

**KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH  
DI KABUPATEN PELALAWAN**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Sains**



**OLEH :**

**NAMA : RIKZAWANI**  
**NOMOR MAHASISWA : 197121055**  
**BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU**

**2021**

**KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAERAH DI KABUPATEN PELALAWAN**

**TESIS**

Oleh :

**RIKZAWANI**

**NPM : 197121055**

**TIM PENGUJI**

Ketua

**Prof. Dr. H. Detri Karva, SE, MA.**

Sekretaris

**Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si.**

Anggota

**Dr. Hj. Rosmayani, S.Sos., M.Si.**

Anggota

**Dr. Zainal, S.Sos., M.Si.**

Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Riau

**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.**

**KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAERAH DI KABUPATEN PELALAWAN**

**TESIS**

Nama : RIKZAWANI  
NPM : 197121055  
Program Studi : Administrasi Publik

**Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing.**

Pembimbing I Pekanbaru, \_\_\_\_\_ 2021



**Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA.**

Pembimbing II Pekanbaru, 04-08-2021



**Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si.**

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik  
Pascasarjana Universitas Islam Riau



**Dr. Moris Adidi Yogya, S.Sos, M.Si.**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Ilmu Administrasi peserta ujian konferehensif penelitian yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RIKZAWANI  
NPM : 197121055  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Administrasi Publik  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)  
Judul Tesis : Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan.

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konferehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa, naskah tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya palagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah – kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah atau keseluruhan atas pernyataan butir dan butir 2 tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian konferehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 18 Maret 2021

aku Pernyataan,

  
RIKZAWANI



# PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau  
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

## SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 074/A-UIR/5-PPS/2021

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **RIKZAWANI**  
NPM : **197121055**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 27 April 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui  
Ketua Prodi. Magister Ilmu Administrasi

Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 27 April 2021  
Staf Pemeriksa

Indrian Syafitri, S.AP., M.Si.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *Syafitri\_ind05*

KINERJA PEGAWAI BADAN  
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH DALAM PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAERAH DI KABUPATEN  
PELALAWAN by Rikzawani Rikzawani

From Prodi. Ilmu Administrasi (TESIS  
PASCASARJANA UIR)

Similarity Index	Similarity by Source	
29%	Internet Sources:	30%
	Publications:	9%
	Student Papers:	9%

Processed on 27-Apr-2021 14:01 WIB

ID: 1571180305

Word Count: 25191

**sources:**

- 1 2% match (Internet from 14-Apr-2021)  
<http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/4966/1/ANALISIS%20EFEKTIVITAS%20KINERJA%20TELLER%20DI%20KSPPS%20BMT%20NU%20S>
- 2 2% match (Internet from 10-Apr-2018)  
<http://eprints.stainkudus.ac.id/191/5/6%20BAB%20II.pdf>
- 3 2% match (Internet from 12-Dec-2017)  
<http://repo.iain-tulungagung.ac.id/6793/6/BAB%20II.pdf>
- 4 1% match (Internet from 11-Apr-2021)  
<https://ocs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/17797/13995/>
- 5 1% match (Internet from 19-Jun-2015)  
<http://dppkad.bantulkab.go.id/filestorage/dokumen/2014/07/Laporan%20Triwulan%203%20Tahun%202012.pdf>
- 6 1% match (Internet from 30-Oct-2015)  
<http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/3670/Bab%202.pdf?sequence=6>
- 7 1% match (Internet from 30-May-2016)  
<http://docslide.us/documents/skripsi-2-561ecd12b17bb.html>
- 8 1% match (student papers from 04-Mar-2019)  
Submitted to Universitas Islam Riau on 2019-03-04
- 9 1% match (Internet from 20-Dec-2017)  
[http://skripsi-skripsiun.blogspot.com/2014/09/skripsi-ekonomianalisis-pengaruh\\_12.html](http://skripsi-skripsiun.blogspot.com/2014/09/skripsi-ekonomianalisis-pengaruh_12.html)
- 10 1% match (Internet from 29-Mar-2014)  
[http://ztie22.blogspot.com/2013\\_01\\_01\\_archive.html](http://ztie22.blogspot.com/2013_01_01_archive.html)
- 11 1% match (publications)  
Meilany S.D Liow, Paulus Kindangen, Daisy S.M. Engka, "PENGARUH PENGELOLAAN KEUANGAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA KOTA-KOTA YANG ADA DI PROVINSI SULAWESI UTARA", JURNAL PEMBANGUNAN EKONOMI DAN KEUANGAN DAERAH, 2019
- 12 1% match (Internet from 07-Feb-2021)  
<http://ojs.uho.ac.id/index.php/BUSSINESUHO/article/download/9465/6683>
- 13 1% match ()  
Munthe, Mario Nicolas. "PERBANDINGAN PENERIMAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA BADAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN TAHUN ANGGARAN 2016-2018", UNIKA Santo Thomas, 2019
- 14 1% match (Internet from 05-Sep-2017)  
<http://eprints.umpo.ac.id/3251/1/KOMUNIKASI%20BERKEMAJUAN%20DALAM%20DINAMIKA%20MEDIA%20DAN%20BUDAYA.pdf>
- 15 1% match (Internet from 08-Dec-2017)  
[http://muhammad-nurjani.blogspot.com/2015\\_03\\_01\\_archive.html](http://muhammad-nurjani.blogspot.com/2015_03_01_archive.html)
- 16 1% match (Internet from 17-Apr-2021)  
<http://repository.umsu.ac.id/bitstream/123456789/3523/1/SP%20-%201403100176.pdf>
- 17 1% match (Internet from 22-Oct-2020)  
[http://dpmptsp.riau.go.id/media/file/12721643457Naskah\\_Akademik\\_RUPM\\_2018\\_OK.pdf](http://dpmptsp.riau.go.id/media/file/12721643457Naskah_Akademik_RUPM_2018_OK.pdf)
- 18 1% match (Internet from 09-Jun-2015)

