

## ANALISIS PERENCANAAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA DINAS TENAGA KERJA KOTA TANJUNGBALAI PROPINSI SUMATERA UTARA

**Muhamad Nur Afandi**  
Dosen STIA LAN Bandung  
e-mail: m.n.afandi@gmail.com

**Florentinus Feri Andi Tarigan**  
Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjung Balai, Sumatera Utara  
e-mail: flo\_fa88@ymail.com

### Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui proses perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara, mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi serta upaya-upaya yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, wawancara serta studi dokumentasi.

Beberapa hambatan yang ditemukan dalam proses perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai diantaranya, (1) Masih rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia; (2) Kurangnya Koordinasi Internal; (3) Belum adanya Indikator Kinerja yang Jelas; (4) Anggaran yang terbatas.

Dengan demikian penulis menyarankan: Pertama, mengikutsertakan pegawai-pegawai yang ada untuk mengikuti pelatihan perencanaan dan penyusunan anggaran berbasis kinerja baik yang diselenggarakan pihak Pemerintah Kota Tanjungbalai maupun pihak lain diluar Pemerintah Kota Tanjungbalai. Kedua, Perlu adanya peningkatan transparansi dan akuntabilitas anggaran serta hendaknya dalam penyusunan anggaran selalu mengacu kepada prinsip-prinsip penyusunan anggaran berbasis kinerja, sehingga indikator kinerja yang telah disusun dapat tercapai. Ketiga, meningkatkan koordinasi antar bidang yang dipimpin langsung oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai.

**Kata Kunci:** Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja, Akuntabilitas, Koordinasi

### *Analysis of Performance-Based Budget Planning at Tanjungbalai City Labor Office Of North Sumatra Province*

### Abstract

*This study aimed to analyze the performance-based budget planning at Tanjungbalai City Labor Office of North Sumatra Province, the constraints faced, and the efforts taken to overcome the constraints. This research employed a descriptive qualitative method. The data were collected through participant observation, interviews, and document reviews.*

*Some constraints found in a performance-based budget planning process at Tanjungbalai City Labor Office included, (1) Insufficient quality of human resources; (2) Lack of internal coordination; (3) The absence of transparent performance indicators; (4) The limited budget*

*Based on the research result, it is recommended that: first, the related employees should be engaged in the training for the performance-based budget planning either organized by Tanjungbalai City government and other parties beyond the Tanjungbalai City government. Second, transparency and accountability need to be applied in the budget system and the budget planning ought to refer to the principles of performance-based budget planning so that the performance indicators that have been developed can be achieved. Third, the Head of Tanjungbalai City Labor Office needs to improve the coordination among departments.*

**Keywords:** Performance-Based Budget Planning, Accountability, Coordination

### A. LATAR BELAKANG

Reformasi dalam manajemen keuangan negara dan daerah dimulai dengan disahkannya beberapa paket Peraturan Perundang-undangan. Beberapa peraturan perundang-

undangan tersebut yaitu 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. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan bahwa didalam penyusunan anggaran berbasis kinerja mengharuskan adanya instrumen kinerja yang meliputi : (1). Indikator Kinerja; (2). Capaian atau target kinerja; (3). Analisis standar belanja (ASB); (4). Standar satuan kerja, dan (5). Standar pelayanan minimal (SPM). Instrumen ini sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan perencanaan anggaran berbasis kinerja yaitu dengan membandingkan antara perencanaan dengan implementasi rencana tersebut.

Dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara, beberapa instrumen kinerja yang seharusnya dijadikan salah satu unsur didalam perencanaan dan penyusunan anggaran berbasis kinerja belum mampu diterapkan. Seperti penerapan Standar Pelayanan Minimal yang menjadi landasan bagi Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara. Pertengahan tahun 2012 Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai baru menerapkan standar pelayanan minimal dalam hal pelayanan publik akan tetapi dalam hal penerapan untuk perencanaan dan penyusunan anggaran berbasis kinerja belum terlaksana seperti yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena Dinas Tenaga Kerja sebelum tahun 2012 tidak memiliki standar pelayanan minimal maupun standar operasional prosedur yang dijadikan acuan dalam perencanaan dan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Standar pelayanan minimal yang sekarang menjadi acuan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai merujuk pada standar pelayanan minimal yang dimiliki oleh Kementerian Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai (terlampir). Standar Pelayanan Minimal ini mengamanatkan kepada Dinas Tenaga Kerja kabupaten/kota seluruh Indonesia untuk dijadikan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan dan anggaran dalam hal pelayanan publik bidang ketenagakerjaan. Akan tetapi penerapannya dilapangan belum seperti yang diharapkan. Hal ini terlihat pada beberapa komponen-komponen biaya yang ada pada standar pelayanan minimal belum terakomodir pada rencana kerja anggaran Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai, yang mengakibatkan pelayanan kepada masyarakat belum terlaksana secara maksimal.

Perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai selama ini belum berdasarkan kebutuhan-kebutuhan dari setiap bidang di Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Banyaknya tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) dari Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Tanjungbalai tidak tertampung dalam Rencana Kerja Tahunan (Renja) sehingga apa yang menjadi visi dari Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Tanjungbalai yaitu "Terwujudnya Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai yang Berkualitas dan Berdaya Saing" masih belum tercapai. Misalnya saja masih kurang tersedianya sarana dan prasana serta perlengkapan yang dibutuhkan dalam melakukan kegiatan pelatihan bagi angkatan kerja maupun pengangguran seperti pembangunan balai latihan kerja, biaya sewa tempat pelatihan maupun tempat penyimpanan alat pelatihan yang harus dianggarkan sangat besar per tahunnya. Hal ini saja sudah menimbulkan ketidakefisiensi anggaran. Padahal jika Balai Latihan Kerja tersedia maka sangat membantu dalam mengurangi biaya-biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan dan pencapaian kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Tanjungbalai dalam mencapai visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain hal tersebut, dana yang tersedia untuk melakukan kegiatan pelatihan juga masih sangat minim sehingga jumlah pengangguran maupun angkatan kerja yang dilatih masih sedikit. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1, bahwa dalam melakukan pelatihan setiap tahunnya anggaran yang tersedia hanya Rp 210.000.000. dari anggaran ini hanya tiga kegiatan pelatihan yang dapat dilaksanakan dengan kisaran jumlah peserta sebanyak 15 orang untuk setiap pelatihan dari jumlah pengangguran sebanyak 5.590 orang atau sekitar 8,98 % dari total jumlah angkatan kerja yang ada.



