : Magister Ilmu Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA
Pembimbing II : Drs. Kariono, MA

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional merupakan produk undang-undang yang menjadi tonggak sejarah reformasi di bidang perencanaan dan penganggaran mengalami perubahan yang mendasar dan cukup signifikan. Satu hal baru yang sangat penting adalah diperkenalkannya sebuah pendekatan baru dan semangat untuk mengimplementasikannya dalam system perencanaan dan penganggaran, yaitu Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penyusunan anggaran berbasis kinerja dan hambatan apa saja yang dihadapi dalam penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sumber data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian. Analisis data dilakukan secara deskriptif analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi adalah siklus penerapan penganggaran berbasis kinerja terdiri dari 5 (lima) tahapan yaitu : penetapan sasaran strategis, penetapan outcome program output dan kegiatan, penetapan indicator kinerja utama dan indicator kinerja kegiatan, dan penetapan standar biaya. Dari kelima tahapan siklus penerapan penganggaran berbasis kinerja tersebut menunjukkan bahwa terdapat dua tahapan yang belum dapat dilaksanakan dengan baik, yaitu : Pada tahapan penetapan outcome, program output dan kegiatan sudah terlaksana akan tetapi pengukuran output dan outcomenya masih mengambang dan belum dapat diukur dengan jelas baik kinerja maupun manfaatnya. Pada tahapan menghitung kebutuhan anggaran, besarnya anggaran berdasarkan pagu yang telah ditentukan oleh BAPPEDA Kabupaten Dairi sesuai dengan tipologi BPPD akibatnya ada beberapa kegiatan prioritas yang tidak dapat dianggarkan. Faktor-faktor menjadi hambatan atau kendala dalam pelaksanaan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah berkaitan dengan keterbatasan sumberdaya manusia , keterbatasan dana dan keterbatasan data kinerja.

Kata kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Pengelolaan keuangan publik.

ABSTRACT

ANALYSIS OF PERFORMANCE BASED BUDGETING SYSTEM AT DAIRI REGENCY REVENUE MANAGEMENT BOARD

N a m e : *Safenti Br Sembiring*
N P M : *151801110*
Study Program : *Master of Science in Public Administration*
Supervisor I : *Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA*
Supervisor II : *Drs. Kariono, MA*

Law Number 17 Year 2003 regarding State Finance Act No. 25 of 2004 on National Development Planning System merupakan product legislation that became a milestone reform in the field of planning and budgeting undergo fundamental changes and significant enough. One very important new point is the introduction of a new approach and the spirit to implement it in the planning and budgeting system, Performance Based Budgeting. This study aims to find out how the performance-based budgeting and obstacles faced in the implementation of performance-based budgeting at the Regional Revenue Management Agency of Dairi Regency. This research is a descriptive research with qualitative approach, primary data source obtained through interview with research informant. Data analysis was done by descriptive analysis. The results showed that in the implementation of performance-based budgeting system at Dairi District Revenue Management Board is the implementation cycle of performance-based budgeting consists of 5 (five) stages namely: determination of strategic goals, determination of outcome of output programs and activities, determination of key performance indicators and indicators performance of activities, and setting cost standards. From the five stages of the cycle of performance-based budgeting implementation shows that there are two stages that can not be implemented properly, namely: In the stages of determining outcome, output programs and activities have been done but the measurement of output and outcomes are still floating and can not be clearly measured either performance or benefits. At the stage of calculating budgetary needs, the amount of budget based on the ceiling that has been determined by BAPPEDA Dairi District in accordance with the typology of BPPD consequently there are some priority activities that can not be budgeted. Factors that become obstacles or obstacles in the implementation of performance-based budgeting system are related to limited human resources, limited funding and limited performance data.

Keywords: Performance Based Budget. Management of public finances

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I : PENDAHULUAN.....	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	9
1.5. Kerangka Penelitian	9
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Administrasi Keuangan Daerah	13
2.2. Tinjauan Umum Tentang Anggaran.....	15
2.2.1 Pengertian Anggaran	15
2.2.2 Anggaran Sektor Publik.....	19
2.2.3 Sistem Perencanaan Anggaran Sektor Publik.....	23
2.2.4 Upaya Penanggulangan Bencana.....	22
2.2.5 Pengertian Penanggulangan Bencana	24
2.3. Tinjauan Umum Anggaran Berbasis Kinerja.....	25
2.3.1 Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja.....	25
2.3.2 Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja.....	26
2.3.3 Tahap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	27
2.3.4 Kelebihan Kelemahan Anggaran Berbasis Kinerja	30
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian.....	32
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	33

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kebijakan otonomi daerah dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, secara eksplisit memberikan otonomi yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengelola berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat daerah. Pemerintah Daerah harus mengoptimalkan pembangunan daerah yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat. Melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, pemerintah daerah dan masyarakat di daerah lebih diberdayakan sekali gus diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk mempercepat laju pembangunan daerah.

Sejalan dengan hal tersebut, maka implementasi kebijakan otonomi daerah telah mendorong terjadinya perubahan, baik secara struktural, fungsional maupun kultural dalam tatanan penyelenggaraan pemerintah daerah. Salah satu perubahan yang sangat esensial yaitu menyangkut kedudukan, tugas pokok dan fungsi Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi. UU Nomor 23 Tahun 2014 telah mengubah fungsi utama pemerintah daerah yang semula sebagai "Promotor Pembangunan" berubah menjadi "Pelayanan Masyarakat". Konsekuensi logisnya diperlukan pendayagunaan unit-unit pemerintah yang langsung berhubungan dengan masyarakat.

Salah satu Aspek utama dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan memiliki fungsi strategi adalah Pengelolaan Keuangan Daerah yang tertuang di setiap SKPD dimana

dalam wujud kongkritnya berupa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) merupakan Pedoman Rencana Kerja Pemerintah Daerah dalam bentuk Perencanaan Pendanaan dan Program Kerja untuk Periode Satu Tahun Anggaran. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) juga merupakan alat menentukan besarnya pendapatan dan belanja, membantu pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan, otoritas pengeluaran di masa akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk evaluasi kinerja dan alat koordinasi bagi semua aktifitas atau program yang menjadi prioritas kegiatan.