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

NOMOR : 373/KPTS/PPs-UIR/2021

**TENTANG**

**PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA  
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
  2. Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim penguji ujian seminar proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
  3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

- Mengingat :
1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
  2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
  3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
  4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
  5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
  6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
  7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
  8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
  9. Surat Permohonan Perubahan Judul **Sdr/i Rikzawani** tanggal 17 Juni 2021 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 26 Oktober 2020
  10. Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 337/KPTS/PPs-UIR/2020 tanggal 29 Juli 2020 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan :
1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., M.A	Guru Besar	Pembimbing I
2	Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si	Lektor Kepala	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **RIKZAWANI**  
N P M : **197121055**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**  
Judul Tesis Baru : **"KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DI KABUPATEN PELALAWAN".**

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
  3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
  4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
  5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU

PADA TANGGAL : 19 Juni 2021

Direktur,  
  
**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum**  
NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

# **KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DI KABUPATEN PELALAWAN**

## **ABSTRAK**

Oleh  
**RIKZAWANI**

Pengelolaan keuangan daerah yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan suatu daerah. Pengelolaan keuangan daerah yang baik tidak hanya membutuhkan sumberdaya manusia yang handal tetapi juga harus didukung oleh kemampuan keuangan daerah yang memadai. Upaya pemerintah daerah dalam menggali kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari kinerja keuangan daerah yang diukur menggunakan analisis rasio keuangan pemerintah daerah. Pengukuran kinerja keuangan pada pemerintah daerah juga digunakan untuk menilai akuntabilitas dan kemampuan keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Tujuan utama penelitian ini adalah Mengetahui dan menganalisis Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan berdasarkan indikator Efisiensi, Efektifitas, Keadilan dan Daya Tanggap. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Jumlah informan penelitian adalah 10 orang dengan kepala BPKAD sebagai key informan. Teknik pengumpulan data dengan wawancara serta analisis dengan metode analisa kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja bidang pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Pelalawan berada pada kategori cukup baik.

**Kata Kunci : Kinerja, Pegawai, Pengelolaan, Keuangan Daerah.**

***PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN REGIONAL FINANCIAL  
AND ASSETS MANAGEMENT IN REGIONAL FINANCIAL  
MANAGEMENT IN PELALAWAN DISTRICT***

***ABSTRACT***

***By***

***RIKZAWANI***

*Good regional financial management will affect the progress of an area. Good regional financial management does not only require reliable human resources but also must be supported by adequate regional financial capacities. Local government efforts to explore regional financial capacity can be seen from the regional financial performance as measured by using regional government financial ratio analysis. Measurement of financial performance in local governments is also used to assess the accountability and financial capacity of the regions in implementing regional autonomy. The main objective of this research is to know and analyze the performance of the employees of the Regional Financial and Asset Management Agency in the Regional Financial Management in Pelalawan Regency based on the indicators of efficiency, effectiveness, justice and responsiveness. The type of research used in this research is descriptive qualitative. The number of research informants is 10 people with the head of the BPKAD as the key informant. Data collection techniques by interview and analysis with qualitative analysis methods as a research procedure that produces descriptive data. This study concludes that the performance of the regional financial management of Pelalawan Regency is in the quite good category.*

***Keywords: Performance, Employees, Management, Regional Finance.***

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Wr. Wb**

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, penulis merasa sangat bersyukur atas petunjuk dan penerangan yang telah diberikan Allah SWT, sehingga penulis dapat merampung penyelesaian Tesis ini yang berjudul **“Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan”**. Shalawat dan salam penulis kirimkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan suritauladan dan pengajaran, sehingga terbukalah berbagai hikmah ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi umat manusia hingga akhir zaman.

Tesis ini adalah salah satu syarat yang harus penulis tempuh dalam meraih gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau, dimana penulis menekuni ilmu pengetahuan untuk menambah wawasan penulisan tentang administrasi.

Pada kesempatan yang baik ini, tidak lupa penulis menyampaikan terima kasih yang setulus – tulusnya baik secara langsung maupun tidak langsung atas segala dukungan, bantuan, bimbingan, pengarahan, nasehat, dan pemikiran dari berbagai pihak selama proses studi dan juga selama proses penyusunan Tesis ini. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H.Syafrinaldi, SH, MCL yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Islam Riau.

2. Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Riau.
3. Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si. selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau.
4. Bapak Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA. selaku dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis dan selalu mendukung, menyemangati serta mengingatkan penulis apabila lalai dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Bapak Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si selaku dosen Pembimbing II, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dengan sabar dan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta selalu memotivasi dan juga mengingatkan penulis untuk menyelesaikan Tesis ini serta menyelesaikan studi tepat waktu.
6. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau yang dalam hal ini tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang mana telah mendidik dan memberikan dorongan serta arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
7. Seluruh staf, karyawan/ti Tata Usaha Pascasarjana Universitas Islam Riau dan serta Perpustakaan Pascasarjana dan Perpustakaan Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan penyelesaian Tesis ini.

8. Keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini akan dapat bermanfaat dan semoga ilmu yang penulis peroleh berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta bagi Nusa dan Bangsa.