**Gambar 1** Diagram Besaran Capaian Realisasi Anggaran di Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Tahun 2013

Berdasarkan pengamatan awal peneliti, proses perencanaan anggaran pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara belum dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat pada fenomena yaitu: (1). Adanya ketidakadilan anggaran pada anggaran pelatihan kepada masyarakat. Hal ini dilihat dari besarnya jumlah anggaran yang dialokasikan kepada kegiatan pelatihan yang ada pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sedangkan jumlah masyarakat yang dilatih dari tahun 2013 s.d 2014 semakin menurun. (2). Kurang terencananya penyusunan anggaran Rapat-rapat konsultasi dan koordinasi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Hal ini terlihat dari kurang efektif dan efisiennya pengalokasian anggaran karena terjadinya mata anggaran yang salah pos/dianggarkan tetapi tidak direalisasikan. Hal ini dapat dilihat seperti mata anggaran Rapat-rapat Koordinasi dan Perjalanan Dinas yang didalamnya terdapat beberapa sub-sub mata anggaran seperti transport lokal, transport pergi-pulang, akomodasi. Hal ini terjadi pos akomodasi (penginapan) pos ini tidak pernah dicairkan dikarenakan pemerintah Kota Tanjungbalai memiliki mess di daerah tujuan seperti Kota Medan, sehingga pos ini sering tidak dibayarkan oleh bendahara. Sehingga dalam pelaksanaannya kurang dapat dipertanggungjawabkan. (3). Tim Penyusun RKA-DPA Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai masih belum memahami bagaimana cara menyusun Anggaran Berbasis Kinerja. Hal ini disebabkan Tim yang ditugaskan dalam menyusun RKA-DPA ini berasal dari Kepala Bidang maupun Kepala Seksi beserta Bendahara dan beberapa Staf Perencanaan yang sebagiannya tidak memiliki kompetensi di bidang perencanaan maupun keuangan.

Menurut Bastian (2006; 60) *performance budgeting* (anggaran yang berorientasi pada kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategi organisasi. *Performance budgeting* mengalokasikan sumber daya pada program bukan pada unit. Organisasi semata dan memakai "*output measurement*" sebagai indikator kinerja organisasi. Tuntutan pentingnya pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja, ternyata membawa konsekuensi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja yaitu: (1). kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi; (2). fokus

penyempurnaan administrasi secara terus menerus; (3). sumber data yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, dan orang); (4). penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas; (5). keinginan yang kuat untuk berhasil (BPKP, 2005)

Paradigma perubahan pengelolaan keuangan negara dan daerah sesuai dengan ketiga paket perundang-undangan tersebut di atas 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.

## B. LANDASAN TEORITIS

### Anggaran Berbasis Kinerja

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 public 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)".

Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen memegang peranan cukup penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Menurut Mardiasmo (2002; 61) mengemukakan bahwa anggaran adalah: "Merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang akan dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran." Anggaran merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang disusun untuk jangka waktu satu tahun berdasarkan pada program-program yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pengertian anggaran menurut Sony 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 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.

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 Sony 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." Pengertian menurut pandangan *Government Performance Result Act* (GPRA) Tahun 1994 seperti yang dikutip oleh Yuwono, dkk (2005: 35) adalah sebagai berikut:

*"Performance Budgeting is a systematic approach to help government become more responsive to the taxpaying public by linking program funding to performance and production."* Anggaran berbasis kinerja disusun berdasarkan pada hasil yang ingin dicapai dengan mendayagunakan yang dimiliki akan tercapai dengan lebih optimal. Sedangkan menurut Mardiasmo (2004 : 84) dijelaskan mengenai pengertian anggaran berbasis kinerja yaitu: "Sistem

yang mencakup kegiatan penyusunan dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program."

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.

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

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

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

Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja ada hal yang perlu diperhatikan yaitu prinsip-prinsip penganggaran, aktivitas semua dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, peranan legislatif, siklus perencanaan anggaran daerah, struktur APBD, dan penggunaan anggaran berbasis kinerja. Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja perlu diperhatikan prinsip-prinsip penganggaran. Seperti yang diungkapkan oleh Halim (2007 : 178) bahwa prinsip-prinsip penganggaran adalah sebagai berikut:



- 1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran
- 2) Disiplin anggaran
- 3) Keadilan anggaran
- 4) Efisiensi dan efektivitas anggaran
- 5) Disusun dengan pendekatan kinerja

Dengan pendekatan ini, semua kegiatan instansi pemerintah disusun secara terpadu, termasuk mengintegrasikan anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan. Hal tersebut merupakan tahapan yang diperlukan sebagai bagian upaya jangka panjang untuk membawa penganggaran menjadi lebih transparan, dan memudahkan penyusunan dan pelaksanaan anggaran yang berorientasi kinerja.

Pendekatan ini memperjelas tujuan dan indikator kinerja sebagai bagian dari pengembangan sistem penganggaran berdasarkan kinerja. Hal ini akan mendukung perbaikan efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan sumber daya dan memperkuat proses pengambilan keputusan tentang kebijakan dalam kerangka jangka menengah. Mardiasmo (2004 : 83) menyatakan bahwa pendekatan baru dalam anggaran berbasis kinerja (*performance budget*) cenderung memiliki karakteristik umum sebagai berikut:

- a. Komprehensif/komparatif
- b. Terintegrasi dan lintas departemen
- c. Proses pengambilan keputusan yang rasional
- d. Berjangka panjang
- e. Spesifikasi tujuan dan perangkingan prioritas
- f. Analisis total *cost* dan *benefit* (termasuk *opportunity cost*)
- g. Berorientasi *input*, *output* dan *outcome*, bukan sekedar *input*
- h. Adanya pengawasan kinerja

Berdasarkan karakteristik di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pramono H, dkk (2010:10), bahwa tujuan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas belanja yaitu efektif dalam mencapai sasaran pembangunan dan efisien dalam pelaksanaan.
2. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas yakni adanya kejelasan tentang keluaran yang akan dicapai, kejelasan biaya yang dibutuhkan untuk mencapai keluaran dan kejelasan tentang pertanggungjawaban kegiatan.
3. Pengukuran kinerja dengan keterkaitan alokasi belanja (*input*) yang ditetapkan

terhadap pencapaian hasil kerja (*output*) dan dampak (*outcome*) atas input.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan perencanaan anggaran berbasis kinerja dapat berdampak pada efektifitas dan efisiensi serta ekonomis anggaran yang dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas terhadap pencapaian hasil kinerja.

Penerapan anggaran berbasis kinerja, maka pengukuran kinerja menjadi sangat penting, pengukuran kinerja ini ditujukan untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan atau kegagalan yang dicapai oleh setiap pemerintahan (instansi) terhadap program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam pencapaian visi dan misi. Pengukuran kinerja menurut Hilton (2003:403) berpendapat bahwa: "*measuring government performance requires specifying qualifying a complex set of relation set of relationships involving inputs (the resources used by government programs). Output (the activities of work performed by the government organization it self) and outcomes (the broader societal results that are to be achieved as a result of these inputs and outputs).*" Pengukuran kinerja pemerintah membutuhkan penentuan dan kualifikasi suatu set yang kompleks yang melibatkan hubungan *input* (sumber daya yang digunakan oleh program pemerintah), *output* (kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh pemerintah dengan organisasi pemerintah itu sendiri) dan *outcome* (hasil sosial yang lebih luas yang dapat dicapai sebagai hasil dari *input* dan *output*).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan dari sebuah organisasi dapat dilihat dengan kemampuan organisasi tersebut dalam melaksanakan program dan kegiatan dalam pencapaian visi dan misi organisasi tersebut dengan hasil yang maksimal namun dengan biaya yang tinggi. Dalam organisasi pemerintahan, pengukuran kinerja keuangan sangat penting untuk membantu memperbaiki kinerja instansi, memperbaiki pengalokasian sumber daya dan pengambilan keputusan, serta untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas public oleh organisasi dalam menghasilkan pelayanan public yang lebih baik.

