

# ANALISIS PERENCANAAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI KANTOR SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KOTA PEMATANGSIANTAR

Viki Zuliansyah  
Pemerintah Kota Pematangsiantar

## *Performance-based Budgeting Plan Analysis in the Civil Service Police Force Pematangsiantar City*

### *Abstract*

*This research aims to determine how performance-based budget planning is implemented in the Civil Service Police Force Pematangsiantar city and to find out the constraints faced and to know the efforts should be done. This research uses descriptive qualitative approach using data collection techniques participant observation, in-depth interviews and documentary studies. There are 12 key information in this research. To test credibility of data, it uses three methods namely the extension of the observation, improvement and triangulation of data triangulation and theory triangulation. The results shows that in budget planning the Civil Service Police Force Pematangsiantar city still has not applied performance-based budgeting. The research find few obstacles encountered in implementing performance-based budgeting in the office of the Civil Service Police Force Pematangsiantar city, including: 1. The low competence of Human Resources; 2. There are not any performance indicators; 3. Lack of Internal coordination; 4. The limited budget allocated; 5. Lack of coordination with making up teams budget in the Pematangsiantar City Government and the Parliament Pematangsiantar City.*

*Keywords:*

### **A. PENDAHULUAN**

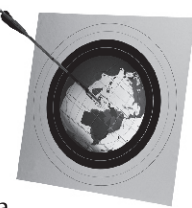
Reformasi dalam manajemen keuangan negara dan daerah dimulai dengan disahkannya beberapa paket Peraturan Perundang-undangan, diantaranya Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Pemeriksaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Perencanaan Pembangunan Nasional. Paradigma perubahan pengelolaan keuangan negara dan daerah sesuai dengan ketiga paket perundang-undangan tersebut diatas mengandung 3 (tiga) kaidah utama dalam manajemen keuangan negara, yaitu orientasi pada hasil (kinerja), profesionalitas, serta akuntabilitas dan transparan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keefisienan dalam pengelolaan keuangan negara dan daerah karena selama ini pemerintah dinilai masih kurang efisien dan lambat serta kurang efektif dalam melakukan pengelolaan keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 menetapkan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai.

Untuk mendukung kebijakan ini perlu dibangun suatu sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun APBD dengan pendekatan kinerja.

Secara prinsip anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang menghubungkan antara pengeluaran dengan hasil yang diinginkan (*output* dan *outcome*) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatannya. Anggaran berbasis kinerja (ABK) dirancang untuk menciptakan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan *output* dan *outcome* yang jelas sesuai dengan prioritas nasional sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat luas.

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada sebuah instansi pemerintah dibutuhkan sebuah perencanaan yang matang. Anggaran yang disusun haruslah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan setiap instansi untuk mencapai visi dan misi yang tertuang dalam Renstra SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah). Renstra SKPD inilah yang nantinya menjadi tolak ukur dalam pencapaian kinerja suatu instansi. Oleh karenanya, setiap anggaran yang disusun juga harus memiliki tolak ukur atas



kinerja yang nantinya akan dicapai. Terkait dengan hal ini pemerintah juga mengeluarkan peraturan perundangan sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007.

Penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar dimulai pada Tahun 2008. Hal ini sejalan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan pemerintah Kota Pematangsiantar. Namun setelah berjalannya waktu hingga sekarang, penerapan anggaran berbasis kinerja ini juga belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya capaian kinerja pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

Anggaran yang disusun selama ini tidak berdasarkan kebutuhan-kebutuhan dari Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar sehingga apa yang menjadi visi dari Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar yaitu "Terwujudnya Kota Pematangsiantar yang Aman, Tertib dan Kondusif serta Mematuhi dan Mentaati Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah" masih belum tercapai. Misalnya saja masih kurang tersedianya sarana dan prasana serta perlengkapan yang dibutuhkan dalam melakukan kegiatan penertiban seperti helm pengaman, tameng serta mobil patroli. Kurangnya sarana dan prasarana serta perlengkapan ini sangat menghambat dalam pencapaian kinerja pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Hal ini menyebabkan kurang efektifnya kegiatan penertiban dan pengaman yang selama ini dilakukan, sehingga hasilnya pun masih kurang maksimal.

Selain hal tersebut di atas, dana yang tersedia untuk melakukan kegiatan penertiban juga masih sangat minim sehingga kegiatan penertiban masih tersendat-sendat. Dari data anggaran Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar mulai Tahun 2008 sampai Tahun 2010 dapat dilihat bahwa program peningkatan sarana dan prasarana aparatur tidak ada dianggarkan untuk pengadaan peralatan operasional penertiban dan pengaman. Padahal dari evaluasi yang dilakukan pada tahun 2008 yang tertuang dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintah) Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar bahwa diperlukan sarana dan prasarana dalam melakukan pengamanan dan penertiban seperti mobil patroli, tameng, helm pengaman dan alat pengaman lainnya yang mendukung kegiatan pengamanan dan penertiban serta dibutuhkannya tambahan mobil patroli. Namun dalam realisasinya hingga tahun 2010 tidak ada dianggarkan.