Wabillahitaufikwalhidayah, wassalamualaikum Wr.Wb

Pekanbaru, 28 Juli 2021

Penulis

Rikzawani



## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN     HIPOTESIS .....</b>	<b>13</b>
2.1. Tinjauan Pustaka .....	13
2.1.1. Konsep Administrasi.....	13
2.1.2. Konsep Administrasi Publik .....	14
2.1.3. Konsep Organisasi .....	15
2.1.4. Konsep Manajemen.....	16
2.1.5. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.1.6. Konsep Kinerja.....	24
2.1.7. KONSEN Efisiensi Kerja.....	44
2.1.8. Konsep Pegawai Negeri Sipil.....	47
2.1.9. Konsep Keuangan Daerah.....	56
2.2. Penelitian Terdahulu .....	64
2.3. Kerangka Pemikiran .....	70
2.4. Konsep Operasional .....	72
2.5. Operasional Variabel.....	75
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>76</b>
3.1. Tipe Penelitian .....	76
3.2. Lokasi Penelitian.....	77
3.3. Informan Penelitian.....	77
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	78
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	79
3.6. Teknik Analisa Data.....	81
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>82</b>
4.1. Kabupaten Pelalawan .....	82

4.2. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan .. 85

<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>102</b>
5.1. Identitas Informan .....	102
5.2. Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan .....	104
5.3. Faktor – Faktor yang menghambat dalam Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan .....	136
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>137</b>
6.1. Kesimpulan.....	137
6.2. Saran.....	139
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>140</b>



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
I.1	Data Pencapaian Kinerja Pelayanan (PAD) BPKAD Kabupaten Pelalawan .....	8
II.1	Tabel Penelitian Terdahulu .....	65
II.2	Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan.....	75
III.1	Informan Penelitian.....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
II.1	Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan .....	72



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan organisasi dalam peningkatan kualitas kinerja dan tujuan suatu organisasi. Kinerja yang baik dari sumber daya manusia bisa menjadikan keunggulan dan keistimewaan dari suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:116).

Menurut Siagian (2002:168) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi. Dari beberapa faktor tersebut terdapat motivasi kerja dan kepuasan kerja. Motivasi merupakan proses yang menggambarkan kekuatan, arah seseorang berusaha mencapai suatu tujuan (Robbin and Judge, 2017:127). Motivasi yaitu satu hal yang dibutuhkan pegawai untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi, meskipun kepuasan kerja berbeda-beda tiap individu. Handoko (2012:193) mengungkapkan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai memandang pekerjaan mereka sendiri.

Pengelolaan pemerintah daerah, baik ditingkat provinsi maupun tingkat kabupaten/kota memasuki era baru sejalan dengan dikeluarkannya Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah yang mengatur masalah otonomi

daerah dan Undang - Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang merupakan revisi terhadap Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan 25 Tahun 1999 yang mengatur tentang otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Kedua undang-undang tersebut mengatur pelimpahan kewenangan yang semakin luas kepada pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisien penyelenggaraan fungsi pemerintah daerah.

Untuk memelihara kesinambungan dan peningkatan pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur, maka pelaksanaan pembangunan ekonomi harus lebih mempertahankan keserasian, keselarasan dan kesinambungan unsur – unsur pemerataan pembangunan. Adanya perkembangan teknologi dan otonomi daerah menuntut pemerintah daerah melakukan tugasnya dengan baik dan transparan. Otonomi daerah merupakan pemberdayaan daerah dalam pengambilan keputusan daerah secara lebih baik, leluasa untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki sesuai dengan kepentingan, prioritas dan potensi daerah itu sendiri. Adanya otonomi daerah secara lebih baik, leluasa untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki sesuai dengan kepentingan, prioritas dan potensi daerah itu sendiri. Adanya otonomi daerah tersebut pemerintah diberi keleluasaan untuk mengelola sumberdaya dan mempertanggungjawabkan kepada masyarakat sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah diperlukan adanya system desentralisasi secara transparan, efektif dan efisien dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Dalam merealisasikannya, pemerintah pusat mengeluarkan dua peraturan yakni Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang pertimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. Setelah keluarnya kedua undang-undang tersebut, pemerintah juga mengeluarkan beberapa peraturan pelaksanaan yaitu diantaranya adalah : Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah dan sekarang sudah direvisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2005 tentang Sistem Keuangan Pemerintah yang memberikan yang memberikan defenisi terhadap akuntansi pemerintahan daerah sebagai proses pencatatan pengelolaan, dan pengikhtisaran dengan cara tertentu dalam ukuran moneter, transaksi dan kejadian-kejadian yang umum bersifat keuangan termasuk pelaporan-pelaporan atas realisasi dalam penyelenggaraan urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip ekonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip negara kesatuan Republik Indonesia.

Sejalan dengan perubahan Undang - Undang otonomi daerah tersebut, tentunya membawa konsekuensi kepada perubahan dalam pengelolaan fiskal pemerintah daerah. Perubahan ini membuat pemerintah daerah diharapkan lebih mampu melaksanakan pembangunan di segala bidang, terutama untuk pembangunan sarana dan prasarana publik. Pembangunan tersebut diharapkan dapat dilaksanakan secara mandiri baik dari sisi perencanaan, pembangunan, maupun pembiayaan.

Misi utama ditetapkannya kedua Undang – Undang tersebut adalah bukan hanya keinginan untuk melimpahkan kewenangan pembangunan dari Pemerintah

Pusat ke Pemerintah Daerah, tetapi yang lebih penting adalah efisiensi dan efektivitas sumber daya keuangan. Untuk itu di perlukannya upaya agar kinerja keuangan pemerintah handal dan dapat di percaya. Agar kinerja keuangan pemerintah menggambarkan sumber daya keuangan daerah, tersebut, maka diperlukan analisis prestasi pengelolaan sumber daya keuangan daerah. Hal tersebut sesuai dengan ciri penting dari suatu daerah otonom yang mampu menyelenggarakan otonomi daerahnya yaitu terletak pada strategi sumber daya manusia (SDM) dan kemampuan di bidang keuangan daerah.

Penyelenggaraan otonomi pemerintah daerah perlu didukung oleh sumber daya manusia dan sumber pembiayaan yang memadai. Oleh karena itu, pemerintah harus berupaya untuk meningkatkan sumber pembiayaan karena sumber-sumber penerimaan antar satu daerah dengan daerah lainnya sangat beragam. Ada beberapa daerah dengan sumber daya yang dimiliki mampu menyelenggarakan otonomi daerah, namun tidak tertutup kemungkinan ada beberapa daerah akan menghadapi kesulitan dalam menyelenggarakan tugas desentralisasi, mengingat keterbatasan sumber daya yang dimilikinya.

Keuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan suatu daerah dalam membiayai rumah tangga sendiri, dalam arti sampai sejauhmana daerah mampu menggali sumber – sumber keuangan untuk membiayai keperluan – keperluan sendiri tanpa semata – mata menggantungkan diri pada bantuan dan subsidi pemerintah pusat. Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus menjadi bagian

sumber keuangan terbesar, yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam system pemerintahan Negara.

Pengelolaan keuangan daerah yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan suatu daerah. Pengelolaan keuangan daerah yang baik tidak hanya membutuhkan sumberdaya manusia yang handal tetapi juga harus didukung oleh kemampuan keuangan daerah yang memadai. Upaya pemerintah daerah dalam menggali kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari kinerja keuangan daerah yang diukur menggunakan analisis rasio keuangan pemerintah daerah. Pengukuran kinerja keuangan pada pemerintah daerah juga digunakan untuk menilai akuntabilitas dan kemampuan keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

Tidak hanya sampai disitu, selanjutnya ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai kelanjutan pemerintah untuk memperbaiki sistem keuangan pemerintah daerah, agar :

1. Keuangan daerah dikelola secara tertib, taat perundang-undangan, efisiensi, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggungjawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan, dan manfaat untuk masyarakat.
2. Pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah.

Laporan keuangan pada dasarnya adalah laporan pertanggungjawaban pimpinan atau manajer perusahaan, karena laporan keuangan merupakan gambaran keuangan dari transaksi-transaksi dan peristiwa-peristiwa yang terjadi. Laporan

keuangan merupakan sumber informasi baik bagi pemerintah untuk mengambil kebijakan dan keputusan, juga informasi bagi pihak luar pemerintah seperti perusahaan, bank, investor, maupun calon investor. Kepentingan pengguna laporan keuangan berbeda, sesuai dengan kepentingan masing-masing. Laporan keuangan disusun dan disajikan sekurang-kurangnya setahun sekali.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Bastian, 2006:274). Apabila pencapaian sesuai dengan yang direncanakan, maka kinerja yang dilakukan terlaksana dengan baik. Apabila pencapaian melebihi dari apa yang direncanakan dapat dikatakan kinerjanya sangat bagus. Apabila pencapaian tidak sesuai dengan apa yang direncanakan atau kurang dari apa yang direncanakan, maka kinerjanya jelek.

Analisis kinerja keuangan pada dasarnya dilakukan untuk menilai kinerja dimasa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang mewakili realitas entitas dan potensi-potensi kinerja yang akan berlanjut. Salah satu instrument untuk menilai kinerja Pemerintah Daerah dalam mengelola keuangan daerah adalah dengan melakukan analisa rasio keuangan terhadap APBD yang telah ditetapkan dan disahkan. Beberapa rasio yang dapat dikembangkan berdasarkan data keuangan yang bersumber dari APBD antara lain rasio kemandirian fiskal (otonomi fiskal), rasio efektivitas dan efisiensi, serta *debt coverage ratio* (Halim, 2008:232).

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset berupaya untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel. Identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi Perangkat Daerah dipergunakan untuk menentukan isu-isu strategis terkait penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kewenangannya. Isu strategis merupakan suatu kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan daerah karena dampaknya yang signifikan bagi daerah dengan karakteristik bersifat penting, mendasar, mendesak, berjangka panjang dan menentukan tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah di masa yang akan datang khususnya terselenggaranya pelayanan OPD.

Berdasarkan observasi dengan survei langsung di BPKAD Kabupaten Pelalawan, diketahui bawah Renstra BPKAD Kabupaten Pelalawan sebagai perangkat dasar pengukuran kinerja atas pelayanan yang diberikan pada masyarakat dibidang pengelolaan keuangan daerah yang akan dievaluasi setiap akhir tahun kinerja BPKAD Kabupaten Pelalawan bisa dilihat dari pencapaian yang belum memenuhi target. Data pencapaian kinerja dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini :

**Tabel I.1 Data Pencapaian Kinerja Pelayanan (PAD) BPKAD Kabupaten Pelalawan.**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Persentase (%)</b>
2017	27.113.228.751	20.830.745.982	76,83%
2018	31.206.484.670	23.579.247.677	75,56%
2019	39.614.720.227	27.891.328.216	70,41%
<b>Jumlah</b>	<b>97.934.433.648</b>	<b>72.201.321.875</b>	<b>222,8%</b>
<b>Rata - Rata</b>	<b>32.644.811.216</b>	<b>24.100.440.625</b>	<b>74,27%</b>

*Sumber : BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2020.*

Dari tabel diatas dapat kita lihat tingkat kinerja pegawai mengalami penurunan setiap tahunnya hal ini dilihat pada tabel 1.1 jumlah realisasi anggaran terjadi penurunan setiap tahunnya. Permasalahan utama di badan keuangan daerah, kurangnya kemampuan sumber daya manusia pengelola keuangan dan barang daerah di Organisasi Perangkat Daerah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar sehingga mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan pengelola keuangan dan barang daerah. Hal ini yang menyebabkan terjadi banyak kesalahan atau kekeliruan dalam pengajuan anggaran kegiatan maupun pembuatan pelaporan keuangan dan barang daerah. Oleh sebab itu penulis memfokuskan penelitian pada bagian pengelolaan keuangan daerah di BPKAD Kabupaten Pelalawan.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak sesuai harapan instansi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja. Salah satu motivasi kerja yang menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja yaitu eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis seperti kebutuhan materi, lapar, rasa haus, rasa aman dan lingkungan kerja. Kebutuhan eksistensi di badan keuangan daerah Kabupaten Pelalawan, Pegawai merasa kebutuhan rasa aman

dalam bekerja seperti tidak takut dipecat karena pekerjaan tetap sebagai pegawai negeri sipil.