### Aktivitas Utama dan Peranan Legislatif dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Aktivitas Utama dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja adalah mendapatkan data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarnya. Proses mendapatkan data

kuantitatif bertujuan untuk memperoleh informasi dan pengertian tentang berbagai program yang menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan. Sedangkan proses pengambilan keputusannya melibatkan setiap level dari manajemen pemerintahan. Pemilihan dan prioritas program yang akan dianggarkan tersebut akan sangat tergantung pada data tentang target kinerja yang diharapkan dapat dicapai.

Alokasi anggaran setiap program di masing-masing unit kerja pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kesepakatan antara legislatif dan eksekutif. Prioritas dan pilihan pengalokasian anggaran pada tiap unit kerja dihasilkan setelah melalui koordinasi diantara bagian dalam lembaga legislatif dan eksekutif. Dalam usaha mencapai kesepakatan, seringkali keterkaitan antara kinerja dan alokasi anggaran menjadi fleksibel dan longgar namun dengan adanya analisa standar belanja, alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Berdasarkan kesepakatan tersebut pada akhirnya akan ditetapkanlah Perda APBD.

### Siklus Perencanaan Anggaran Daerah

Perencanaan anggaran daerah secara keseluruhan yang mencakup penyusunan kebijakan umum APBD sampai dengan disusunnya rancangan APBD terdiri dari beberapa tahapan proses perencanaan anggaran daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 serta Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, tahapan tersebut adalah sebagai berikut: Pemerintah daerah menyampaikan kebijakan umum APBD tahun anggaran berikutnya sebagai landasan penyusunan rancangan APBD paling lambat pada pertengahan bulan Juni tahun berjalan. Kebijakan umum APBD tersebut berpedoman pada RKPD. Proses penyusunan RKPD tersebut dilakukan antara lain dengan melaksanakan musyawarah perencanaan pembangunan yang selain diikuti oleh unsur-unsur pemerintahan juga mengikutsertakan dan atau menyerap aspirasi masyarakat terkait antara lain asosiasi profesi, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, pemuka adat, pemuka agama, dan kalangan dunia usaha.

DPRD kemudian membahas kebijakan umum APBD yang disampaikan oleh pemerintah daerah dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD tahunan anggaran berikutnya. Berdasarkan kebijakan umum APBD yang telah disepakati dengan DPRD pemerintah daerah bersama DPRD membahas

prioritas dan plafon anggaran sementara untuk dijadikan acuan bagi setiap SKPD. Kepala SKPD selaku pengguna anggaran menyusun RKA-SKPD tahun berikutnya dengan mengacu pada prioritas dan plafon anggaran sementara yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah bersama DPRD. RKA-SKPD tersebut kemudian disampaikan kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.

- a) Hasil pembahasan RKA-SKPD disampaikan kepada pejabat pengelola keuangan daerah sebagai bahan penyusunan rancangan perda tentang APBD tahun berikutnya.
- b) Pemerintah daerah meng ajukan rancangan perda tentang APBD disertai dengan penjelasan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPRD pada minggu pertama bulan Oktober tahun sebelumnya.
- c) Pengambilan keputusan oleh DPRD mengenai rancangan perda tentang APBD dilakukan selambat-lambatnya satu bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan.

Tahapan Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja merupakan proses perencanaan dan penyusunan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) yang mengacu pada PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, secara garis besar sebagai berikut:

1. penyusunan rencana kerja pemerintah daerah
2. penyusunan rancangan kebijakan umum APBD serta prioritas dan plafon anggaran sementara
3. penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD
4. penyusunan rancangan perda APBD
5. penetapan APBD

### Metode Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengelolaan anggaran daerah telah menjadi perhatian utama bagi para pengambil keputusan dipemerintahan, baik ditingkat pusat maupun daerah. Sejauh ini perundang-undangan dan produk hukum telah dikeluarkan dan diberlakukan dalam upaya untuk menciptakan sistem pengelolaan anggaran yang mampu memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, yaitu terbentuknya semangat desentralisasi, demokratisasi, transparansi, akuntabilitas dalam proses penyelenggaraan pemerintahan pada umumnya dan proses pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

Untuk menghasilkan penyelenggaraan anggaran daerah yang efektif dan efisien, tahap persiapan atau perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dan menentukan dan keseluruhan siklus anggaran daerah. Namun demikian tahap persiapan atau perencanaan anggaran harus diakui memang hanyalah salah satu tahap penting dalam keseluruhan siklus atau proses anggaran daerah. Dengan kata lain, sebaik apa pun perencanaan yang telah disusun oleh pemerintah daerah tidak akan memberikan ari apa-apa manakala dalam tahap pelaksanaan dan tahap pengendaliannya tidak berjalan dengan secara tidak baik.

Anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan amanat rakyat kepada pemerintah daerah untuk mewujudkan aspirasi dan kebutuhan mereka. Anggaran merupakan refleksi aspirasi dan kebutuhan masyarakat dalam satu tahun fiskal tertentu yang dinyatakan dalam satuan mata uang. Di sisi pemerintah daerah, perwujudan amanat rakyat ini dinyatakan dalam bentuk rencana kerja yang akan dilaksanakan pemerintah daerah dengan menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, penyusunan anggran daerah harus berorientasi pada kepentingan masyarakat atau publik. Sejalan dengan hal itu, pengelolaan anggaran daerah (APBD) di era reformasi ini, ditekankan perlunya perubahan paradigma yang mempertimbangkan hal berikut:

1. Adanya keterkaitan yang erat dan jelas antara proses pengambilan keputusan politis DPRD, perencanaan operasional di eksekutif, dan penganggaran di masing-masing unit organisasi atau satuan kerja teknis.
2. APBD harus berorientasi pada kepentingan publik.
3. APBD disusun berdasarkan pendekatan kinerja.
4. Didukung oleh sistem dan prosedur akuntansi yang memadai.

### Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya mencakup dua hal yaitu struktur (bentuk dan susunan) anggaran, proses (mekanisme) penyusunan anggaran.

- a) Struktur anggaran kinerja. Struktur anggaran kinerja terdiri atas elemen-elemen pendapatan, belanja, dan pendanaan daerah yang memberikan gambaran antara lain mengenai:
  1. Sasaran yang diharapkan menurut fungsi belanja.

2. Standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan.
  3. Bagian APBD yang mendanai belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan dan belanja modal atau investasi untuk pelayanan publik dan aparatur.
- b) Proses penyusunan anggaran kinerja. Proses penyusunan anggaran kinerja meliputi beberapa tahap yaitu:
    1. Penyusunan arah dan kebijakan umum APBD berdasarkan hasil penjangkaran aspirasi masyarakat dan dokumen perencanaan daerah.
    2. Berdasarkanarahdankebijakanumum APBD dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah disusun strategi dan prioritas APBD.
    3. Strategi dan prioritas APBD selanjutnya menjadi dasar penyusunan program dan kegiatan.
    4. Anggaran disusun berdasarkan program dan kegiatan yang telah direncanakan.