Berdasarkan fenomena hal di atas, dapat dilihat bahwa anggaran yang disusun oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja tidak berdasarkan kebutuhan yang ada. Selain itu juga, telah dijelaskan di atas bahwa dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja dibutuhkan indikator pengukuran kinerja. Namun, hingga saat ini Kantor Satuan Polisi Pamong Praja belum memiliki indikator pengukuran kinerja yang jelas, sehingga program dan kegiatan yang direncanakan masih belum berdasarkan kinerja yang akan dicapai. Hal ini dapat kita lihat bahwa program dan kegiatan yang dilakukan mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 tidak terjadi perubahan. Program dan kegiatan yang direncanakan hanya mengikuti apa yang dilaksanakan di tahun sebelumnya. Selama ini Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar dalam menentukan besaran anggarannya pun hanya berpatokan pada anggaran sebelumnya tanpa melakukan perhitungan yang sesuai dengan kinerja yang diharapkan dan tidak adanya ukuran kinerja yang akan dicapai sehingga dalam pelaksanaannya sering sekali terjadi kendala.

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik dan masih belum menerapkan prinsip-prinsip dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Anggaran yang disusun belum memiliki tolak ukur kinerja yang jelas serta masih belum berdasarkan kebutuhan-kebutuhan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

## II. TINJAUAN TEORI DAN KONSEP KUNCI

Dalam penelitian ini disampaikan beberapa kerangka teori/konsep yang berkaitan dengan topik kajian. Adapun beberapa hal tersebut adalah Konsep Administrasi, Manajemen, Perencanaan dan Perencanaan Strategik, Konsep Manajemen Publik, Konsep Manajemen Keuangan Daerah, Konsep Anggaran dan

Pengukuran Kinerja.

### 1. Konsep Perencanaan Strategi

Untuk menyusun ABK, pemerintah daerah terlebih dahulu harus mempunyai Renstra (rencana strategi). Renstra merupakan kegiatan dalam mencari tahu dimana organisasi berada saat ini, arahan kemana organisasi harus menuju, dan bagaimana cara (strategik) untuk mencapai tujuan itu. Oleh karenanya, renstra merupakan analisis dan pengambilan keputusan strategik tentang masa depan organisasi untuk menempatkan dirinya (*positioning*) pada masa yang akan datang.

Menurut Saladin (2004: 23) mengatakan bahwa:

Perencanaan Strategi (*strategic planning*) adalah suatu perencanaan ke depan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat unit bisnis, produk, dan situasi pasar. Perencanaan strategi merupakan strategi induk dari manajemen strategi, yaitu visi, misi, tujuan strategi dan kebijakan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan perencanaan strategi adalah :

1. Mengukur dan memanfaatkan kesempatan/ peluang sehingga mampu mencapai keberhasilan.
2. Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Sebagai landasan untuk memonitor perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga dapat segera dilakukan penyesuaian.
4. Sebagai bahan evaluasi perencanaan selanjutnya sehingga dapat menjadi penyempurnaan perencanaan strategi di masa yang akan datang.

### 2. Konsep Manajemen Publik

Pada dasarnya manajemen publik adalah manajemen instansi pemerintah. Namun tidak semua praktek manajemen publik adalah bagian dari manajemen pemerintahan, Ini senada dengan apa yang dutarakan oleh Bovaird (Bovaird and Loffler, 2005:10) bahwa "*Not all practices of public management are part of public governance...*" (Tidak semua praktek manajemen publik adalah bagian dari manajemen pemerintahan...)

Overman (Pasolong, 83) mengemukakan bahwa:

"Manajemen Publik bukanlah "*scientific management*", meskipun sangat dipengaruhi oleh "*scientific management*". Manajemen publik bukanlah "*policy analysis*", bukanlah juga

administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi "*rational-instrument*" pada satu pihak, dan orientasi politik kebijakan dipihak lain. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi., dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik.

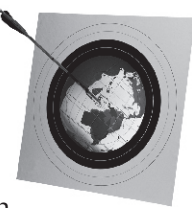
Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen publik adalah proses penggerakkan SDM dan non SDM sesuai dengan perintah kebijakan publik. Dan manajemen publik inilah yang menjadi dasar munculnya manajemen keuangan negara dan manajemen keuangan daerah.

### 3. Manajemen Keuangan Daerah

Perekembangan sistem tata kelola pemerintahan di Indonesia dalam satu dasawarsa terakhir ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Dalam kurun waktu yang relatif singkat, pemerintah Indonesia telah melewati serangkaian proses reformasi yang salah satunya reformasi manajemen keuangan daerah. Reformasi manajemen keuangan daerah ini bermula pada saat pelaksanaan otonomi daerah. Dimana otonomi daerah ini bertujuan untuk meningkatkan kemandirian daerah, memperbaiki transparansi dan akuntabilitas publik atas pengelolaan keuangan daerah, meningkatkan responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan publik, meningkatkan partisipasi publik dalam pembangunan daerah, meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan keuangan dan pelayanan publik, serta mendorong demokratis di daerah.

Halim A. (2007: 27) mengatakan bahwa: "Manajemen keuangan daerah adalah pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya atau kekayaan pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki daerah tersebut".

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan merupakan suatu aktivitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan terhadap semua sumber daya atau kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis suatu daerah guna mewujudkan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa tugas manajemen keuangan yang paling utama adalah bagaimana merencanakan keuangan



suatu daerah serta bagaimana pemanfaatannya untuk mencapai tujuan daerah tersebut.