Sebelum reformasi dibidang perencanaan dan penganggaran nasional, dikenal sistem traditional budget yang selama ini juga didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat line-item dan incrementalisme, yaitu proses penyusunan anggaran yang hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar terhadap anggaran baru. Hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat. Performance budget pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengolahan anggaran yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi kepada kepentingan publik.

Kelemahan dari sistem anggaran tersebut antara lain; (1) Orientasi pengelolaan anggaran lebih terpusat pada pengendalian pengeluaran berdasarkan penerimaan, dengan prinsip balance budget, sehingga akuntabilitas terbatas pada pengendalian anggaran hukum pada pencapaian hasil atau outcome. (2) Adanya

dikotomi antara anggaran rutin dan pembangunan yang tidak jelas. (3) Implementasi basis alokasi yang tidak jelas dan hanya terfokus pada ketaatan anggaran.

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional merupakan produk undang-undang yang menjadi tonggak sejarah reformasi di bidang perencanaan dan penganggaran mengalami perubahan yang mendasar dan cukup signifikan. Banyak hal-hal baru yang diatur dan diamanatkan oleh Undang-undang ini.

Satu hal baru yang sangat penting adalah diperkenalkannya sebuah pendekatan baru dan semangat untuk mengimplementasikannya dalam system perencanaan dan penganggaran. Pendekatan baru dimaksud meliputi 3 hal yaitu:

- 1) Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*);
- 2) Penganggaran Terpadu (*Unified Budget*); dan
- 3) Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*).

Sebagai wujud pelaksanaan amanat Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003, serta mengacu pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, telah ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (yang selanjutnya disebut RKA-KL). Disusun dengan menggunakan tiga pendekatan yang disebut diatas. Dalam perkembangannya, peraturan ini telah disempurnakan dengan terbitnya Peraturan

Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan RKA-KL yang merevisi beberapa ketentuan dalam peraturan sebelumnya.

Ketiga pendekatan baru dalam system perencanaan dan penganggaran merupakan suatu kesatuan yang integral dengan fokus utama pada penganggaran berbasis kinerja. Dua pendekatan lainnya merupakan persyaratan dan pendukung pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja dengan memberikan gambaran yang lebih objektif dan proporsional mengenai kegiatan pemerintah. Sedangkan kerangka pengeluaran jangka menengah digunakan untuk mencapai disiplin fisik secara berkesinambungan serta menjadi jamina kontinuitas penyediaan anggaran kegiatan karena telah dirancang hingga 3 atau 5 tahun ke depan.

Anggaran berbasis kinerja dapat dikatakan merupakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada upaya pencapaian hasil, sehingga menghubungkan alokasi sumber daya atau pengeluaran dana secara eksplisit dengan hasil yang ingin dicapai. Dengan demikian pengalokasian sumber daya didasarkan pada aktivitas untuk pencapaian hasil yang dapat diukur secara spesifik, melalui proses perencanaan strategis dengan mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dan *stakeholder*. Adanya tuntutan reformasi ini merupakan tantangan dan prospek bagi seluruh SKPD yang menggunakan anggaran untuk merevitalisasi system penganggaran dilingkungan SKPD masing-masing.

Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi telah menerapkan anggaran berbasis kinerja. Dengan diterapkannya anggaran berbasis kinerja diharapkan anggaran yang disusun oleh BPPD Kab. Dairi dapat

diwujudkan dengan baik sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh SKPD tersebut.

Namun, menurut Schick (2004) terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan dan dipenuhi (prakondisi) sebelum memberi kewenangan sepenuhnya kepada pengguna anggaran. Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja tersebut tidak bisa diterapkan secara sekaligus bila prakondisinya tidak memenuhi. Prakondisi ini merupakan prasyarat untuk melakukan reformasi belanja Negara secara komprehensif kondisi tersebut adalah:

- 1) Sebelum penganggaran berbasis kinerja diterapkan sebaiknya telah tercipta sebuah lingkungan atau kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja.
- 2) Sebelum melakukan perubahan kepada kontrol terhadap *output* sebaiknya telah terbentuk sistem kontrol terhadap input yang kuat.
- 3) Sebelum merubah sistem akuntansi menjadi sistem akrual, sebaiknya telah berjalan sistem *account for cash* yang baik.
- 4) Sebelum merubah mekanisme kontrol menjadi sistem kontrol internal sebaiknya telah terbentuk sistem eksternal kontrol yang baik dan untuk bergeser menjadi mekanisme akuntabilitas manajerial (*managerial accountability*) diperlukan sistem internal kontrol yang baik.
- 5) Telah beroperasinya sistem akuntansi yang handal sebelum diterapkannya sistem keuangan yang terintegrasi (*integrated financial managemen system*).
- 6) Telah terbentuk sebuah mekanisme pengalokasian yang berorientasi pada *output* sebelum difokuskan pada *outcome*.

- 7) Telah berjalannya mekanisme kontrak (*Formal contract*) dengan baik dipasar (perekonomian) sebelum diterapkannya mekanisme kontrak kinerja (*performance contracts*).
- 8) Telah berjalannya system audit keuangan yang efektif sebelum audit kinerja (*performance audit*) dilakukan.
- 9) Adanya budget Negara yang realistis dan *prediktable* sebelum menuntut para manajer untuk bertindak efisien dan efektif dalam menggunakan anggarannya.

Pelajaran dari pengalaman Korea, seperti yang dikemukakan oleh John. M. Kim and Nowook Park (2007) dapat disimpulkan sebagai berikut (1) Pastikan infrastruktur siap menghadapi reformasi. (2) Akuntansi biaya yang tepat dan struktur anggaran program padat akan sangat membantu untuk memaksimalkan manfaat dari sistem kinerja, (3)Harus ada pemahaman yang tepat tentang penganggaran berbasis kinerja dikalangan PNS. Jika tidak, ketidakefisienan dan prilaku menyimpang dapat berkembang biak. Kedepan, masalah yang sedang berlangsung besar bagi Korea adalah kualitas informasi kinerja. Lebih pelatihan dan penelitian yang diperlukan, bersama dengan komitmen yang lebih besar untuk berinvestasi dalam mengumpulkan dan mengorganisir informasi.