### C. METODE

Metode penelitian merupakan suatu alat yang akan membantu penulis dalam melakukan melakukan sebuah penelitian secara ilmiah dalam rangka memperoleh tujuan penelitian yang ingin dilaksanakannya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Arikunto (2006:160) yang menyatakan bahwa: "Metode penelitian adalah cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya." Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk memverifikasi teori-teori yang ada untuk bisa mengidentifikasi perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara, selain itu juga dapat memberi saran yang bermanfaat bagi Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara.

Untuk informan penelitian, maka yang menjadi informan kunci didalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap paling mengetahui dan memahami serta sebagai pelaku didalam perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian,



karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang relevan dan akurat. Data-data yang relevan dan akurat dapat diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data ini dilakukan untuk memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari informan kunci dan merupakan orang yang dianggap mengetahui dan memahami permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kunci dan hasil observasi. Sementara itu data sekunder adalah data yang diperoleh dari mengkaji dokumen-dokumen penting yang berkaitan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini dokumen-dokumen yang dikaji adalah Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), Rencana Kerja Anggaran (RKA), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi (LAKIP), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) serta Laporan Keuangan ataupun dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah: Observasi Partisipatif (*participant observation*), Wawancara (*interview*) dan Dokumentasi.

Setelah data-data yang diperlukan telah terkumpul, maka proses selanjutnya didalam penelitian ini adalah pengolahan data. Pengolahan data dilakukan untuk membuat data, informasi yang telah terkumpul menjadi lebih bermakna guna menjawab permasalahan penelitian yang ada. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa data dapat digunakan dalam pemecahan masalah penelitian apabila dilakukan pengolahan data terlebih dahulu. Data yang diolah pada penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

#### D. ANALISIS

Perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan merupakan serangkaian kegiatan didalam pengelolaan keuangan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam pengelolaan keuangan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai, kegiatan perencanaan merupakan tahap awal dalam kegiatan pengelolaan keuangan lainnya.

Dalam pengamatan yang telah dilakukan oleh penulis terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) pada Dinas Tenaga Kerja

Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara masih belum dilakukan dengan baik atau sesuai ketentuan yang ada. Hal ini dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu:

- a) Adanya beberapa mata anggaran yang tidak terealisasi dalam kegiatan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah khususnya terjadi pada perjalanan dinas dalam daerah.
- b) Minimnya anggaran yang tersedia (jumlah penduduk yang dilatih sangat minim sehingga upaya pengurangan pengangguran terhambat).
- c) Beberapa anggota Tim Penyusun Anggaran belum memahami tentang Anggaran Berbasis Kinerja.

Hal ini tergambar dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis kepada Bendahara Pengeluaran Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sebagai berikut:

"Sumber daya manusia yang masih terbatas, kemudian tidak adanya inovasi-inovasi baru yang keluar dari Tim penyusun anggaran". Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja belum dilaksanakan secara maksimal dan menyeluruh, salah satunya adalah masih ada mata anggaran yang sama sekali tidak dicairkan.

Hal ini juga sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bidang Pembinaan dan Pemberdayaan Tenaga Kerja yaitu:

"bahwa adanya kelemahan dari Sumber Daya Manusia pada tahap perencanaan dimana dalam menyusun anggaran untuk pelatihan kepada masyarakat dimana Tim Penyusun anggaran tidak memunculkan inovasi-inovasi baru dalam membuat kegiatan pelatihan kepada masyarakat sehingga anggaran yang tersedia sangat minim dan jumlah pengangguran yang dilatih juga terbatas.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut mengindikasikan bahwa penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara masih belum maksimal, sehingga menyebabkan pencapaian kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara masih rendah.

#### Analisis Input (Masukan) dalam Perencanaan Anggaran

- a) **Dokumen Perencanaan**
  - 1) **Rencana Strategik Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai**



Rencana strategik (Renstra) merupakan salah satu dokumen perencanaan disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahunan yang harus dimiliki setiap instansi pemerintahan kab/kota yang di dalamnya mencakup visi, misi, tujuan, kebijakan, program dan kegiatan yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Renstra

merupakan salah satu komponen penting yang sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Renstra merupakan intisari strategis yang dibuat oleh suatu instansi pemerintah untuk menentukan masa depan organisasi instansi tersebut. Adapun Rencana Strategik Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Tahun 2011 – 2016, adalah sebagai berikut:

**Tabel 1 Rencana Strategik Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Tahun 2011-2016**

Terwujudnya Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai yang Berkualitas dan Berdaya Saing Tahun 2020."			
Misi 1: Meningkatkan Kualitas dan Produktivitas Tenaga Kerja			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
Meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja dan penyelenggaraan latihan kerja	Tersedianya tenaga kerja yang kompeten setiap tahunnya sebanyak 50 orang dan lembaga pelatihan kerja yang memiliki standar lembaga pelatihan kerja nasional sebanyak 12 lembaga dalam waktu 5 (lima) tahun	Memberikan pembinaan dan pelatihan kerja bagi tenaga kerja dan lembaga latihan kerja	Pemberdayaan Tenaga Kerja dan lembaga latihan kerja
Misi 2: Meningkatkan Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kerja			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
Terciptanya Kesempatan Kerja sesuai Prosedur	Terciptanya pelayanan, penempatan tenaga kerja dan perluasan kerja bagi masyarakat sebanyak 100 orang setiap tahun	Melaksanakan proses penempatan tenaga kerja dan perluasan kerja sesuai peraturan yang berlaku	Peningkatan Perluasan Kesempatan Kerja
Misi 3: Mewujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis, Dinamis dan Bermartabat			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
Terciptanya Ketenangan Bekerja dan Berusaha	Terlaksananya aturan ketenagakerjaan yang optimal dan profesional	Mengembangkan Hubungan Industrial dalam Iklim keterbukaan dan Pencegahan Pelanggaran serta penegakan Hukum Ketenagakerjaan	Peningkatan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan
Misi 4: Meningkatkan Kepuasan Masyarakat			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
Meningkatnya kualitas Pelayanan kepada Masyarakat	Terlaksananya pelayanan prima bagi masyarakat	Memberikan Pelayanan yang Optimal kepada masyarakat	Peningkatan Kualitas Sumber Daya dan Kinerja

Sumber: Renstra Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai 2011-2016

Renstra yang disusun oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai pada dasarnya sudah mencerminkan untuk pencapaian visi dan misi yang telah di tetapkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bidang Program Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sebagai berikut:

"Rencana strategis sudah mencerminkan visi dan misi yang telah disusun sebelumnya, didalamnya juga telah memuat program dan

kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian visi dan misi Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai."

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penyusunan Renstra yang dilakukan oleh Dinas tenaga Kerja Kota Tanjungbalai pada dasarnya sudah sesuai dengan visi dan misi Dinas Tenaga Kerja itu sendiri, dalam pelaksanaannya renstra tersebut akan dijabarkan dan dituangkan ke dalam Rencana Kerja Tahunan (Renja) Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai.