Perkembangan Manajemen Keuangan Daerah di Indonesia beberapa tahun terakhir ini telah banyak mengalami kemajuan. Dimana dengan terjadinya reformasi di Tahun 1998 juga mendorong terjadinya reformasi disektor publik, yang salah satunya adalah reformasi dalam manajemen keuangan daerah. Menurut Halim (2007:4) perubahan mendasar dalam manajemen keuangan daerah meliputi:

1. Dari *vertical accountability* menjadi *horizontal accountability*.
2. Dari *traditional budget* menjadi *performance budget*.
3. Dari pengendalian dan audit keuangan menjadi pengendalian dan audit keuangan dan kinerja.
4. Lebih menerapkan konsep *value for money*.
5. Penerapan pusat pertanggungjawaban.
6. Perubahan sistem akuntansi keuangan pemerintahan.

#### 4. Konsep Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana pemerintah daerah yang memuat rencana penerimaan maupun pengeluaran dalam periode tertentu. Anggaran haruslah dikelola dengan baik agar sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Menurut Pramono H, dkk. (2010: 488), yang dimaksud dengan anggaran adalah: "Pernyataan tentang estimasi kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial". Hal ini berarti bahwa anggaran tersebut merupakan besaran biaya yang akan digunakan dalam pencapaian kinerja dalam satu periode tertentu.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan menyatakan bahwa:

Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan uang yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk suatu periode.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa penganggaran dalam organisasi publik khususnya pemerintahan merupakan tahapan yang cukup kompleks karena penganggaran pada pemerintahan terkait dengan penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program atau kegiatan yang akan dilakukan dalam satu

periode pemerintahan. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Whicker (2002: 1359) bahwa "*budget are used to implement both economic policy goal and specific program needs.* (anggaran digunakan untuk melaksanakan tujuan kebijakan ekonomi dan kebutuhan program yang spesifik). Sehingga dalam penganggaran disektor pemerintahan harus memperhatikan beberapa aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pengendalian serta aspek transparansi dan akuntabilitas publik. Untuk itu, dalam menyusun anggaran pemerintahan harus berdasarkan prinsip-prinsip tertentu.

Dengan demikian, anggaran yang disusun memuat informasi/ keterangan sebagai berikut:

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

#### 5. Sistem Anggaran Kinerja (*Performanced Budget System*)

Sejalan dengan amanat UU no.17/2003 diterapkan anggaran berbasis kinerja (*performanced budget*) di sektor publik, agar penggunaan anggaran tersebut bisa dinilai kemanfaatan dan kegunaannya bagi masyarakat. Sebelum itu, akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai anggaran kinerja.

Menurut Darise (2009:120) bahwa: "Anggaran kinerja adalah anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan".

Dalam pendekatan kinerja, ada dua hal penting yang ditekankan, yaitu *output* dan *input*. *Output* menunjukkan barang atau jasa yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan input yang digunakan. Input adalah besarnya sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu dan teknologi yang digunakan untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan. Dalam hal ini, setiap penggunaan sumber-sumber yang direncanakan dalam anggaran dikaitkan dengan barang atau jasa yang dihasilkan.

Adapun prinsip-prinsip dalam penyusunan anggaran menurut Halim (2004: 75) adalah sebagai berikut:

1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

2. Disiplin Anggaran
3. Keadilan Anggaran
4. Efisien dan Efektivitas Anggaran
5. Disusun dengan pendekatan kinerja

Berdasarkan uraian di atas, bahwa anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan.

Sementara itu menurut Sumarsono (2010:160) “Anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat terhadap visi, misi, dan rencana strategi organisasi”. Berdasarkan hal ini, anggaran kinerja mengalokasikan sumberdaya pada program bukan pada unit organisasi semata dan memakai output measurement sebagai indikator kinerja organisasi.

## 6. Pengukuran Kinerja Anggaran

Dengan diterapkannya anggaran berbasis kinerja, maka pengukuran kinerja menjadi sangatlah penting. Pengukuran kinerja ini ditujukan untuk mengetahui sebagaimana keberhasilan atau kegagalan yang dicapai oleh setiap instansi terhadap program dan kegiatan yang dilakukan dalam pencapaian visi dan misi instansi tersebut.

Pengukuran Kinerja menurut LAN (2003: 4) adalah:

Proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu program dan kegiatan itu dapat memberikan hasil atau kegagalan terhadap visi, misi, dan strategi dari suatu instansi pemerintah. Maka dibutuhkanlah pengukuran kinerja yang nantinya dijadikan sebagai tolak ukur terhadap kinerja suatu instansi pemerintah.

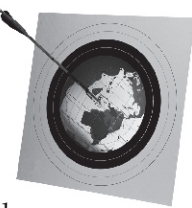
## C. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini adalah penelitian ilmiah, karena dilakukan dengan pengamatan langsung ke lapangan untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan untuk menjawab segala permasalahan penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana penerapan perencanaan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar serta untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi dan upaya-upaya apa yang dilakukan untuk mendukung perencanaan anggaran berbasis kinerja tersebut. Oleh karena itu, dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Pemilihan informan kunci yang akan dijadikan sampel penelitian dilakukan secara nonprobability sampling dengan teknik purposive sampling. Maka berdasarkan teknik pemilihan ini, yang menjadi informan kunci pada penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap paling mengetahui dan memahami serta sebagai pelaku dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar, yaitu : 1) Kepala Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar; 2) Kasubbag Tata Usaha; 3) Kepala Seksi; 4) Bendahara; 5) Staf; 6) Kabag Penyusunan Program Pemerintah Kota Pematangsiantar; 7) DPRD Kota Pematangsiantar; dan 8) Masyarakat.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi Partisipasi yang dilakukan penulis selama penelitian dilakukan dengan cara ikut serta dalam proses penyusunan Program Kerja dan Anggaran. Pelaksanaan wawancara pada beberapa informan dilakukan penulis secara formal dengan menggunakan pedoman wawancara dan alat perekam. Sedangkan studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh informasi-informasi yang mendukung relevansi penelitian melalui dokumen-dokumen terkait dengan penelitian.