Akan tetapi kebutuhan interpersonal seperti kurangnya komunikasi antar pegawai yang menyebabkan mereka tidak saling mengenal satu sama lain. Kemudian kebutuhan *growth* (pertumbuhan) seperti pegawai bekerja begitu-begitu saja tidak ada perubahan atau peningkatan yang menyebabkan mereka malas untuk bekerja.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka didapat permasalahan sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel 1.1 diketahui terjadinya penurunan realisasi penggunaan anggaran dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, hal tersebut merupakan standar utama dalam menentukan tingkat keberhasilan kinerja pegawai pengelola keuangan di BPKAD Kabupaten Pelalawan.
2. Penerapan teknologi informasi pada BPKAD Kabupaten Pelalawan belum optimal, hal ini dikarenakan masih banyaknya pegawai yang tidak bisa menggunakan teknologi informasi seperti mengakses computer dan penggunaan jaringan internet sehingga memerlukan bantuan orang lain untuk menyelesaikan tugasnya. Hal ini berdampak pada keterlambatan kinerja dan menghambat pegawai lain untuk melaksanakan tugasnya. Serta sering terjadinya gangguan system aplikasi informasi pengelolaan keuangan, pendapatan dan asset daerah pada BPKAD Kabupaten Pelalawan.

3. Pembagian tugas dan fungsi dan struktur organisasi belum optimal, hal ini dilihat dari masih adanya penempatan sumber daya aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
4. Kemampuan pegawai dalam memahami aplikasi – aplikasi terbaru dalam pengelolaan keuangan daerah belum optimal, sehingga pegawai masih memerlukan bimbingan khusus agar dapat menggunakan aplikasi tersebut.
5. Belum adanya SOP yang baku dalam hal pengelolaan keuangan daerah pada BPKAD Kabupaten Pelalawan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis lebih memfokuskan penelitian mengenai kinerja pegawai pada bagian pengelolaan keuangan daerah, sehingga peneliti mengambil judul **“Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena – fenomena di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan?
2. Apakah faktor penghambat Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan.
2. Mengetahui dan menganalisis faktor penghambat Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan Manfaat, antara lain sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis  
Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Ilmu Administrasi Publik, khususnya mengenai Manajemen.
2. Kegunaan Akademis  
Hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian ilmiah dan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Selain itu dapat bermanfaat bagi lembaga – lembaga kajian lainnya yang juga mengkaji topik yang sama.

### 3. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat sebagai bahan literatur untuk semua yang memerlukan teori Pengelolaan di lingkungan jurusan Ilmu Administrasi dan memberikan sumbangan pemikiran bagi BPKAD tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Konsep Administrasi

Secara etimologis istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris, dari kata Administration yang bentuk infinitifnya adalah administer. Kata Administrasi juga berasal dari bahasa Belanda, yaitu Administratie yang mempunyai pengertian mencakup *stelselmatige verkrijging en verwerking van gegeven* (tata usaha), bestuur (manajemen dari kegiatan-kegiatan orang), beheer (manajemen dari sumber daya, seperti financial, personel, gudang). (Silalahi,2009:2).

Menurut Siagian (dalam Syafri 2012; 9) Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses sama antar dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagaimana dikemukakan diatas bahwa administrasi adalah sebagai suatu proses kerjasama sekurangnyanya dua orang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan tersebut diperlukan adanya suatu wadah yang disebut dengan organisasi.

Sedangkan Ulbert Silalahi menyatakan bahwa : “Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain.” (Silalahi, 2009 : 5).

Definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi secara sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data yang bermaksud untuk mempermudah memperolehnya kembali. Sehingga tujuannya hanya sebagai data atau catatan

dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

### **2.1.2. Konsep Administrasi Publik**

Administrasi publik berusaha melembagakan praktik – praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Sedangkan Waldo dalam Pasolong (2008:8) mendefinisikan Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia – manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Administrasi public dianggap sebagai organisasi dan administrasi dari unit – unit organisasi yang mengejar tercapainya tujuan – tujuan kenegaraan.

Sedangkan Siagian (dalam Waluyo, 2007: 37) mengatakan bahwa administrasi public sebagai keseluruhan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara. Sedangkan menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004 : 3) mengemukakan bahwa : “Administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisasi dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manaje) keputusan – keputusan dalam publik.”

Sementara itu, Henry dalam Pasolong (2008:8), mengemukakan bahwa : “Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan sosial.”

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tentang administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas – tugas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintah secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik.

### 2.1.3. Konsep Organisasi

Organisasi merupakan salah satu unsur utama bagi kelompok orang yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu karena organisasi merupakan wadah (tempat) pengelompokan orang dan pembagian tugas sekaligus tempat berlangsungnya berbagai macam aktivitas bagi pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan komitmen tertentu.

Ada begitu banyak para ahli yang memberikan pendapat mereka tentang organisasi. Salah satunya adalah Siagian (dalam Andry, 2015; 14) yang menyatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/ beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Selain pengertian diatas menurut Siagian (2008; 96), hakikatnya organisasi itu dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, organisasi dipandang sebagai “wadah” dan organisasi dipandang sebagai “proses”. Dimana ketika organisasi dipandang sebagai wadah maka organisasi merupakan tempat di mana kegiatan – kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Kemudian ketika organisasi dipandang sebagai proses maka organisasi akan menyoroti interaksi antara orang – orang didalam organisasi itu.

Makmur (2008;108) organisasi terdiri dari dua bagian yang besar, pertama organisasi sebagai wadah atau tempat. Kedua organisasi sebagai proses yang menggambarkan aktivitas yang akan, sedang atau yang dilaksanakan oleh manusia yang bergabung dalam sebuah organisasi.

Struktur organisasi salah satu variable yang memiliki unsure yang akan diuraikan dalam bagian tersendiri berikut ini.