## 2) Rencana Kerja Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai

Rencana Kerja (Renja) Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai merupakan penjabaran dari Rencana Strategik Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang disusun berdasarkan tugas dan fungsinya. Renja berisi tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dalam periode 1 (satu) tahun berdasarkan program-program yang telah direncanakan sebelumnya. Dimana kegiatan-kegiatan ini dilakukan dalam rangka pencapaian visi dan misi. Dengan demikian renja ini nantinya akan menjadi pedoman dalam penyusunan Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (KUA dan PPAS)

Menurut Draise (2009;8) bahwa dalam penyusunan renja SKPD, harus memperhatikan beberapa hal berikut:

1. Capaian sasaran hasil pada Renstra SKPD, yang direncanakan akan dicapai pada tahun rencana berkenaan.
2. Penjabaran kegiatan dan sasaran keluarannya untuk mencapai sasaran hasil pada tahun rencana berkenaan.
3. Hasil analisis prakiraan maju mundur anggaran (MTEF) untuk mengetahui pagu indikatif bagi setiap pelaksanaan program dan kegiatan pada tahun rencana berkenaan, dengan biaya pembangunan diutamakan untuk memenuhi pelayanan kepada masyarakat berdasarkan Standar Pelayanan Minimal (SPM), yang dicapai melalui kerangka regulasi dan kerangka pendanaan.

**Tabel 2 Rencana Kerja (Renja) Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Tahun 2013 – 2015**

No.	Program/Kegiatan
1	2
1.	<b>Program Pelayanan Administrasi Perkantoran</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyediaan Jasa Surat Menyurat</li> <li>- Penyediaan Jasa Komunikasi sumber daya air dan listrik</li> <li>- Penyediaan Jasa Pemeliharaan dan Perizinan Kendaraan Dinas</li> <li>- Penyediaan Jasa Kebersihan</li> <li>- Penyediaan Alat Tulis Kantor</li> <li>- Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan</li> <li>- Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan bangunan kantor</li> <li>- Penyediaan Peralatan Rumah Tangga</li> <li>- Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan</li> <li>- Penyediaan Makanan dan Minuman</li> <li>- Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah</li> </ul>
2.	<b>Program Peningkatan Sarana &amp; Prasarana Aparatur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan Kendaraan Dinas/operasional</li> <li>- Penggandaan Peralatan gedung kantor</li> <li>- Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor</li> <li>- Pemeliharaan rutin / berkala kendaraan dinas operasional</li> <li>- Pemeliharaan rutin / berkala perlengkapan gedung kantor</li> <li>- Pemeliharaan rutin / berkala peralatan gedung kantor</li> </ul>
3.	<b>Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja &amp; Keuangan.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar realisasi Kinerja SKPD</li> <li>- Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun.</li> </ul>
4.	<b>Program Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Tenaga Kerja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan dan pelatihan keterampilan bagi pencari kerja</li> </ul>
5.	<b>Program Peningkatan Kesempatan Kerja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebarluasan Informasi Bursa Tenaga Kerja</li> <li>- Kerjasama Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>- Pengembangan dan Peningkatan Kesempatan Kerja</li> </ul>
6.	<b>Program Perlindungan &amp; Pengembangan Lembaga Ketenagakerjaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian dan Pembinaan Lembaga Penyalur Tenaga Kerja</li> <li>- Fasilitasi penyelesaian prosedur, penyelesaian perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>- Fasilitasi Penyelesaian Prosedur, Pemberian perlindungan Hukum dan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan</li> <li>- Sosialisasi berbagai peraturan pelaksanaan tentang ketenagakerjaan</li> <li>- Peningkatan pengawasan, perlindungan dan penegakan hukum terhadap keselamatan dan kesehatan kerja</li> <li>- Peningkatan kualitas Pengawas Ketenagakerjaan Spesialis</li> </ul>
7.	<b>Program Perencanaan Pembangunan Daerah</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyusunan Renja SKPD</li> <li>- Penyusunan dan Pengelolaan Bid.Program</li> </ul>

Sumber: Renja Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai 2013-2015 (diolah)

Dari hasil observasi maupun studi dokumentasi yang dilakukan oleh penulis terhadap Rencana Kerja Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai, bahwa renja yang telah disusun dari Tahun 2013 – 2015 sudah mengalami peningkatan baik terhadap besaran anggaran maupun kebutuhan-kebutuhan dari setiap bidangnya.

## b) Anggaran

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. Dengan demikian anggaran ini merupakan input (masukan) yang sangat penting dalam perencanaan anggaran. Karena dengan adanya anggaran semua kegiatan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dapat dilaksanakan. Untuk itu, besaran anggaran yang dialokasikan kepada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai juga menentukan keberhasilan dalam pencapaian kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian baik secara studi dokumentasi, observasi maupun wawancara Kepada Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai diperoleh informasi bahwa anggaran yang dialokasikan kepada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sudah sesuai dengan jumlah anggaran yang telah diusulkan kepada Pemerintah Kota Tanjungbalai. Dan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan (lihat Tabel 4.3). Penjelasan ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai seperti berikut: “bahwasannya setiap tahunnya kami mencoba untuk meningkatkan besaran anggaran kita baik untuk peningkatan sarana dan prasarana maupun peningkatan anggaran untuk pelatihan masyarakat maupun perlindungan tenaga kerja.”

## c) Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara beberapa Tingkatan Jabatan, mulai dari Jabatan Tertinggi Kepala Dinas hingga Jabatan Terendah Fungsional Umum (Staff). Dari keseluruhan unsur sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya manusia yang terlibat didalam penyusunan perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai adalah sebagai berikut:

**Tabel 3 Pegawai Yang Terlibat Dalam Proses Perencanaan Anggaran Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara**

No.	Jabatan	Jumlah	Jabatan dlm kegiatan
1	Kepala Dinas	1	Penanggungjawab
2	Kepala Bidang	4	Koordinator dan Pelaksana
3	Kepala Seksi	3	Pelaksana
4	Bagian Keuangan (Bendahara)	1	Pelaksana

Dari tabel diatas terlihat bahwa SDM yang terlibat dalam proses perencanaan anggaran telah melibatkan seluruh pihak/bidang yang ada pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara.

Akan tetapi menurut hasil penelitian dan wawancara yang penulis lakukan dari jumlah pegawai yang ada, hanya sebagian kecil yang mengerti dan paham tentang anggaran berbasis kinerja, Hal ini disampaikan oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sebagai berikut: “Cukup banyak dari pegawai kita yang tidak memahami akan anggaran berbasis kinerja, sehingga pencapaian indikator kinerja masih sangat rendah, karena selama ini hanya berorientasi kepada capaian penyerapan anggaran saja tidak kepada hasil dan manfaatnya.”

Rendahnya pemahaman pegawai mengenai ABK disebabkan oleh selain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dibagian keuangan dan kurangnya pegawai yang memiliki latar belakang keuangan pemerintah, juga disebabkan oleh kurangnya pelatihan tentang anggaran yang diberikan kepada para pegawai, hal ini seperti yang disampaikan oleh Bendahara Pengeluaran Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai “bahwa selama ini kurangnya penyelenggaraan pelatihan tentang anggaran yang diberikan kepada pegawai, adapun pelatihan yang selama ini diberikan hanya sebatas pada teknis pengelolaan keuangan saja,, lebih kepada sistem informasi yang ada (SIMDA)”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam perencanaan ABK pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara selain disebabkan latar belakang pendidikan pegawai, juga disebabkan oleh masih minimnya pelatihan tentang Anggaran



hususnya Anggaran Berbasis Kinerja yang diberikan kepada para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara.