Setelah dilakukan pengumpulan data, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh penulis adalah mengolah dan menganalisis data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kajian dokumentasi. Analisis data dilakukan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan



yang dapat diceritakan kepada orang lain. Adapun proses analisis data yang dilakukan peneulis adalah sebagai berikut:

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipasi, wawancara mendalam dan kajian dokumen-dokumen Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2. *Data Reduction* (Pengurangan Data)

Pengurangan data dilakukan terhadap data yang dianggap tidak bermanfaat dalam proses penyelesaian masalah penelitian.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data dilakukan secara sistematis, dalam bentuk tabel atau diagram agar lebih mudah dipahami.

4. *Conclusion* (Kesimpulan)

Setelah dilakukan reduksi data, maka dapat dibuat kesimpulan mengenai perencanaan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

Dalam penelitian kualitatif, Untuk mengetahui keabsahan data atau untuk melihat apakah data dapat dipercaya atau tidak, maka harus dilakukan uji kredibilitas terhadap data yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, uji kredibilitas data yang digunakan ada 3 (tiga) yang didasari oleh pendapat Sugiyono (2010: 270) yaitu: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian dan triangulasi. Metode triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Triangulasi, *Theory Triangulation*. Dimana kedua metode triangulasi ini nantinya akan disesuaikan dengan metode lain yang digunakan dalam uji kredibilitas data yaitu metode perpanjangan pengamatan dan peningkatan ketekunan. Dengan demikian diharapkan data yang diperoleh akan lebih teruji kredibilitas dan validitasnya.

## D. HASIL PENELITIAN

### 1. Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja Di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar

Dalam penyusunan ABK, hal yang paling diutamakan adalah upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Renja. Dengan demikian ada 2 (dua) hal yang

ditekankan dalam penyusunan ABK ini, yaitu output (keluaran) dan input (masukan). Output merupakan hasil yang dicapai dari program atau kegiatan yang dilaksanakan sementara input merupakan sumber-sumber daya yang digunakan baik itu dana, sumber daya manusia, material, waktu dan teknologi yang digunakan dalam melaksanakan suatu program atau kegiatan.

Penyusunan ABK harus dilakukan berdasarkan capaian kinerja, tolak ukur indikator kinerja serta harus berdasarkan program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Renja. Selain itu juga, dalam menyusun ABK harus memperhatikan beberapa prinsip-prinsip, yaitu :

#### a. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran yang dimaksud disini adalah bahwa anggaran yang disusun harus dapat menyajikan secara jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang akan diperoleh oleh masyarakat dari suatu program atau kegiatan yang dianggarkan. Masyarakat harus dapat dengan mudah untuk mengakses informasi mengenai pengelolaan anggaran yang dilakukan terutama dalam hal yang berhubungan dengan aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Selain itu juga, anggaran yang disusun harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan, dapat dilihat secara jelas bahwa masih rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Anggaran yang disusun masih terkesan 'ditutup-tutupi', tidak hanya dari masyarakat, bahkan dari internal Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar juga.

Di samping itu juga, akuntabilitas anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dengan sering terjadinya keterlambatan dalam pembuatan laporan keuangan. Selain itu, sering terjadinya keterlambatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Program dan kegiatan sering sekali tidak dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang sudah direncanakan. Salah satu dari keterlambatan itu terjadi pada Tahun Anggaran 2010, dimana kegiatan pengadaan pakaian olah raga baru dapat direalisasikan pada bulan

februari 2011. Kegiatan ini dapat direalisasikan karena desakan dari personil.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat transparansi dan akuntabilitas anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih sangat rendah. Masalah ini juga menimbulkan rendahnya kepercayaan personil terhadap capaian kinerja yang dihasilkan oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Untuk itu, dibutuhkan peningkatan transparansi dan akuntabilitas anggaran dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar agar tercapainya peningkatan kualitas dalam pengelolaan keuangan daerah terutama yang menyangkut hak hidup orang banyak.

### b. Disiplin Anggaran

Disiplin dalam anggaran adalah bagaimana melaksanakan suatu program atau kegiatan sesuai dengan yang telah dianggarkan. Tidak melaksanakan program dan kegiatan yang tidak atau belum disahkan dalam APBD. Disiplin anggaran ini sangat dibutuhkan dalam pencapaian kinerja. Dengan melaksanakan kegiatan dan program kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, akan dapat mempermudah mengukur kinerja yang dicapai, tercapai atau tidak.

Berdasarkan hasil penelitian baik dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi pelaksanaan disiplin anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari

Laporan Realisasi Anggaran Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Dimana melaksanakan program dan kegiatan berdasarkan besaran anggaran yang telah ditetapkan.