Melalui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi dituntut untuk membuat standar kinerja pada setiap anggaran kegiatan, sehingga jelas kegiatan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibutuhkan, dan apa hasil yang akan diperoleh. Klasifikasi anggaran dirinci mulai dari sasaran strategis sampai pada jenis belanja dari masing-masing

kegiatan atau program kerja, sehingga memudahkan dilakukannya evaluasi kinerja. Dengan demikian, diharapkan penyusunan dan pengalokasian anggaran dapat lebih disesuaikan dengan skala prioritas dan preferensi Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kab. Dairi, dengan memperhatikan prinsip ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

Permasalahannya adalah, ketika sistem baru tersebut sudah mulai efektif diberlakukan tidak diimbangi dengan pelatihan-pelatihan khusus seputar pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Pelatihan pelaksanaan anggaran diberikan hanya beberapa kali, dan masih banyak pegawai yang belum mengerti dengan baik bagaimana pelaksanaannya. Demikian juga pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kab. Dairi, dari informasi pendahuluan yang diperoleh, permasalahan yang sering dihadapi yaitu rendahnya kemampuan SDM, sulitnya menentukan skala prioritas program dan kegiatan, keterbatasan dana anggaran, dan kurang tersedianya data.

Penelitian ini berusaha untuk mengetahui mengenai sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja dan sejauh mana proses penganggaran berbasis kinerja tersebut diterapkan oleh Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi serta apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaannya. Penelitian ini juga berupaya untuk melihat fenomena yang terjadi dilingkungan BPPD Kabupaten Dairi, dimana kinerja Pemerintah termasuk BPPD kabupaten Dairi saat ini banyak disoroti oleh masyarakat, terutama kinerja instansi pemerintah yang sebagian besar kegiatannya dibiayai oleh APBD.

Oleh sebab itu berdasarkan latar belakang tersebut diatas, peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian berkaitan dengan: Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakangpenelitian, maka masalah –masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi?
2. Apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi.
2. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian adalah :

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pengembangan dan memperkaya ilmu Administrasi Publik terutama dalam manajemen keuangan publik.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Dairi dalam mengambil keputusan/kebijakan mengenai pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi.

1.5. Kerangka Pemikiran

Saat ini pemerintah telah menerapkan sistem penganggarnya dengan sistem anggaran berbasis kinerja. Sebelum sistem anggaran berbasis kinerja diberlakukan, pemerintah menggunakan sistem anggaran tradisional yang mana sistem ini lebih menekankan pada biaya bukan pada hasil/kinerja. Sistem anggaran tradisional ini dominan dengan penyusunan anggaran yang bersifat line item budget yang mana proses penyusunan anggarannya berdasarkan pada realisasi anggaran tahun sebelumnya, dengan demikian tidak ada perubahan yang signifikan atas anggaran tahun berikutnya. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009:61).

Dengan demikian, anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi pemerintah untuk mengestimasi kinerja yang ingin dicapai nantinya. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 ayat (1) dan (2) yang berbunyi dalam rangka penyusunan RAPBD (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah), SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) selaku pengguna anggaran menyusun RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.

Dalam membuat anggaran berbasis kinerja pemerintah daerah terlebih dulu harus memiliki renstra (perencanaan strategis) yang disusun dengan objektif dan juga melibatkan seluruh komponen yang ada didalam pemerintahan. Dengan adanya sistem tersebut pemerintah daerah diyakini akan dapat mengukur kinerja keuangannya yang tergambar dalam anggaran pendapatan dan belanja daerahnya. Aspek yang diukur didalam penilaian kinerja pemerintah daerah salah satunya adalah aspek keuangan yang berupa ABK (Anggaran Berbasis Kinerja).

Anggaran berbasis kinerja merupakan anggaran yang menekankan pada prestasi kerja atau hasil. Menurut Bastian (2006: 171) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis organisasi. Sistem penganggaran ini mengaitkan langsung antara output dengan outcome yang ingin dicapai yang disertai dengan penekanan terhadap efektifitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan (Sulistio, 2010). Anggaran berbasis kinerja di anggap penting, karena dengan adanya anggaran berbasis kinerja diharapkan

dapat memperbaiki taraf hidup masyarakat, meningkatkan efektifitas pembangunan dan memperbaiki tata kelola keuangan dan pemerintahan yang lebih baik.

Untuk menganalisis sistem penyusunan anggaran di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi digunakan metode wawancara dan telaah dokumen-dokumen anggaran tahun 2017 dan dengan pendekatan Rasio yang menggunakan data tahun 2015, 2016, 2017. Proses yang dilihat adalah siklus penerapan penganggaran berbasis kinerja, namun pada penelitian ini, dari 8 (delapan) tahapan siklus penerapan penganggaran berbasis kinerja diatas peneliti hanya meneliti sampai poin yang 5 (kelima) karena proses perencanaan hanya sampai DPA ditetapkan selebihnya adalah proses implementasi dan evaluasi, sehingga tidak dianalisis.hanya menganalisis proses penyusunan anggaran berdasarkan kinerja yang berarti hanya pada sampai proses perencanaan saja yang terdiri dari enam tahapan yaitu :

1. Penetapan sasaran strategis
2. Penetapan Outcome program output dan kegiatan
3. Penetapan indicator kinerja utama dan indicator kinerja kegiatan
4. Penetapan standar biaya
5. Menghitung kebutuhan anggaran

Untuk menjelaskan kerangka pemikiran pada penelitian, sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Administrasi Keuangan Daerah

Administrasi adalah penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud dengan maksud untuk menyediakan keterangan dan informasi secara sistematis serta untuk memudahkan memprolehnya kembali. Menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah yang dapat dinilai dengan uang dan segala sesuatu berupa uang dan barang yang dapat dijadikan milik daerah yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut.

Dari uraian diatas dapat diambil kata kunci dari keuangan daerah adalah hak dan kewajiban. Hak merupakan hak daerah untuk mencari sumber pendapatan daerah berupa pungutan pajak daerah, retribusi daerah atau sumber penerimaan lain-lain yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku sedangkan kewajiban adalah kewajiban daerah untuk mengeluarkan uang dalam rangka melaksanakan semua urusan pemerintah didaerah (Mamesah, 1995:5).

Unsur – unsur Pokok Keuangan Daerah : (1) Hak daerah yang dapat dinilai dengan uang (2) Kewajiban Daerah, (3) Kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban tersebut.