### **Proses Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara**

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk menghubungkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran (*Output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. keluaran dari hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja, sedangkan tujuannya dituangkan dalam program disertai dengan pembiayaan pada setiap pencapaian tujuannya.

Program pada anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai salah satu elemen kebijakan yang terdiri dari beberapa kegiatan-kegiatan penting yang dilaksanakan oleh bidang-bidang tertentu (unit kerja tertentu) untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta mendapatkan alokasi anggaran yang dibutuhkan dalam hal ini Dinas Tenaga Kerja kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara, atau dengan kata lain bahwa hal tersebut merupakan bagian dari operasional renstra yang merupakan komponen anggaran berbasis kinerja.

Hal yang paling utama dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah pencapaian hasil kerja dari suatu perencanaan alokasi biaya yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran berbasis kinerja harus dilakukan berdasarkan capaian kinerja, tolok ukur indikator kinerja dan harus berdasarkan program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam renstra. Disamping itu dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja harus mengacu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

#### **a. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran**

Transparansi dan akuntabilitas anggaran dimaksudkan 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 dengan mudah memperoleh atau mengakses informasi mengenai pengelolaan anggaran dari program atau kegiatan 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 pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara. Hal ini dilihat dari kurangnya publikasi yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai terkait Realisasi Anggaran dan capaian kinerja dari pelaksanaan program atau kegiatan. Hal ini senada dengan pernyataan dari kepala bidang program Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara: "DPA (daftar pelaksanaan anggaran) dan laporan realisasi dan capaian kinerja tidak pernah dipublikasikan baik melalui media elektronik maupun surat kabar."

Disamping itu juga, akuntabilitas anggaran pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dengan sering terjadinya keterlambatan pelaksanaan program atau kegiatan. Program atau kegiatan sering sekali tidak dilaksanakan dengan jadwal pelaksanaan yang sudah direncanakan. Hal ini disebabkan oleh keterlambatan pencairan dana dan pengesahan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) Kota Tanjungbalai. Permasalahan ini diperkuat oleh pernyataan bendahara pengeluaran Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sebagai berikut:

"bagaimana kegiatan-kegiatan ini bisa berjalan sesuai jadwal yang direncanakan, APBD aja baru disahkan bulan Maret, sedangkan pencairan dana persediaan baru bisa cair bulan April." Berdasarkan hal diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa tingkat transparansi dan akuntabilitas anggaran pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai masih sangat rendah. Masalah ini juga menimbulkan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap capaian kinerja yang diperoleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Untuk itu sangat dibutuhkan transparansi dan akuntabilitas anggaran dalam penerapan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai agar tercapainya peningkatan kualitas baik dalam pelaksanaan program atau kegiatan maupun pengelolaan keuangan daerah terutama yang menyangkut hak-hak masyarakat.

## b. Disiplin Anggaran

Disiplin dalam anggaran adalah bagaimana dalam melaksanakan suatu program atau kegiatan sesuai dengan yang telah dianggarkan/direncanakan, tidak melaksanakan kegiatan yang tidak tertuang didalam APBD (anggaran pendapatan dan belanja daerah). Disiplin anggaran ini sangat dibutuhkan dalam pencapaian kinerja. Dengan melaksanakan program atau kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam APBD, akan mempermudah mengukur sejauh mana capaian kinerja dari suatu program atau kegiatan tersebut. Perencanaan anggaran berbasis kinerja juga harus dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan. Pos-pos belanja yang telah dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja yang harus dilaksanakan, tidak melebihi dan dapat dipertanggungjawabkan pelaksanaannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis baik melalui wawancara yang dilakukan kepada kepala seksi perencanaan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sebagai berikut: "penyusunan rencana kerja (anggaran) selalu berpedoman terhadap rencana strategis dan rencana kerja pemerintah daerah (RKPD)."

Oleh karena itu penulis menarik kesimpulan anggaran yang direncanakan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Realisasi Anggaran Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Dimana pelaksanaan program dan kegiatan berdasarkan besaran anggaran yang telah ditetapkan didalam DPA Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai hanya saja penyerapan anggaran yang terserap oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dikurang maksimal.

## c. Keadilan Anggaran

Dalam meningkatkan perencanaan anggaran berbasis kinerja dan untuk menghasilkan capaian kinerja yang lebih baik harus diikuti dengan keadilan anggaran yang lebih baik pula. Untuk itu pemerintah daerah wajib mengalokasikan anggarannya sesuai dengan kebutuhan agar dapat dinikmati manfaatnya oleh berbagai lapisan masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan masyarakat. Dalam penyusunan anggaran harus mengarah kepada peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu Pemerintah Kota Tanjungbalai melalui

Dinas Tenaga Kerja berkewajiban memberikan pelayanan dibidang ketenagakerjaan kepada masyarakat dan mengalokasikan anggaran secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai, bahwa pengalokasian anggaran sudah cukup baik. Dimana pengalokasian anggaran sudah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dari usulan setiap bidang ataupun seksi yang ada. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada Kepala Bidang Pemberdayaan Tenaga Kerja dan Kesempatan Kerja sebagai berikut: "bila dilihat dari jumlah anggaran secara awam mungkin tidak adil, tetapi dalam menyusun pagu anggaran kita melihat dari skala prioritas kegiatan tersebut, mana kegiatan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat mana yang merupakan usulan dari masyarakat dan pelayanan langsung kepada masyarakat luas, bukan berarti mengkesampingkan kegiatan yang lainnya." Hanya saja karena keterbatasan pagu anggaran yang disediakan oleh pemerintah kota kepada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai maka Dinas Tenaga Kerja harus memaksimalkan anggaran yang ada dengan memprioritaskan kegiatan-kegiatan yang sifatnya pelayanan yang dapat dinikmati secara langsung oleh masyarakat.

## d. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran

Dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja, penyusunan anggaran hendaknya berlandaskan prinsip efisiensi dan efektivitas anggaran. Dimana anggaran yang telah disusun harus dapat tepat guna, tepat waktu pelaksanaan dan dapat dipertanggungjawabkan pemanfaatannya. Selain itu juga anggaran yang tersedia harus dapat digunakan sebaik-baiknya, agar mampu menghasilkan peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan visi serta misi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, agar anggaran yang disusun dapat efisien 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.

Perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai pada dasarnya belum dapat dikatakan efisien dan efektif, meskipun pengalokasian anggarannya

berdasarkan skala prioritas untuk kegiatan yang sifatnya mendesak tetapi masih banyak kegiatan yang serapan anggarannya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Penerapan prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara yang masih kurang baik ini disebabkan karena kurangnya perencanaan terhadap pengalokasian anggaran. Tidak ditetapkannya tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang akan diperoleh secara jelas. Hal ini dapat dilihat salah satunya pada kegiatan Rapat-rapat konsultasi dan koordinasi ke luar daerah yang tidak dapat terserap dengan baik sehingga perencanaan

anggaran berbasis kinerja tidak efektif dan efisien. Hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Perencanaan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai sebagai berikut: “waktu perencanaan anggaran terjadi kesalahan penyusunan anggaran ada mata anggaran pada kegiatan Rapat-rapat Koordinasi dan konsultasi ke luar daerah salah satunya biaya penginapan yang tidak dapat dicairkan dikarenakan pemerintah kota telah menyediakan Mess di kota Medan, sehingga anggaran untuk biaya penginapan di kota tersebut tidak dapat dicairkan. Hal ini menyebabkan ketidakefektifan perencanaan anggaran.”