Jadi dapat disimpulkan untuk mencapai tujuan, organisasi sebaiknya membangun dan menjaga hubungan dengan lingkungannya, dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi selain dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dapat juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

#### **2.1.4. Konsep Manajemen**

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Bila dilihat dari literatur – literatur yang ada, pengertian manajemen menurut Manulang (dalam Zulkifli, 2015; 4) dapat dilihat dari tiga pengertian :

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia
3. Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*)

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut :

1. *Encyclopedia of the Social Science*, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.

2. Haiman, manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha – usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.
3. Georgy R. Terry, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dengan melalui kegiatan orang lain. (dalam Zulkifli, 2015; 5).

Manajemen suatu kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang – orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang – orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut Manager.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip – prinsip dari manajemen. Manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

#### **2.1.5. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah

yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Kata manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:623) adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Samsudin (2005:15) mendefinisikan, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari *kata to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Sedangkan menurut Wikipedia, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Follet (dalam Danim, 2009:2), mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Manajemen adalah seni atau suatu ilmu. Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sedangkan pengertian sumber daya manusia dalam kamus Bahasa Indonesia (1997:973) adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Istilah Sumber Daya Manusia yang seringkali disingkat dengan “SDM” dalam istilah Bahasa Inggris *human resource*. Kata *human* di Indonesiakan, berarti

manusia (untuk kata benda) atau manusiawi (untuk kata sifat). Sedangkan kata *resource* (singular) berarti sumber, seperti sumber air.

Kata *daya* merupakan kata tambahan yang mempunyai arti kekuatan atau power, dalam *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, Salim dalam Ruky, 2014:4) mengatakan bahwa *resource* adalah “sumber daya” yang berarti sumber dari daya/kekuatan, jadi sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Husain Usman (dalam Samsudin, 2005:21) memberi pengertian tentang sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansila, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Menurut Siagian (1996:40), manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang mempunyai unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan tantangan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai menghadapi berbagai tantangan, baik sifatnya internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepanya.

Sedangkan Hasibuan (dalam Widodo, 2015:3), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membagi dua pengertian yaitu ilmu dan seni. Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam

penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Yani (2012:2), juga membagi manajemen sumber daya manusia menjadi dua, Pertama, manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kedua, manajemen sumber daya manusia (MSDM) diartikan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Ruky (2014:11-13), manajemen sumber daya manusia adalah penerapan konsep dan system manajemen secara tepat dan efektif dalam proses perekrutan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dari berbagai pendapat di atas ada kemiripan konsep manajemen sumber daya manusia, yaitu pendayagunaan kemampuan manusia dan kompensasinya mulai proses rekrutmen sampai pada karier puncak seseorang yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, dimana tugas dari MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas pekerjaannya. Tugas MSDM dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan
  - b. Pengorganisasian
  - c. Pengarahan
  - d. Pengendalian
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan
  - b. Pengembangan
  - c. Kompensasi
  - d. Pengintegrasian
  - e. Pemeliharaan
  - f. Pemutusan hubungan kerja

3. Kedudukan MSDM dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Umar dalam Sunyoto (2013: 4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Dessler dalam Widodo (2015: 2) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan (2012: 23) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2003:4) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun

organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (dalam Idris, 2016:98) mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial/nonfinansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa – apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan karirnya.

Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe

yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi informasi, tersedianya modal, dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. (Dalam Handoko, 2008:4).

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti : *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*,

tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada defenisi diatas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*).

#### **2.1.6. Konsep Kinerja**

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti:

1. Sesuatu yang dicapai,
2. Prestasi yang diperlihatkan,
3. Kemampuan kerja.

Gilbert (dalam Notoatmojo, 2009:124) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Murphy (dalam Sudarmanto 2009: 8) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat bekerja. Sedangkan Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Mangkunegara (2000:67), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Robbin (dalam Nawawi, 2006: 62) kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Schemerson, Hunt dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja di atas, penulis mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan dapat dipahami bahwa pengertian kinerja tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok/tim dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu.

Menurut Wibowo (2008: 7), kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Selain itu, menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo, (2008: 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan menurut Mahsun (2006: 25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Menurut Tika (2006: 212-122), kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan;
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya;
3. Pencapaian tujuan organisasi; dan
4. Periode waktu tertentu.

Menurut Pasolong (2010: 175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang

digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja/tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu.

Nasucha (dalam Fahmi, 2010: 3), mengemukakan bahwa: “Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif”.

Yuwono (dalam Ruky,2001:175) kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Mahsun (2006: 1), organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Mahmudi (2010: 33) organisasi publik merupakan organisasi birokrasi pemerintahan yang menarapkan kewenangan dan kekuasaan yang legal (formal) dengan adanya kualitas keahlian dalam pola struktur yang hirarkis.

Kinerja organisasi mempunyai banyak pengertian. Menurut Pasolong (2010:175), kinerja organisasi adalah sebagai totalias hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Sedangkan menurut Wibawa dalam Pasolong (2010:176), mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Keputusan Kepala LAN No. 239/1x/6/8/2003).

Berdasarkan uraian di atas, maka Peneliti menyimpulkan bahwa kinerja organisasi publik adalah totalias hasil kerja yang dicapai suatu organisasi birokrasi pemerintahan secara menyeluruh sesuai tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma dan etika yang berlaku.

Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional. Kinerja

organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi dan akan menjadi satuan kerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja dan pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

Menurut Mahmudi (2010: 12), pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan suatu organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Pelayanan publik tersebut yang menjadi *bottom line* dalam organisasi sektor publik.

Selain itu, menurut Mahsun (2006: 26), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dalam bukunya pun Mahsun (2006: 34) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari

pengukuran kinerja akan memberi tahu mengenai apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan.

Menurut Wibowo (2008: 320), pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya; dan
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2007: 195-196), pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program. kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Karenanya sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur

kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi tidak semata-mata kepada input dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat, dan dampak program organisasi.