Hak daerah terdiri dari :

- a. hak menarik pajak daerah (UU No. 34 Tahun 2000).
- b. Hak untuk menarik retribusi/iuaran daerah (UU No.34 tahun 2000)
- c. Hak mengadakan pinjaman (UU No. 33 tahun 2004).

- d. Hak untuk memperoleh dana perimbangan dari pusat (UU No. 33 tahun 2004.)
- b) Kewajiban daerah terdiri dari :
- c) Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia.
- d) Memajukan kesejahteraan umum.
- e) Mencerdaskan kehidupan bangsa.
- f) Ikut serta melaksanakan keetrtiban dunia yang berdasarkan perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Undang - undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
Undang – undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional merupakan tonggak sejarah reformasi di bidang perencanaan dan penganggaran nasional dalam kedua undang-undang tersebut, berbagai aspek dalam ranah perencanaan dan penganggaran mengalami perubahan yang mendasar dan cukup signifikan. Dalam melaksanakan keuangan daerah perlu dibuatkan suatu perencanaan agar seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan dapat dikelola dengan baik. Bentuk perencanaan keuangan daerah inilah yang dikenal dengan istilah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sebagaimana telah digariskan dalam Undang – undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. APBD adalah suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan daerah.

Seperti halnya dalam kebijakan APBN, jika Pemerintah Daerah menetapkan kebijakan anggarannya bersifat ekspansif, artinya APBD akan diprioritaskan untuk menstimulasi perekonomian daerah melalui pengeluaran

pembangunan (*development budget*). Sebaliknya, jika pemerintah daerah menetapkan kebijakan APBD bersifat kontraksi, maka APBD kurang dapat diharapkan untuk menggerakkan perekonomian daerah, karena anggaran pembangunan jumlahnya relative kecil dibandingkan dengan belanja rutin daerah (Saragih, 2003:82).

2.2. Tinjauan Umum Tentang Anggaran

2.2.1. Pengertian Anggaran

Elemen utama dari aktivitas keuangan negara adalah pada penyusunan anggaran. Penganggaran adalah proses pengalokasian sumber dana yang terbatas untuk untuk membiayai kegiatan prioritas. Dalam pandangan sektor public (pemerintah), anggaran menggambarkan kewenangan yang sah atau otorisasi untuk membelanjakan uang, guna membiayai kegiatan sektor public sesuai kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing kementerian/lembaga.

Sebagai produk dari proses perencanaan, anggaran juga merupakan elemen penting sebagai alat untuk melakukan pengendalian dan evaluasi penggunaan sumber dana, untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari aspek legal maupun aspek operasional. (Halim, 2003:32)

Dalam berbagai literatur dapat ditemukan beberapa pengertian anggaran, terutama literature yang membahas masalah keuangan publik (*Public Finance*), maupun dalam pembahasan pengelolaan pengeluaran sektor publik (*Public Expenditure Management*). Anggaran merupakan bagian penting dan tidak

terpisahkan dari masalah keuangan negara, berbagai kebijakan pemerintah yang ditujukan dalam melaksanakan amanat konstitusi, selalu menempatkan anggaran sebagai faktor utamanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Asmoko (2006:54) bahwa salah satu masalah penting dalam pengelolaan keuangan Negara adalah anggaran.

Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen memegang peranan cukup penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Menurut Nafari (2007:11) mengemukakan bahwa anggaran adalah: “ Suatu rencana keuangan periodic yang disusun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan”.

Menurut Mardiasmo (2002:32), “ Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*)”. Pengertian tersebut memungkapkan peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi sektor publik. Berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi sering kali keinginan tersebut terhambat oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Disinilah dituntut peran penting anggaran. Anggaran dapat juga dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Pembuatan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah, merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis yang signifikan.

Berbeda dengan penyusunan anggaran diperusahan swasta yang muatan politisnya relative lebih kecil. (George, 2000:22).

Mardismo (2002:61) menyatakan bahwa “Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran”. Sedangkan menurut Bastian (2006:164) mengutip dari *National Commiteen on Govermental Accounting* (NCGA), yaitu rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayai dalam periode waktu tertentu.

Anggaran merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang disusun untuk jangka waktu satu tahun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pengertian anggaran menurut Yuwono, dkk (2005:27) adalah sebagai berikut: “ Suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (perencanaan keuangan) untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi”.

Anggaran merupakan dokumen yang berisi angka-angka yang diprediksikan akan diperoleh dan akan digunakan untuk satu jangka waktu tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu instrument yang menggambarkan kebijakan manajemen yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dibuat secara sistematis dan terencana dengan mengintegrasikan dan mengalokasikan seluruh sumber daya (*resources*) ke

dalam berbagai program dan kegiatan akan dilaksanakan untuk mencapai kinerja yang diharapkan pada suatu masa tertentu. (Krimiaji, 2002:51)

Anggaran merupakan rincian kegiatan perolehan dan penggunaan sumber-sumber yang dimiliki dan disusun secara formal dan dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Anggaran disebut juga sebagai perencanaan keuangan organisasi. Penyusunan anggaran merupakan tahapan awal dari sebuah organisasi atau perusahaan dalam membuat rencana-rencana kerja. Dasar penyusunan anggaran pada rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam penyusunan program (*programming*). Menurut Narifin (2007:12) dikemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data-data waktu yang lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak gerak pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah .
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran tersebut pada uraian diatas berguna supaya anggaran yang dihasilkan dapat lebih menyeluruh dan akurat sehingga tujuan dan sasaran organisasi atau pun perusahaan dapat tercapai.

2.2.2 Anggaran Sektor Publik

Istilah sektor publik memiliki pengertian yang bermacam-macam, hal tersebut merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah publik, sehingga setiap disiplin ilmu (ekonomi, politik, dan social) memiliki cara pandang berbeda-beda. Menurut Mardiasmo (2004:2) dijelaskan mengenai pengertian sektor publik dijelaskan mengenai pengertian sektor publik dilihat dari sudut pandang ilmu ekonomi yaitu sebagai berikut : Sektor publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Jadi sektor publik merupakan suatu wadah pemerintah untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan publik dengan mengutamakan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan segala aktivitasnya sektor publik menyusun seluruh kegiatan dan program kerjanya dalam sebuah anggaran. Anggaran pada sektor publik memiliki fungsi yang sama dengan anggaran pada perusahaan komersil, yaitu sebagai pernyataan mengenai rencana kerja yang akan dilakukan pada periode waktu tertentu. Anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2004:62) yaitu sebagai berikut: Anggaran sektor publik merupakan suatu rencana kegiatan yang dipersentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter.