**Tabel 4. Laporan Realisasi Anggaran Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Tahun 2013-2014**

No.	Program/Kegiatan
1	2
1.	<b>Program Pelayanan Administrasi Perkantoran</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyediaan Jasa Surat Menyurat</li> <li>- Penyediaan Jasa Komunikasi sumber daya air dan listrik</li> <li>- Penyediaan Jasa Pemeliharaan dan Perizinan Kendaraan Dinas</li> <li>- Penyediaan Jasa Kebersihan</li> <li>- Penyediaan Alat Tulis Kantor</li> <li>- Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan</li> <li>- Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan bangunan kantor</li> <li>- Penyediaan Peralatan Rumah Tangga</li> <li>- Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan</li> <li>- Penyediaan Makanan dan Minuman</li> <li>- Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah</li> </ul>
2.	<b>Program Peningkatan Sarana &amp; Prasarana Aparatur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan Kendaraan Dinas/operasional</li> <li>- Penggandaan Peralatan gedung kantor</li> <li>- Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor</li> <li>- Pemeliharaan rutin / berkala kendaraan dinas operasional</li> <li>- Pemeliharaan rutin / berkala perlengkapan gedung kantor</li> <li>- Pemeliharaan rutin / berkala peralatan gedung kantor</li> </ul>
3.	<b>Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja &amp; Keuangan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar realisasi Kinerja SKPD</li> <li>- Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun.</li> </ul>
4.	<b>Program Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Tenaga Kerja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan dan pelatihan keterampilan bagi pencari kerja</li> </ul>
5.	<b>Program Peningkatan Kesempatan Kerja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebarluasan Informasi Bursa Tenaga Kerja</li> <li>- Kerjasama Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>- Pengembangan dan Peningkatan Kesempatan Kerja</li> </ul>
6.	<b>Program Perlindungan &amp; Pengembangan Lembaga Ketenagakerjaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian dan Pembinaan Lembaga Penyalur Tenaga Kerja</li> <li>- Fasilitasi penyelesaian prosedur, penyelesaian perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>- Fasilitasi Penyelesaian Prosedur, Pemberian perlindungan Hukum dan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan</li> <li>- Sosialisasi berbagai peraturan pelaksanaan tentang ketenagakerjaan</li> <li>- Peningkatan pengawasan, perlindungan dan penegakan hukum terhadap keselamatan dan kesehatan kerja</li> <li>- Peningkatan kualitas Pengawas Ketenagakerjaan Spesialis</li> </ul>
7.	<b>Program Perencanaan Pembangunan Daerah</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyusunan Renja SKPD</li> <li>- Penyusunan dan Pengelolaan Bid.Program</li> </ul>

Sumber: Lakip Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Tahun 2013-2014



Dari hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip efisiensi dan efektivitas anggaran dalam penyusunan anggaran anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara masih kurang baik. Untuk itu perlu dilakukan penyesuaian antara perencanaan program dan kegiatan dengan besarnya dana yang akan dianggarkan agar efisiensi dan efektivitas anggaran dapat diterapkan dengan baik.

#### **e. Disusun dengan Pendekatan Kinerja**

Prinsip penyusunan anggaran berbasis kinerja yang terakhir yang perlu diperhatikan adalah disusun berdasarkan kinerja. dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, anggaran yang disusun harus mengutamakan pencapaian kinerja yang akan dicapai sesuai dengan 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 itu besaran anggaran dari setiap program atau kegiatan yang telah ditetapkan harus dapat diukur kinerja yang akan dicapai. Dengan kata lain kinerja yang akan dicapai harus lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, terlebih dahulu harus disusun indikator kinerja dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Indikator-indikator inilah nantinya yang menjadi tolok ukur dalam menentukan besaran anggaran yang akan ditetapkan untuk masing-masing program dan kegiatan. Hal ini nantinya diharapkan dari setiap rupiah yang dianggarkan dapat menghasilkan suatu kinerja yang memiliki nilai atau dengan kata lain tidak ada dana yang terbuang dengan sia-sia.

Berdasarkan hasil penelitian, penyusunan anggaran pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara belum disusun berdasarkan kinerja yang akan dicapai. Anggaran disusun hanya berdasarkan rencana-rencana secara menyeluruh saja. Selama ini, pengukuran terhadap keberhasilan ataupun kegagalan dalam pencapaian kinerja hanya diukur berdasarkan penyerapan anggaran yang direalisasikan tanpa memperhatikan capaian keberhasilan atau kegagalan secara fisik. Sehingga dalam penyusunan anggaran untuk tahun anggaran berikutnya sulit untuk menentukan besaran anggaran untuk masing-masing program dan kegiatan yang akan

dilaksanakan karena tidak memiliki dasar yang jelas terhadap capaian kinerja yang akan dicapai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada beberapa kepala bidang, mereka sependapat bahwa pengukuran capaian kinerja atau keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan dinilai dari jumlah anggaran yang tersera (prosentase penyerapan anggaran), sebagai contohnya pelaksanaan kegiatan sosialisasi kepada pekerja disini, indikator keberhasilan suatu kegiatan hanya dilihat dari jumlah peserta yang ikut sosialisasi tanpa memperhatikan apakah peserta yang ikut sosialisasi mengerti atau memahami dari materi yang diajarkan. Hal ini menyebabkan capaian kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai menjadi rendah padahal capaian secara fisik sangatlah bagus.

Dari hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja atas program dan kegiatan yang telah dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara masih rendah, hal ini disebabkan oleh penilaian capaian kinerja masih dilihat dari besaran penyerapan anggaran saja, kurang konkretnya penyusunan indikator kinerja program atau kegiatan yang dianggarkan, sehingga pengukuran capaian kinerja tidak maksimal atau dengan kata lain indikator -indikator kinerja yang ada tidak dapat dijadikan tolok ukur pencapaian kinerja.

#### **Hambatan dan Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara**

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan oleh penulis baik dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi, dapat dilihat bahwa masih kurangnya perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara. Dalam penerapannya masih ditemukan beberapa hambatan-hambatan yang terjadi, diantaranya:

- a) Masih rendahnya kemampuan yang dimiliki SDM terkait perencanaan anggaran berbasis kinerja yang dimiliki Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pegawai yang memiliki kemampuan dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja sangat minim. Hal tersebut tentu saja dapat menghambat proses perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai.

- b) Belum adanya kebijakan secara tertulis dalam menentukan indikator-indikator kinerja dari setiap program atau kegiatan yang telah direncanakan. Sehingga dalam penentuan capaian kinerja dari pelaksanaan program dan kegiatan tersebut menjadi terhambat, dikarenakan indikator kinerja yang tidak berorientasi terhadap kinerja.
- c) Kurangnya koordinasi antar bidang pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dalam penyusunan anggaran yang dapat menghambat perencanaan anggaran berbasis kinerja.
- d) Keterbatasan anggaran yang dimiliki Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dalam peningkatan kompetensi angkatan kerja. Hal ini disebabkan oleh perencanaan yang kurang baik terhadap kebutuhan anggarannya, masih berpedoman pada anggaran sebelumnya.