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa pelaksanaan program dan kegiatan telah berdasarkan besaran dana yang telah dianggarkan. Hal ini menyimpulkan bahwa penerapan prinsip disiplin anggaran dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar sudah cukup baik.

Dengan demikian, penerapan disiplin anggaran dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja ini perlu dipertahankan dan lebih di tingkatkan lagi. Dengan penerapan disiplin anggaran ini nantinya dapat diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

### c. Keadilan Anggaran

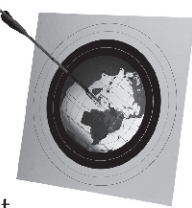
Pembiayaan pemerintah dapat dilakukan melalui mekanisme pajak dan retribusi yang dipikul oleh segenap lapisan masyarakat. Untuk itu pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan. Hal ini didasari karena pendapatan daerah pada hakekatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat. Dengan demikian anggaran yang disusun harus benar-benar mengarah kepada kesejahteraan masyarakat bukan untuk kepentingan pribadi maupun golongan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat

**Tabel 1. Realisasi Anggaran Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar Tahun 2008-2010**

No.	Program dan Kegiatan	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1.	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	431.388.000	87,3 %	959.604.500	94,2%	982.408.000	92,4%
2.	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	188.739.000	97%	256.655.500	81,9%	184.766.500	50,3%
3.	Program Peningkatan Disiplin Aparatur	65.613.000	72,4%	134.190.000	67,9%	-	-
4.	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	87.100.000	63,4%	30.000.000	100%	10.000.000	100%
5.	Program Peningkatan Keamanan dan Kenyamanan Lingkungan	502.713.000	78,2%	369.000.000	82,2%	164.325.000	97,4%
6.	Program Pemeliharaan Kantrantibmas dan Pencegahan Tindak Kriminal	90.000.000	61,45%	50.550.000	89,7%	167.200.000	76,6%

Sumber: LRA Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar Tahun 2008 s/d 2010 (diolah)



bahwa pengalokasian anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik. Dimana perbandingan antara besaran anggaran untuk masing-masing program atau kegiatan masih kurang adil. Dapat dilihat pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa besaran anggaran untuk program atau kegiatan yang sifatnya pelayanan kepada masyarakat tidak sebanding dengan besaran anggaran yang sifatnya internal atau yang sifatnya untuk peningkatan kapasitas internal Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

Berdasarkan hal di atas dapat dilihat, bahwa Kantor satuan Polisi Pamong Praja dituntut untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Namun dari segi peningkatan kapasitas internal dari Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang maksimal. Pada Tabel 8 dapat kita lihat bahwa besaran anggaran yang disediakan untuk kegiatan-kegiatan pelayanan kepada masyarakat jauh masih belum sebanding dengan besaran anggaran yang disediakan untuk peningkatan kapasitas internal. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam merencanakan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar penerapan prinsip keadilan anggaran masih kurang baik.

Hal tersebut di atas menyebabkan capaian kinerja untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat masih terkendala. Hal ini disebabkan karena kapasitas personil Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar yang masih sangat rendah dari segi kemampuan dan kualitas. Untuk itu perlu dilakukan kajian ulang dalam menentukan besaran anggaran di tahun anggaran berikutnya agar capaian kinerja pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar dapat meningkat.

#### **d. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran**

Dalam perencanaan ABK, penyusunan anggaran hendaknya berlandaskan prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran. Dimana anggaran yang disusun harus dapat tepat guna, tepat waktu pelaksanaan dan dapat dipertanggungjawabkan pemanfaatannya. Selain itu juga anggaran yang tersedia harus dapat digunakan sebaik-baiknya agar dapat menghasilkan peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan tercapainya visi dan misi. Oleh

karena itu, agar anggaran yang disusun dapat efisiensi dan efektif, maka dalam perencanaan harus ditetapkan secara jelas tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang akan dihasilkan dari suatu kegiatan atau program yang akan dilaksanakan.

Penerapan prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal, pertama, masih banyaknya pelaksanaan kegiatan dan program yang tidak sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Misalnya saja pada Tahun 2008, untuk program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur yang salah satu kegiatannya adalah pendidikan dan pelatihan kesamaptan yang direncanakan dilaksanakan di triwulan ke-2, tapi baru dapat dilaksanakan di triwulan ke-4. Kemudian, pada tahun 2010 untuk program peningkatan sarana dan prasarana aparatur yang salah kegiatannya adalah pengadaan pakaian olah raga baru dapat direalisasikan pada februari 2011. Berdasarkan hasil penelitian, keterlambatan pelaksanaan program dan kegiatan ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya:

- 1) Keterlambatan dalam pengajuan pencairan anggaran yang menyebabkan anggaran belum tersedia sesuai dengan jadwal program dan kegiatan yang sudah direncanakan.
- 2) Perencanaan jadwal kegiatan masih kurang jelas dan tidak ditetapkan waktu pelaksanaan yang tetap. Penjadwalan hanya disusun berdasarkan triwulan saja.
- 3) Keterlambatan dalam persiapan pelaksanaan program. Hal ini disebabkan karena masih rendahnya SDM personil yang terlibat sebagai panitia program dan kegiatan yang dilaksanakan sehingga masih kurang memahami.