Anggaran pada sektor publik merupakan rincian seluruh aspek kegiatan yang akan dilaksanakan yang tersusun atas rencana pendapatan dan pengeluaran yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun. Anggaran pada sektor publik dibuat untuk membantu pemerintah dalam membantu tingkat pertumbuhan

masyarakat seperti listrik, air bersih, kualitas kesehatan, pendidikan dan lain sebagainya agar terjamin secara layak dan tingkat kesejahteraan masyarakat akan semakin terjamin serta penggunaan dan pengalokasiannya lebih efektif dan efisien. Menurut Mardiasmo (2004:63) anggaran pada sektor publik penting karena beberapa alasan berikut.

- a. Anggaran merupakan alat pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjalin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- b. Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang sedangkan sumber daya yang ada terbatas. Anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*choice*), dan *trade offs*.
- c. Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.”

Pemerintah menggunakan anggaran sebagai alat untuk merancang program kerja atau langkah-langkah yang akan dilakukan setiap aktivitas dapat terarah dan terkontrol dengan baik. Anggaran sektor publik menjadi kendali dan tolok ukur untuk setiap aktivitas yang dilakukan. Menurut Mardiasmo (2004:63-66) dikemukakan bahwa anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi utama yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning Tool*).
2. Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*).
3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiscal Tool*).

4. Anggaran sebagai alat politik (*Political Tool*).
5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication Tool*).
6. Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*).
7. Anggaran sebagai alat penilai kinerja (*Performance Measurment Tool*).
8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*Public Sphere*).

Prinsip-prinsip anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2004:67-68) adalah sebagai berikut :

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran public harus mendapatkan otorisasi dari legislative terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu adanya dana non-budgetair pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif

3. Keutuhan Anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah terhimpun dalam dana umum (*generalfund*)

4. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislative harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan sunlit proses periodik, dapat bersifat tahunan maupun multi tahunan

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak dimasukan cadangan yang tersembunyi (*hyden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *underestimate* pengeluaran.

7. Jelas

Anggaran hendaknya dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan.

8. Diketahui publik

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

Proses penyusunan anggaran pada sektor publik cukup rumit karena dalam proses penganggarannya mengandung nuansa politis, Menurut Mardiasmo (2004:61), dikemukakan bahwa penganggaran sektor publik adalah suatu proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter.

Melalui proses penyusunan anggaran dapat membantu pemerintah dalam merealisasikan seluruh rencana keuangannya baik itu rencana penerimaan maupun rencana pengeluarannya sehingga dapat terkontrol dan terkoordinasi sehingga tidak terjadi pemborosan di setiap unit anggaran, juga sebagai bentuk akuntabilitas pemerintah terhadap pengelolaan rumah tangga pemerintah dihadapan

DPR/DPRD sebagai wakil rakyat di parlemen dan masyarakat luas secara umumnya.

2.2.3 Sistem Perencanaan Anggaran Sektor Publik

Sistem anggaran sektor publik dalam perkembangannya telah menjadi instrument kebijakan multifungsional yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi (Erwati, 2008:8). Anggaran sebagai alat perencanaan kegiatan publik yang dinyatakan dalam suatu moneter sekaligus digunakan sebagai alat pengendalian. Agar fungsi perencanaan dan pengawasan dapat berjalan dengan baik maka sistem anggaran serta pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran harus dilakukan dengan cermat dan sistematis. (Kusnad, 2002:11)

Sebagai sebuah sistem, perencanaan anggaran sektor publik telah mengalami banyak perkembangan. Sistem perencanaan anggaran sektor publik berkembang dan berbuah sesuai dengan dinamika perkembangan manajemen sektor publik dan perkembangan tuntutan yang muncul dimasyarakat. Ada beberapa pendekatan dalam penyusunan anggaran, menurut Mardiasmo (2004:76-83) bahwa pendekatan dalam penyusunan anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran Tradisional

Anggaran tradisional memiliki dua cirri utama yaitu cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incrementalism* dan struktur susunan anggaran yang bersifat *line-item*.

a. *Line Item Budgeting*

Penyusunan anggaran dengan menggunakan struktur *line-item* dilandasi atasan adanya orientasi sistem anggaran yang dimaksudkan untuk mengontrol pengeluaran bukan berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai dengan pengeluaran yang dilakukan.

b. *Incremented Budgeting*

Anggaran tradisional bersifat *incremental* yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam.

2. New Public Management

New Public Management berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja bukan berorientasi kebijakan *New Public Management* menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah diantaranya adalah tuntutan-tuntutan untuk melakukan efisiensi, penagkasan biaya dan kompetensi tender.

a. Anggaran kinerja (*Performance budgeting*)

Sistem anggaran kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan dan tolak ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut.

b. Zero Based Budgetting (ZBB)

Penyusunan anggaran dengan menggunakan konsep *zero based budgeting* dapat menghilangkan *incrememalization* dan *line-item* karena anggaran diasumsikan nol (zero-based) tidak berpatokan path anggaran tahun lalu untuk menyusun anggaran tahun ini, namun penentuan anggaran didasarkan pada kebutuhan saat ini. Dengan ZBB seolah-olah proses anggaran dimulai dari hal yang baru sama sekali.

c. Planning Programming and Budgeting System (PPBS)

PPBS merupakan teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada *output* dan tujuan dengan pendekatannya utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi.

2.3 Tinjauan Umum Anggaran Berbasis Kinerja

2.3.1 Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Dengan adanya reformasi sektor publik yang salah satunya ditandai dengan munculnya *era New Public Management* telah membantu pemerintah dalam memperbaiki kinerjanya program yang akan dijalankan. Salah satunya yaitu dengan penyusunan anggaran dengan pendekatan kinerja. Menurut Yuwono, dkk (2005:34) menjelaskan mengenai pengertian mengenai anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut: Sistem anggaran yang lebih menekankan pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal.