Dari hambatan-hambatan tersebut diatas yang menjadi faktor penghambatan dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai. Hal ini menyebabkan capaian kinerja oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai belum menunjukkan pencapaian kinerja yang baik sehingga pencapaian visi dan misi juga ikut terhambat. Namun untuk mengatasi segala hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai, telah dilakukan beberapa upaya baik peningkatan maupun perbaikan yang dilakukan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai, diantaranya:

1. Peningkatan kualitas SDM maupun ketersediaan SDM baik keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan penyusunan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh pemerintah kota maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain diluar pihak pemerintah kota. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas SDM dalam melakukan perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat adanya perbaikan-perbaikan perencanaan setiap tahunnya.
2. Penyusunan indikator kinerja yang berorientasi terhadap kinerja telah mulai dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai melalui Bidang Program sehingga penentuan besaran capaian

kinerja untuk tahun anggaran berikutnya lebih jelas. Hal ini diharapkan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dalam Pencapaian Kinerja tidak berorientasi terhadap penyerapan anggaran melainkan terhadap hasil dan dampaknya.

3. Meningkatkan koordinasi antar bidang dalam penyusunan perencanaan anggaran dengan membentuk Tim penyusunan Anggaran sehingga koordinasi antar bidang jauh lebih baik. Hal ini terlihat dengan semakin solidnya koordinasi tim penyusun anggaran dikarenakan adanya *coordinator* tim
4. Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara setiap tahunnya berusaha meningkatkan jumlah anggaran untuk setiap tahunnya melalui usulan anggaran kegiatan yang bertujuan untuk peningkatan kompetensi angkatan kerja baik itu bersifat kegiatan pelatihan maupun kegiatan pembagunan balai latihan yang ditujukan kepada Pemerintah Kota, Pemerintah Propinsi yaitu Dinas Tenaga Kerja Propinsi Sumatera Utara hingga ketingkat Pemerintah Pusat melalui Kementerian Tenaga Kerja. Hal ini dilihat setiap tahun Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai memperoleh bantuan anggaran berupa Tugas Pembantuan maupun Dana Dekonsentrasi yang bersumber dari Propinsi maupun Kementerian.

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan di bab-bab sebelumnya, maka penulis memperoleh kesimpulan bahwa perencanaan anggaran Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai masih belum menerapkan anggaran berbasis kinerja. Perencanaan anggaran masih belum disusun sesuai dengan pendekatan kinerja yang akan dicapai. Komponen-komponen dalam Anggaran berbasis kinerja juga belum terpenuhi, misalnya indikator kinerja untuk masing-masing kegiatan belum sepenuhnya ada. Masih rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja sehingga dapat menghambat implementasi penerapan anggaran berbasis kinerja yang lebih baik. Kemudian Dalam menyusun anggaran

pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai masih belum menerapkan prinsip-prinsip penyusunan anggaran. Penerapan prinsip-prinsip anggaran hanya pada Disiplin anggaran dan Keadilan anggaran saja. Sedangkan prinsip-prinsip penganggaran yang lain belum diterapkan dengan baik.

Transparansi dan akuntabilitas anggaran masih kurang baik, hal ini ditandai dengan kurangnya publikasi tentang pelaksanaan kegiatan maupun capaian kinerja terhadap program atau kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara kepada masyarakat baik melalui surat kabar maupun media elektronik. Efisiensi dan efektivitas anggaran juga dinilai kurang baik oleh penulis. Hal ini terlihat dari kurang baiknya perencanaan yang dilakukan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai terkait anggaran yang tidak dapat dicairkan (penyerapan anggarannya tidak maksimal) padahal dapat dialokasikan pada kegiatan yang lainnya. Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai belum disusun dengan pendekatan kinerja, hal ini terlihat dari pengukuran capaian kinerja selama ini dilihat dari besaran penyerapan anggaran yang dikeluarkan. Segala upaya yang dilakukan Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dalam mewujudkan Anggaran Berbasis Kinerja baik dari segi perencanaan maupun dalam pengelolaan anggaran, hal ini dapat dilihat dengan adanya upaya perbaikan dari segi perencanaan anggaran dan perekrutan pegawai yang kompeten di bidang perencanaan dan keuangan.

### Rekomendasi

Dari kesimpulan tersebut, rekomendasi yang dapat penulis sampaikan dalam penerapan perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai Propinsi Sumatera Utara yaitu perlu adanya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang memahami dan menguasai perencanaan anggaran berbasis kinerja (ABK), agar pencapaian indikator kinerja dapat tercapai secara optimal. Dengan cara mengikutsertakan pegawai-pegawai yang ada dalam pelatihan (bimbingan teknis) perencanaan dan penyusunan anggaran berbasis kinerja baik yang diselenggarakan oleh pihak Pemerintah kota Tanjungbalai maupun pihak lain diluar Pemerintah Kota Tanjungbalai itu sendiri.

Perlu adanya peningkatan transparansi dan akuntabilitas anggaran berbasis kinerja, agar peningkatan kualitas pengelolaan anggaran pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjungbalai dapat tercapai. Hendaknya setiap tahun, dalam penyusunan anggaran selalu mengacu kepada prinsip-prinsip penyusunan anggaran berbasis kinerja, sehingga indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai. Untuk penyusunan anggaran tahun selanjutnya perlu adanya peningkatan koordinasi yang dipimpin langsung oleh Kepala Dinas maupun Ketua Koordinator penyusunan anggaran agar koordinasi antar bidang dan seksi lebih ditingkatkan. Serta Perlu adanya penyusunan indikator kinerja yang lebih spesifik dan berorientasi kinerja, sehingga besaran capaian kinerja dapat dihitung dari indikator kinerja. capaian kinerja bukan semata-mata hanya dilihat dari hasil fisik saja tetapi harus juga dilihat dari hasil dan manfaatnya.

### REFERENSI

- Arikunto S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BPKP, 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta.
- Halim A. Dan Darmayanti. 2007. *Bunga Rampai, Manajemen Keuangan Daerah Pengelolaan Keuangan Daerah (edisi Kedua)*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Hilton Rita M and Philip G. Joice, 2003. *Performance Information and Budgeting in Historical and Comparative Perspective, in Handbook of Public Administration*. London: Thousand Oaks: New Delhi Sage.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mardiasmo, 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Nordiwawan, Deddi. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pramono H, dkk. 2010. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Whicker, Marcia Lynn. 2002, *Federal Deficit and Financing the National Debt. In: Handboool of Fiscal Policy*. New York: Marcel Dekker Inc.
- Yuwono, S, I.T. Agus, dan Hariyadi. 2005. *Penganggaran Sektor Publik, Pedoman Praktis, Penyusunan, Pelaksanaan dan*





*Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja)*. Bayumedia Publisng, Malang.

Undang-Undang nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan daerah

Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tentang Perubahan Kedua Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.