Kedua, dari segi manfaat yang dihasilkan juga masih sangat rendah. Dari laporan realisasi anggaran sesuai dengan Tabel 1 dapat dilihat bahwa realisasi anggarannya sudah cukup baik. Rata-rata di atas 70%. Namun jika dilihat dari segi capain secara fisik masih sangat rendah sekali. Misalnya saja, anggaran untuk penertiban pedagang kaki lima sejak tahun 2008 sampai tahun 2010 selalu dianggarkan, namun hingga saat ini penertiban PKL di Kota Pematangsiantar masih sangat lamban.

Dari kedua hal di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran dalam penyusunan ABK di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik. Untuk itu perlu dilakukan penyesuaian antara perencanaan program dan kegiatan dengan besarnya dana yang dianggarkan agar efisiensi dan efektifitas anggaran dapat diterapkan.

#### **f. Disusun dengan pendekatan kinerja**

Dalam penyusunan ABK, anggaran yang disusun harus mengutamakan pencapaian kinerja yang akan di capai berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Untuk itu, anggaran yang disusun harus disesuaikan dengan indikator-indikator kinerja dari masing-masing program dan kegiatan yang telah direncanakan. Maka, dari setiap besaran anggaran yang ditetapkan untuk masing-masing program dan kegiatan dapat diukur kinerja yang akan di capai. Dalam hal ini, kinerja yang akan dicapai harus sepadan atau lebih besar dari anggaran atau input yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dalam menyusun ABK, terlebih dahulu harus disusun indikator-indikator kinerja yang akan di capai dari setiap program dan kegiatan. Indikator-indikator kinerja inilah nantinya yang menjadi patokan dalam menentukan besaran anggaran yang akan ditetapkan untuk masing-masing program dan kegiatan. Hal ini nantinya diharapkan dari setiap besaran rupiah yang dianggarkan dapat menghasilkan suatu kinerja atau dengan kata lain tidak ada dana yang terbuang dengan percuma atau tidak ada hasilnya.

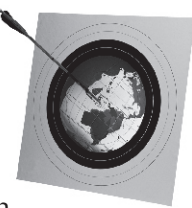
Berdasarkan hasil penelitian, penyusunan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar belum disusun berdasarkan kinerja yang akan dicapai. Anggaran disusun hanya berdasarkan rencana-rencana kegiatan secara universal saja, tanpa ada ukuran kinerja yang jelas dari masing-masing rencana yang telah disusun. Hal ini terbukti dari hingga saat ini Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar belum menyusun indikator-indikator kinerja dari setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan demikian, dalam menentukan besaran anggaran untuk setiap program dan kegiatan masih belum disesuaikan dengan kinerja yang akan dicapai tetapi hanya berdasarkan prakiraan-prakiraan saja yang diperoleh dari hasil evaluasi anggaran di tahun sebelumnya.

Hal tersebut di atas menyebabkan capaian kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih sangat rendah. Besaran anggaran untuk setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan belum dapat mencapai kinerja yang maksimal. Pelaksanaan program hanya sekedar pemanfaatan anggaran yang sudah ditetapkan tanpa ada ukuran kinerja yang jelas yang akan dicapai. Untuk itu sangat perlu dilakukan perubahan secara signifikan dalam menentukan besaran anggaran untuk masing-masing program dan kegiatan yang telah direncanakan oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Maka, sebelum besaran anggaran itu ditetapkan, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar terlebih dahulu harus menyusun indikator-indikator kinerja untuk masing-masing program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Dengan demikian nantinya akan mempermudah dalam menentukan besaran anggaran untuk masing-masing program dan kegiatan, karena dalam penyusunan ABK, anggaran harus disusun berdasarkan pendekatan kinerja.

## **2. Kinerja Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar Tahun 2008 s/d 2010**

Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) adalah anggaran yang menghubungkan antara pengeluaran dengan hasil yang akan di capai sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanafaatannya. Penerapan ABK dalam perencanaan dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas kinerja pengelolaan anggaran program dan kegiatan yang telah disusun. Dengan demikian, tujuan dari penerapan ABK ini adalah untuk meningkatkan kinerja dari setiap instansi pemerintah.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan baik secara wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat diperoleh informasi bahwa kinerja Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar mulai Tahun 2008 sampai dengan Tahun 2010 masih kurang baik. Hal ini dapat kita lihat dari realisasi anggaran pada Tabel 1 yang sejak diterapkannya ABK yaitu sejak Tahun 2008 sampai dengan Tahun 2010, realisasi anggaran Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik. Walaupun ada beberapa kegiatan yang dapat terealisasi sebesar 90-100% namun tidak banyak realisasi pelaksanaan program dan kegiatan yang di bawah 70% bahkan ada yang hanya terealisasi 50,3% yaitu pada program



peningkatan sarana dan prasarana. Dari tingkat realisasi anggaran ini dapat disimpulkan bahwa kinerja dari Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum sesuai dengan yang diharapkan.

Anggaran berbasis kinerja (ABK) dirancang untuk menciptakan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan output dan outcome yang jelas sesuai dengan prioritas nasional sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat luas. Dengan demikian, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota pematangsiantar sebagai salah satu dari organisasi publik, dalam pengelolaan keuangan publik harus dapat mendatangkan manfaat yang sebesar-besarnya kepada masyarakat. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan diperoleh informasi bahwa hingga saat ini masyarakat belum merasa puas dengan kinerja yang dicapai oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

Dari pembahasan di atas, baik dari segi realisasi anggaran maupun manfaat yang dirasakan oleh masyarakat, dapat disimpulkan bahwa kinerja Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih kurang baik. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, rendahnya capaian kinerja Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

- 1) Keterbatasan anggaran
- 2) Rendahnya kemampuan SDM dalam menjalankan tugas.
- 3) Tingkat sarana dan prasarana yang kurang memadai.
- 4) Rendahnya pemahaman masyarakat terhadap Perda.