Menurut Mahmudi (2010: 14), pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan.

Adapun tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai;
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*;
5. Memotivasi pegawai; dan
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi tercapai bisa tercapai. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan suatu kinerja organisasi.

Menurut Mahmudi (2010: 155-156), indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses, dan

bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*). Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

1. Membantu memperbaiki praktik manajemen;
2. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan;
3. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian;
4. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi; dan
5. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Di samping itu, menurut Sedarmayanti (2007: 198), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Sementara itu, menurut Mahsun (2006: 71), indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja,

terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif.

Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Adapun beberapa indikator yang perlu digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto dalam Pasolong (2010: 178-180), antara lain yaitu:

#### 1. Produktifitas

Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktifitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output. Konsep produktifitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktifitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting. Sedangkan yang dimaksud produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional, adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

#### 2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai

indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap terhadap kualitas pelayanan sering kali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat dapat menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik.

### 3. Responsifitas

Responsifitas yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat Responsifitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsifitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena Responsifitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsifitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki Responsifitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

### 4. Responsibilitas

Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsifitas.

## 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Selain itu menurut Kumorotomo dalam Pasolong (2010: 180), beberapa indikator kinerja yang dapat dijadikan pedoman dalam menilai kinerja birokrasi publik, antara lain yaitu:

### 1. Efisiensi

Yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapat laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

## 2. Efektivitas

Yaitu apakah tujuan yang didirikan organisasi pelayanan publik tersebut tercapai. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

## 3. Keadilan

Yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian.

## 4. Daya tanggap

Yaitu berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan masyarakat yang mendesak.

Sedangkan menurut Nasucha dalam Pasolong (2010: 180), terdapat lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik, antara lain:

1. Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
2. Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada yang direncanakan.
3. Efisien, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.
4. Efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
5. Equity, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

Jika diamati dari berbagai pendapat di atas, terlihat bahwa indikator untuk mengukur kinerja suatu organisasi dapat didekati dari berbagai pendekatan, baik pendekatan ekonomi, sosial, keorganisasian maupun manajemen. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis elemen indikator-indikator kinerja dengan mengidentifikasi indikator yang dominan yang dipaparkan oleh para ahli di atas, kemudian indikator-indikator yang digunakan akan disesuaikan dengan kondisi organisasi yang diteliti serta permasalahan yang terjadi, sehingga data yang diperoleh akan relevan.

Efisiensi dan efektivitas merupakan indikator yang paling dominan disebutkan di atas. Namun, Dwiyanto dalam Pasolong (2010: 178) mengembangkan satu ukuran lebih luas yaitu produktivitas yang mana tidak hanya mengukur efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas. Konsep produktivitas digunakan juga untuk menilai seberapa besar pelayanan publik memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. Indikator tersebut termasuk ke dalam indikator produktivitas yaitu terkait dengan *output*/keluaran dari suatu organisasi.

Dengan demikian, indikator produktivitas dapat menjadi suatu tolok ukur dalam penilaian kinerja organisasi, sehingga menjadi sangat penting untuk diteliti. Indikator kualitas layanan merupakan indikator yang sangat penting untuk dijadikan sebagai tolok ukur dalam penilaian kinerja. Hal tersebut karena banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Kualitas layanan berkaitan erat dengan kepuasan masyarakat yang mengacu pada Responsifitas. Dengan demikian, kualitas layanan

tersebut dapat dijadikan salah satu elemen indikator kinerja organisasi. Selanjutnya adalah indikator daya tanggap. Indikator daya tanggap sangat relevan untuk dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja organisasi.

Daya tanggap termasuk dalam responsifitas yang ditunjukkan oleh suatu organisasi, sebab Responsifitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsifitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dengan demikian, daya tanggap dimasukkan dalam indikator responsifitas dalam menilai kinerja organisasi. Suatu organisasi yang memiliki responsifitas rendah otomatis memiliki kinerja yang tidak optimal pula. Hal inilah yang menjadi alasan responsifitas dilibatkan sebagai elemen indikator yang diteliti.

Kemudian adalah indikator keadilan (*equity*) yang mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Namun menurut Dwiyanto dalam Pasolong (2010: 179), prinsip keadilan termasuk dalam indikator akuntabilitas. Indikator akuntabilitas sendiri merupakan ukuran yang menunjukkan sejauhmana kegiatan yang diselenggarakan sesuai dengan kehendak publik dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat. Akuntabilitas menjadi penting, karena dengan melihat akuntabilitas suatu organisasi, maka akan dapat diketahui orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, indikator akuntabilitas

diikutsertakan sebagai tolok ukur penilaian kinerja organisasi. Akuntabilitas juga terkadang seperti Responsibilitas yang fungsinya sama penting dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dari beberapa indikator yang dipaparkan oleh para ahli mengenai penilaian indikator kinerja organisasi. Peneliti merumuskan hanya 4 (empat) indikator yang dianggap mewakili dari beberapa indikator yang telah disebutkan sebelumnya dan sesuai dengan keadaan yang ingin diteliti. Adapun indikator yang dipakai meliputi indikator produktifitas, responsifitas, responsibilitas dan indikator akuntabilitas.

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2010: 20), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

1. Faktor personal/individual

Faktor ini meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;

2. Faktor kepemimpinan

Dalam faktor ini meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*.

3. Faktor Team Work

Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;

#### 4. Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;

#### 5. Faktor konstektual (situasional)

Pada faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Selain itu, dalam Pasolong (2010: 186-189), dikemukakan pula faktor-faktor yang memengaruhi kinerja suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan menurut Robbins dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi, antara lain yaitu:

- a. Kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan
- b. Kemampuan fisik, yaitu kemampuan untuk diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan.

Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

##### 2. Kemauan

Kemauan atau motivasi menurut Robbins dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan

organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik.
- b. Pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain, pegawai lebih berbahagia apabila menerima dan membantu pegawai lain.