Anggaran berbasis kinerja merupakan sebuah sistem perencanaan program yang akan dilakukan pemerintah dengan menetapkan tolak ukur kinerja

sebagai pembanding dalam mencapai tujuan. Anggaran berbasis kinerja ini disusun untuk membantu pemerintah dalam melakukan koordinasi setiap kegiatan. Anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam sistem anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. (BPK:2005,6)

2.3.2 Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja

Karakteristik anggaran berbasis kinerja menurut Nordiawan dkk, (2007:58) adalah sebagai berikut :

1. Mengklasifikasikan akun-akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktifitas dan juga berdasarkan unit organisasi dan rincian belanja.
2. Menyelidiki dan mengukur aktifitas guna mendapatkan efisiensi maksimum untuk mendapatkan standar biaya.
3. Mendasarkan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya perunit standar dikalikan dengan jumlah unit aktifitas yang diperkirakan harus dilakukan pada periode tertentu.

Anggaran berbasis kinerja melakukan pengklasifikasian akun-akun dalam setiap anggaran berdasarkan fungsi dan aktifitasnya, mengukur seluruh aktifitasnya dengan menggunakan standar biaya untuk memperoleh efisiensi yang maksimal yang anggaran disusun berdasarkan pada perkiraan biaya perunit standar dikalikan dengan dengan jumlah unit aktifitasnya yang akan dilakukan dalam periode tersebut.

2.3.3 Tahap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja merupakan penyusunan yang dilakukan dengan memperhatikan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Berdasarkan Pasal 7 PP Nomor 21 Tahun 2004 Kementerian Negara/lembaga diharuskan menyusun anggaran dengan mengacu kepada indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja.

Anggaran berbasis kinerja sebagai suatu organisasi dalam memperoleh hasil yang maksimal, dimana seluruh aktivitas yang akan dilakukan harus selalu dalam kerangka tujuan yang ditetapkan serta dalam jangka panjang dapat mewujudkan strategi yang dimiliki, oleh karena itu, suatu anggaran yang akan didisain dan disusun harus mampu menjadi panduan yang baik bagi pelaksanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan hal tersebut, dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja harus melalui beberapa tahap penyusunan seperti yang dikemukakan oleh Nordiawan (2007:79-83) berikut ini:

1. Penetapan Strategi Organisasi (Visi dan Misi)

Visi dan misi adalah cara pandang yang jauh ke depan yang member gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Dan sudut pandang lain visi dan misi organisasi dapat :

- a. Mencerminkan apa yang ingin dicapai
- b. Memberikan arah dan focus strategi yang jelas

- c. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategi
 - d. Memiliki orientasi masa depan
 - e. Memerlukan seluruh unsure organisasi
 - f. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi
2. Pembuatan tujuan

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau disebut dengan tujuan operasional. Tujuan operasional merupakan turunan dan dari visi dan misi organisasi, oleh karena itu tujuan operasional harus menjadi dasar untuk alokasi sumber daya yang dimiliki, mengelola aktivitas harian, serta pemberian penghargaan (reward) dan hukuman (punishment). Sebuah tujuan operasional yang baik harus mempunyai karakteristik berikut ini:

- a. Mempersentasikan hasil bukan keluaran
 - b. Dapat diukur, untuk mengetahui hasil akhir yang diharapkan telah dicapai.
 - c. Dapat diukur dalam jangka pendek agar dapat dilakukan tindakan koreksi.
 - d. Tepat, artinya tujuan tersebut memberikan peluang kecil untuk menimbulkan interpretasi individu.
3. Penetapan aktivitas

Aktivitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan. Organisasi kemudian membuat sebuah unit atau paket keputusan yang berisi beberapa alternative keputusan atas setiap aktivitas, Alternatif keputusan tersebut menjadi identitas dan penjelasan bagi aktivitas yang bersangkutan. Secara umum alternative keputusan berisi komponen sebagai berikut :

- a. Tujuan aktivitas dinyatakan dalam suatu cara yang membuat tujuan yang diharapkan menjadi jelas
 - b. Alternatif aktivitas atau alat untuk mencapai tujuan yang sama dan alasan mengapa alternatif-alternatif tersebut ditolak.
 - c. Konsekuensi dari tidak dilakukannya aktivitas tersebut.
 - d. Input, kuantitas atau unit pelayanan yang disediakan (*output*) dan hasil (*outcome*) pada beberapa tingkat pendanaan
4. Evaluasi dan pengambilan keputusan

Setelah pengajuan anggaran disiapkan langkah selanjutnya (penelaahan dan penentuan peringkat). Proses ini dapat dilakukan dengan standar baku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kriteria dalam menentukan peringkat. Teknisnya, alternatif keputusan dari setiap aktivitas program yang direncanakan digabungkan dalam satu table dan diurutkan berdasarkan prioritasnya.

2.3.4 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja merupakan bagian dari *New Public Management* yang merupakan penyempurnaan dari anggaran tradisional, dimana anggaran dengan pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kekurangan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran publik.

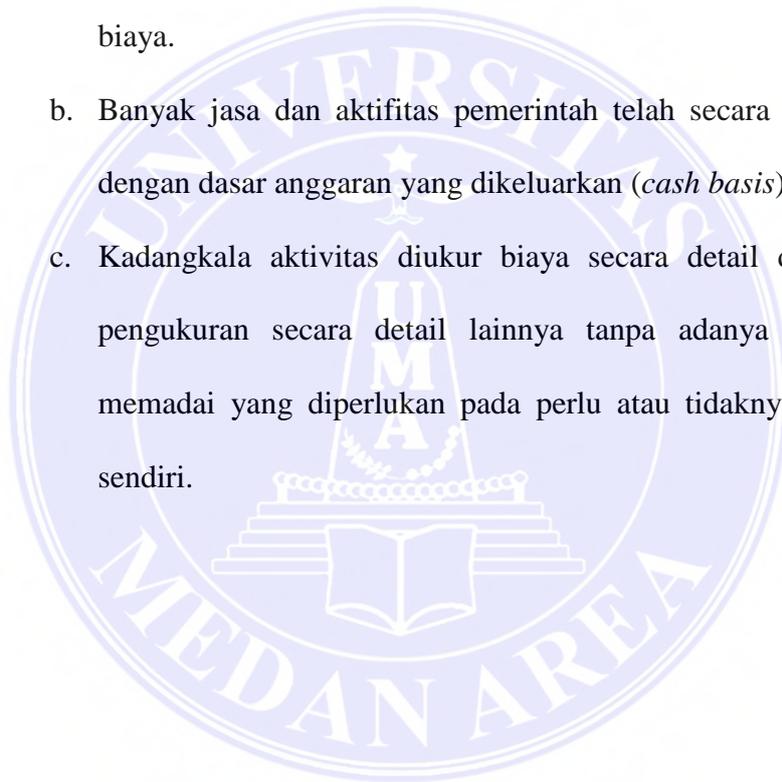
Meskipun demikian anggaran kinerja di susun sebagai dasar penyempurnaan anggaran tradisional tidak akan terlepas dari adanya kelebihan dan kekurangan menurut Nordiawan (2007:56) dijelaskan bahwa kelebihan dan kekurangan dari kinerja ini adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan dari penggunaan anggaran berbasis kinerja adalah:

Penekanan pada dimasukkannya deskripsi secara negative dari setiap aktivitas di setiap anggaran yang diajukan.

- a. Anggaran disusun berdasarkan aktivitas yang didukung oleh estimasi biaya dan pencapaian yang diukur secara kuantitatif.
- b. Penekanannya pada kebutuhan untuk mengukur output dan input.
- c. Anggaran kinerja memasyarakatkan adanya data-data kinerja memungkinkan legislatif untuk menambah atau mengurangi dan jumlah yang diminta dalam fungsi dan aktivitas tertentu.
- d. Menyediakan pada eksekutif pengendalian yang lebih terhadap bawahannya.

- e. Anggaran kinerja menekankan aktivitas yang memakai anggaran dari pada beberapa jumlah anggaran yang terpakai.
2. Kekurangan dari anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Hanya sedikit dari pemerintah pusat dan daerah yang memiliki staf anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisis biaya.
 - b. Banyak jasa dan aktifitas pemerintah telah secara khusus dibuat dengan dasar anggaran yang dikeluarkan (*cash basis*)
 - c. Kadangkala aktivitas diukur biaya secara detail dan dilakukan pengukuran secara detail lainnya tanpa adanya pertimbangan memadai yang diperlukan pada perlu atau tidaknya aktivitas itu sendiri.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang membicarakan beberapa kemungkinan untuk memecahkan masalah aktual dengan cara mengumpulkan data, menyusun, mengklarifikasi, dan menganalisis.

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan situasi yang alami. Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007:3) mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Metode deskriptif disini bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik mengenai keputusan melalui pengukuran. Tujuan riset dari desain deskriptif bersifat suatu paparan untuk mendeskripsikan hal-hal yang ditanyakan dalam riset, seperti siapa, yang mana, studi dengan desain ini dapat dilakukan secara sederhana atau rumit. Riset dituntut untuk melakukan riset dengan standar yang layak, baik dalam perencanaannya maupun pelaksanaannya. Metode penelitian yang digunakan adalah survei yaitu riset yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul.

Jenis penelitian bersifat deskriptif bertujuan memberikan gambaran strategi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi secara sistematis dan analitis tentang kondisi ideal penyusunan anggaran berbasis kinerja berdasarkan data dan informasi serta hasil wawancara lapangan dan gambaran sistem dan proses perencanaan anggaran serta kendala yang dihadapi dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja dalam kaitannya dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program dan kegiatan.

3.2. Waktu dan Tempat Lokasi Penelitian

Sebagai lokasi penelitian ini adalah di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi yang beralamat di Jalan Empat Lima No. 4 Sidikalang. Penelitian lapangan dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, yaitu bulan Nopember 2017 – Januari 2018.

3.3. Informan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Oleh karena itu, pada penelitian kualitatif tidak dikenal dengan adanya populasi dan sampel (Suyanto, 2005:171). Subjek penelitian yang telah tercermin dalam focus penelitian ditentukan secara sengaja. Subjek penelitian ini menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informan adalah seseorang yang benar-benar mengetahui suatu persoalan atau permasalahan tertentu yang dari nya dapat

diperoleh informasi yang jelas, akurat dan terpercaya baik berupa pernyataan, keterangan atau data- data yang dapat membantu dalam memenuhi persoalan atau permasalahan.

Dalam penelitian ini yang dijadikan informan penelitian sebagai sumber informasi adalah terdiri dari :

1. Sebagai Informan Kunci (Key Informan) dalam penelitian ini adalah Bapak Sahat MT Sianturi, M.Sos. M.Si, sebagai Kepala Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi selaku Pengguna Anggaran;
2. Sebagai informan Utama adalah Bapak Angelius H. Sigalingging, SE, MAP, sebagai Sekretaris Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairidan Ibu Ruth Adelina Inneke Siburian, SE, Ak. M.Ec.Dev. sebagai Kabid Perencanaan, Analisa dan Evaluasi.
3. Sebagai informan tambahan adalah Ibu Romouli Sianturi, SE, sebagai Kepala sub bagian Perencanaan Keuangan dan Aset dan Robinson Eko Siburian sebagai Kasubag Perencanaan Program dan Pelaporan serta Rita Mawar sianturi, A.Md sebagai Bendahara.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penulis didalam memperoleh data menggunakan metode sebagai berikut:

- a. *Wawancara*, yaitu mendapatkan data dengan cara tanya jawab dan berhadapan langsung dengan *key informan* (informan kunci) informan utama dan informan tambahan secara mendalam yang dianggap mengerti permasalahan yang diteliti.

- b. *Observasi*, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

Sedangkan *data sekunder*, dilakukan dengan teknik dokumentasi, yaitu data yang diperoleh telah diolah baik dalam bentuk angka maupun berupa uraian sesuatu hal yang berhubungan dengan penelitian ini dan dapat dijadikan bahan informasi yang diperoleh dari instansi yang terkait dengan penerapan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi.

3.5. Variabel Penelitian

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami variabel yang akan diukur dalam penelitian ini, perlu dirumuskan pengertian dan istilah yang digunakan untuk memperoleh batasan yang jelas dan memudahkan dalam menentukan indikatornya. Variabel dalam penelitian ini menggunakan satu variabel atau variabel tunggal, yaitu anggaran berbasis kinerja.