Dari beberapa hal di atas, sebab yang paling utama adalah masalah keterbatasan anggaran. Sudah di bahas di sub bab diatas bahwa alokasi anggaran yang dialokasi kepada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum sesuai dengan kebutuhannya. Dengan keterbatasan anggaran ini menyebabkan masih terkendala pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa mulai Tahun 2008 hingga Tahun 2010 ini capaian kinerja Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum sesuai dengan yang diharapkan.

Hal utama yang penyebabnya adalah masalah keterbatasan anggaran. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan penerapan ABK dalam perencanaan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar agar apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi dapat terlaksana dan visi dan misi dapat tercapai.

Selain hal tersebut di atas, dalam rangka meningkatkan kinerjanya, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar dapat melakukan studi banding ke Kantor Satuan Polisi Pamong Praja daerah lain yang memiliki kinerja yang baik seperti Kota Surakarta yang memiliki kinerja terbaik di Indonesia. Dalam melakukan perencanaan anggaran, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta lebih mengutamakan kepentingan masyarakat, dimana selain mengalokasikan anggaran untuk penertiban PKL, juga dialokasikan anggaran untuk relokasi para PKL tersebut. Hal ini dilakukan agar perekonomian kerakyatan masyarakat surakarta tidak mati, justru dikelola dengan baik sehingga dapat mengurangi tingkat kemiskinan.

Selain itu juga, dalam melakukan penertiban terhadap gelandangan dan pengemis, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta juga mengalokasikan anggaran untuk program pemberdayaan para gelandangan dan pengemis tersebut agar menjadi lebih produktif sehingga tidak lagi mengganggu keamanan dan kenyamanan Kota Surakarta. Adapun program yang dilakukan adalah dengan membangun tempat-tempat penampungan bagi para gelandangan dan pengemis sesuai dengan kategori usianya. Setelah mereka ditampung, selanjutnya diberikan pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan dan memberdayakan potensi dan bakat yang mereka miliki.

### **3. Kendala dan Upaya dalam Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis baik dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi, dapat dilihat bahwa masih kurang maksimalnya perencanaan anggaran berbasis kinerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Kota Pematangsiantar. Dalam penerapannya masih ditemui beberapa kendala-kendala yang terjadi, diantaranya :

- a. Masih rendahnya kemampuan SDM Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar dalam melakukan

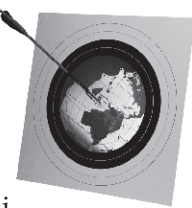
- perencanaan anggaran berbasis kinerja.
- b. Belum adanya kebijakan secara tertulis tentang indikator kinerja dari setiap program dan kegiatan yang telah direncanakan. Ini adalah salah satu kendala yang sangat signifikan menghambat penerapan ABK dalam perencanaan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Tanpa adanya indikator kinerja untuk setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan akan mempersulit dalam menentukan besaran anggaran yang dibutuhkan untuk setiap anggaran dan kinerja tersebut. Sehingga anggaran yang ditetapkan masih belum menjamin keberhasilan terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan.
  - c. Kurangnya koordinasi tim penyusun anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Rendahnya Koordinasi antara Kepala Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar dengan para kepala seksi dan kepala sub bagian menyebabkan tidak tertampungnya segala kebutuhan dari masing-masing seksi dan sub bagian tersebut. Hal ini menyebabkan anggaran yang disusun masih belum sesuai dengan kebutuhan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.
  - d. Keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Besaran anggaran yang dialokasikan kepada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum sesuai dengan anggaran kebutuhan yang telah diajukan sebelum penyusunan Rencana Kerja Anggaran. Dengan demikian Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar harus melakukan perencanaan ulang sesuai dengan besaran anggaran yang telah disepakati. Kondisi ini menyebabkan adanya beberapa rencana kerja yang harus dibatalkan atau dikurangi volume kegiatannya yang menyebabkan rendah capaian kinerja Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar.
  - e. Rendahnya Koordinasi antar para birokrat yang terlibat dalam penyusunan anggaran di lingkungan pemerintah kota Pematangsiantar, terutama koordinasi dengan DPRD Kota Pematangsiantar selaku lembaga yang menentukan/mengesahkan APBD Kota Pematangsiantar.

Kendala-kendala tersebut di atas merupakan faktor penghambat dalam penerapan ABK dalam perencanaan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar sejak tahun anggaran 2008 sampai 2010. Hal ini menyebabkan banyaknya program-program dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan masih belum menunjukkan pencapaian kinerja yang baik. Hingga pencapaian visi dan misi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih terhambat. Namun, dalam rangka upaya melakukan peningkatan penerapan ABK dalam perencanaan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar, telah dilakukan beberapa upaya peningkatan, di antaranya: Pertama, peningkatan kualitas SDM dengan mengikutsertakan beberapa staf tata usaha dalam pendidikan dan pelatihan penyusunan anggaran berbasis kinerja baik diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Pematangsiantar ataupun pelaksana lainnya di luar lingkungan Pemerintah Kota Pematangsiantar. Dengan dikutsertakannya beberapa staf dalam pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan meningkatnya kualitas SDM dalam melakukan perencanaan ABK di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Kedua, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar, mulai Tahun Anggaran 2010 telah melakukan evaluasi pemanfaatan anggaran dalam setiap pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dilakukan. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana capaian kinerja yang dihasilkan setiap pemanfaatan anggaran. Ketiga, meningkatkan koordinasi dengan Tim Penyusunan Anggaran di Lingkungan Pemerintah Kota Pematangsiantar serta meningkatkan koordinasi dengan DPRD Kota Pematangsiantar.

## **D. PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Perencanaan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum menerapkan anggaran berbasis kinerja. Perencanaan anggaran masih belum disusun sesuai dengan pendekatan kinerja yang akan dicapai. Anggaran disusun masih belum berdasarkan kebutuhan-kebutuhan yang telah direncanakan dalam Rencana Strategis maupun Rencana Kerja. Selain itu, hingga Tahun 2010, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja belum menyusun indikator kinerja untuk masing-



masing program dan kegiatan yang dilaksanakan. Kemudian, anggaran disusun hanya berdasarkan besaran anggaran di tahun sebelumnya.

Dalam menyusun anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum menerapkan prinsip-prinsip penyusunan ABK. Dari kelima prinsip-prinsip penyusunan anggaran, hanya prinsip disiplin anggaran saja yang telah terapkan. Sedangkan prinsip-prinsip lainnya masih belum diterapkan seperti prinsip transparansi dan akuntabilitas anggaran yang masih belum diterapkan. Masyarakat maupun internal Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar masih belum memiliki akses yang luas terhadap anggaran. Penerapan prinsip keadilan anggaran juga masih belum maksimal. Dimana alokasi anggaran masih belum sesuai dengan kebutuhan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Kemudian tingkat efisiensi dan efektifitas anggaran juga masih sangat rendah. Dan hingga saat ini anggaran belum disusun berdasarkan kinerja yang diharapkan.

## 2. Saran

Dalam penerapan ABK dalam perencanaan anggaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar, penulis menyarankan beberapa hal, yaitu : Pertama, dalam upaya meningkatkan kualitas SDM personil Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar, selain dengan cara mengikutsertakan pada pelaksanaan Diklat penyusunan ABK, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar juga dapat mengusulkan penerimaan personil yang memiliki latar belakang pendidikan keuangan ataupun bidang ekonomi ke Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. Kedua, dalam melakukan perencanaan ABK, Kepala Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar harus lebih meningkatkan koordinasi dengan bagian-bagian yang ada. Hal ini dilakukan agar Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dapat mengetahui tingkat kebutuhan untuk masing-masing bagian tersebut. Ketiga, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar harus segera menyusun indikator kinerja untuk setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan adanya indikator kinerja ini akan mempermudah dalam menentukan besaran anggaran yang dibutuhkan untuk masing-masing program dan kegiatan. Selain itu juga,

indikator kinerja ini akan dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap capaian kinerja yang dihasilkan oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Keempat, untuk meningkatkan alokasi anggaran, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar harus meningkatkan koordinasi dengan Tim Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Pematangsiantar. Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar harus menyampaikan kebutuhan-kebutuhannya secara jelas dan rinci kepada Tim Penyusunan Anggaran. Hal ini nantinya akan menjadi bahan pertimbangan bagi Tim Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Pematangsiantar dalam mengalokasikan anggaran ke Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. Kelima, dalam menyusun anggaran, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar harus menerapkan prinsip-prinsip dalam penyusunan ABK.

## REFERENSI

- Bungin, Burhan Prof, DR, H, M. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Darise N. 2009. *Pengelolaan Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)*. Jakarta: Indeks
- Halim A. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah (Akuntansi Sektor Publik)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim A. Dan Darmayanti. 2007. *Bunga Rampai, Manajemen Keuangan Daerah Pengelolaan Keuangan Daerah (edisi kedua)*. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.
- Handyaningrat S. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. Drs.H. 2008. *Manajemen (Dasar, pengantar dan Masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hilton, Rita M. and Philip G. Joyce. 2003. *Performance Information and budgeting in Historical and Comparative Perspective*. In: Handbook of Public Administration. Londong. Thousand Oaks. New Delhi: SAGE.
- Janesik, Valerie J. 1994. *The Dance of Qualitative Research Design Methaphor, Methodolatry, and Meaning*. In: Handbook of Qualitative research. Thousand oaks, ca: Sage. P 209-219.
- John L & Kessel Mr. 2003. *Fiscal Administration, Anlysis and Applications for the Public Sector (Sixth Edition)*. Indiana University: Thomson/Wadsworth.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Moleong LJ. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.

- Pramono H, dkk. 2010. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saladin, Djaslim H, SE. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Linda Karya.
- Silalahi U. 2007. *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono, Prof, DR. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_, Prof, DR. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, Prof, DR. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2010. *Manajemen Keuangan Pemerintahan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tony Bovaird and Elke Loffler. 2005. *Public Management and Government*. London and New York: Routledge.
- Whicker, Marcia Lynn. 2002. *Federal Deficit and Financing the National Debt*. In: *Handbook of Fiscal Policy*. New York: Marcel Dekker Inc.