- a) Anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang disusun dengan menghubungkan pengeluaran dan hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi input, output, dan outcome yang dihasilkan oleh suatu program dan kegiatan.
- b) Proses yang dilihat adalah siklus penerapan penganggaran berbasis kinerja terdiri dari 6 (enam) tahapan yaitu :
- 1) Penetapan sasaran strategis
 - 2) Penetapan Outcome program output dan kegiatan
 - 3) Penetapan indicator kinerja utama dan indicator kinerja kegiatan
 - 4) Penetapan standar biaya

- 5) Menghitung kebutuhan anggaran
- 6) Pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan

3.6. Teknik Analisa Data

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif, yaitu selama prose pengumpulan data dilakukan tiga kegiatan penting, diantaranya:

Reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan verifikasi (*verification*). Pada prosesnya peneliti akan melakukan kegiatan berulang-ulang secara terus menerus. Ketiga hal utama itu tersebut merupakan sesuatu yang jalin-menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data. Ketiga kegiatan diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Selama proses pengumpulan data dari berbagai sumber, tentunya akan sangat banyak data yang didapatkan oleh peneliti. Semakin lama peneliti berada dilapangan, maka data yang didapatkan akan semakin kompleks dan rumit, sehingga apabila tidak segera diolah akan dapat menyulitkan peneliti, oleh karena itu proses analisis data pada tahap ini juga harus dilakukan. Untuk memperjelas data yang didapatkan dan mempermudah peneliti dalam pengumpulan data selanjutnya, maka dilakukan reduksi data.

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan yang muncul dilapangan. Reduksi data berlangsung selama proses pengumpulan data masih berlangsung. Pada tahap ini juga akan berlangsung kegiatan pengkodean, meringkas dan membuat partisi (bagian-

bagian). Proses transformasi ini berlanjut terus sampai laporan akhir penelitian tersusun lengkap.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Langkah penting selanjutnya dalam kegiatan analisa data kualitatif adalah penyajian data. Secara sederhana penyajian data dapat diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data bertujuan agar peneliti dapat memahami apa yang terjadi dan merencanakan tindakan selanjutnya yang akan dilakukan.

c. Verifikasi Penarikan Kesimpulan (Verification)

Langkah ketiga dalam analisi interaktif menurut Miles & Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dan permulaan pengumpulan data, peneliti mulai mencari arti dan hubungan-hubungan, mencatat keteraturan, pola-pola, dan menarik kesimpulan. Asumsi dasar dan kesimpulan awal yang dikemukakan dimuka masih bersifat sementara, dan akan terus berubah selama proses pengumpulan data masih terus berlangsung. Akan tetapi, apabila kesimpulan tersebut didukung oleh bukti-bukti (data) yang valid dan konsisten yang peneliti temukan dilapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono 2015:252).

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R. (1999) "New Public Management:" Pitfalls for Centrals and Eastern Europe." *Public Management Forum* 1 (4).
- Bram Scheers, Miekatrien Sterck and Geert Bouckaert, "Lessons from Australian and British Reform in Results – *Oriented Financial Management*", Vol 5 No. 2 Th 2005.
- Andriani, Andi 2012. *Implementasi Strategi Penganggaran Berbasis Kinerja pada Universitas Hasanudin*, Universitas Hasanuddin Makasar.
- Arikunto, Sharsimi, 2001, *Prosedur Penelitian*, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Asmoko, Widhi, 2006, *Pengantar Manajemen Anggaran Daerah*, Jakarta : Erlangga.
- BPKP, 2005, *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*. Jakarta, Buku Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran , 2009. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Departement Keuangan RI.
- Edwards, R. 2010. *Forecasting Government Revenue and Expenditure in the US Using Data on Age-specific Utilization*. Working Paper no. WP10-01, National Transfer Accounts Project. <http://ntaccounts.org/doc/repository/E2010.pdf>.
- Geroge, Bodnar H. *William S Hopwood, 2000, Sistem Informasi Akuntansi*, Terjemahan Amir Abdi Jusup Jakarta: Salemba Empat,
- Hendra Cipta, 2011. *Analisis based budgeting) pada Pemerintah Daerah (Studi eksploratif pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar*, Program Pascasarjana Universitas Andalas. Padang.
- Korompot, Riska & Agus T. Poputra. 2014. "Analisis Penyusunan Anggaran Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Kotamobagu Tahun Anggaran 2014". <https://media.neliti.com/media/publications/2510-ID-analisis-penyusunan-anggaran-pada-dinas-pendapatan-pengelolaan-keuangan-dan-aset.pdf>
- Mardiasmo, 2004. *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mahmudi, 2009. *Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di Depertemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi*. Universitas Indonesia. Jakarta.

- Moleong, Lexy J, 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya : Bandung
- Mulyadi, 2001. *Sistem Akuntansi*, Yogyakarta: Penerbit Unit dan Percetakan AMP YPKN.
- Nanda, Reza & Darwanis, 2016. “Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan)”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)* Vol. 1, No. 1, (2016) Halaman 327-340. <https://media.neliti.com/media/publications/186805-ID-analisis-implementasi-anggaran-berbasis.pdf>
- Nafari, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mardiasmo, 2004, *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Reza. 2010. *Business Forecasting a Practical Approach*. Edisi ke-2. New York: Routledge.
- Sri Rahayu, 2017, “Studi Fenomenologi terhadap proses Penyusunan Anggaran Daerah (Bukti Empiris Dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Propinsi Jambi)”, *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Taufiqurrahman, 2016. “Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintahan Daerah : Tantangan dan Hambatan”. *Jejaring Administrasi Publik*. Tahun VI, No. 2, Juli-Desember 2014, FISIP, Universitas Airlangga, Surabaya. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp9cde02ab1e2full.pdf>
- Zuliansyah, 2012. “Analisis Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja di Kantor Polisi Pamong Praja Kota Pematang Siantar”. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. DC, Nomor 1, April 2016.

PERATURAN PERUNDANGAN

- 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 Amandemen Keempat.
- 2) Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- 3) Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- 4) Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah daerah.
- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- 6) Peraturan Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga.
- 7) Kementerian Dalam Negeri RI. 2006. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Jakarta
- 8) Kementerian Dalam Negeri RI. 2007. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Revisi atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Jakarta
- 9) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/2003 tentang Permaikan Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- 10) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- 11) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- 12) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- 13) Keputusan Menteri Dalam Negeri No.29 tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban, dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.