### 3. Energi

Energi menurut Jordan E. Ayan dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.

### 4. Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai “tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek. Teknologi menurut Danise M. Rousseau dalam Gibson dalam Pasolong (2010:186-189), mengatakan bahwa teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan.

### 5. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.

## 6. Kejelasan tujuan

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif.

## 7. Keamanan

Keamanan pekerjaan menurut George Strauss dan Leonard Sayles dalam Pasolong (2010: 186-189) adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat.

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2005: 14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *pertama*, faktor individual yang terdiri dari; kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. *Kedua*, faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi. *Ketiga*, faktor organisasi yang terdiri dari; sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*. Menurut Soesilo dalam Tangkilisan (2007: 180-181), mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi birokrasi dimasa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang antara lain yaitu:

1. Struktur organisasi, sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktifitas organisasi.
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
3. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.

4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sedangkan Atmosoeperto dalam Tangkilan (2007: 181-182), menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal, meliputi:

1. Faktor eksternal yang terdiri dari:
  - a. Faktor Politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuatan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi berkarya secara maksimal .
  - b. Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang besar.
  - c. Faktor Sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor internal yang terdiri dari:
  - a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.

- b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelola anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
- d. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

#### 2.1.7. Konsep Efisiensi

Kinerja efisiensi diukur dengan membandingkan antara output yang dihasilkan dengan input yang dipergunakan. Pada kinerja operasional, lazimnya output untuk proses produksi diukur dalam satuan unit produksi. Satuan ukuran sangat tergantung pada aktifitas yang diukur. Ukuran aktifitas penerimaan misalnya dapat diukur dengan banyaknya jumlah penerimaan. Tujuan pengukurannya adalah untuk meningkatkan produktifitas aktifitas penerimaan. Hal ini dapat dicapai misalnya dengan mengurangi jumlah penerimaan barang untuk jumlah pembelian yang lebih banyak. (Siregar, 2013:77).

Efisiensi merupakan hasil perbandingan antara output fisik dan input fisik. Semakin tinggi rasio output terhadap input maka semakin tinggi tingkat efisiensi yang dicapai. Efisiensi juga dapat dijelaskan sebagai pencapaian output maksimum dari penggunaan sumber daya tertentu. Jika output yang dihasilkan lebih besar daripada sumber daya yang digunakan maka semakin tinggi pula efisiensi yang dicapai. (Mardiasmo, 2009:133).

Gie (2002:171-172) mengutarakan bahwa efisiensi adalah suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya. Perbandingan ini dapat dilihat dari 2 segi yaitu:

1. Segi usaha : suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya. Pengertian “usaha” dapat dikembalikan pada 5 unsur yang dapat juga disebut sumber-sumber kerja, yakni : pikiran, tenaga, waktu, ruang, dan benda(termasuk uang). Usaha huruf C adalah yang efisien karena memberikan perbandingan yang terbaik dilihat dari sudut usaha, yaitu paling sedikit sedikit mengeluarkan 5 sumber kerja untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan.
2. Segi hasil : suatu kegiatan dapat disebut efisien kalau dengan sesuatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyakbanyaknya, baik yang mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil itu. Hasil huruf C adalah yang efisien karena menunjukkan perbandingan yang terbaik ditinjau dari sudut hasil, yaitu memberikan hasil yang paling besar mengenai jumlah atau mutunya.

Sedarmayanti (2001:112) efisiensi kerja adalah perbandingan terbaik antara suatu pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut sesuai dengan yang ditargetkan baik dalam hal mutu maupun hasilnya yang meliputi pemakaian waktu yang optimal dan kualitas cara kerja yang maksimal. Sedangkan menurut Gie (2000:173) mengungkapkan bahwa efisiensi kerja adalah perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai oleh kerja itu.

Selanjutnya bilamana sesuatu kerja dianalisis, dapatlah dibedakan dalam 2 segi, yaitu intinya dan susunannya. Intinya ialah rangkaian aktivitas-aktivitasnya itu sendiri yang wujudnya mengikuti tujuan yang hendak dicapai, sedang yang dimaksud dengan susunannya ialah cara-cara rangkaian aktivitas-aktivitas itu dilakukan. Dari beberapa pengertian efisiensi tersebut, dapat disimpulkan efisiensi adalah perbandingan hasil terbaik antara usaha yang dilakukan dengan suatu hasil yang dicapai tanpa membuang waktu, biaya dan tenaga. Sedangkan efisiensi kerja dapat disimpulkan bahwa efisiensi kerja adalah semua aktifitasaktifitas yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan dengan membandingkan hasil terbaik yang di dapat.

Menurut Sedarmayanti (2011:118) sumber utama efisiensi kerja adalah manusia, karena dengan akal, pikiran dan pengetahuan yang ada, manusia mampu menciptakan cara kerja yang efisien. Unsur efisien yang melekat pada manusia adalah:

1. Kesadaran Kesadaran manusia akan sesuatu merupakan modal utama bagi keberhasilannya. Dalam hal ini efisiensi, kesadaran akan arti dan makna efisien sangat membantu usaha-usaha kearah efisiensi. Efisiensi sesungguhnya berkaitan erat dengan soal tingkah laku dan sikap hidup seseorang. Artinya bahwa tingkah laku dan sikap hidup seseorang dapat mengarah perbuatan yang efisien atau sebaliknya.
2. Keahlian Unsur keahlian dalam efisiensi, melekat juga pada manusia. Keahlian manusia akan sesuatu perlu ditunjang dengan adanya peralatan, supaya efisiensi yang dicapai dapat lebih tinggi daripada

tanpa menggunakan alat. Sebab keahlian tanpa disertai dengan adanya fasilitas, tidak mungkin dapat diterapkan guna menghasilkan sesuatu yang terbaik dan selancar seperti kalau disertai dengan fasilitas.

3. Disiplin Kedua unsur termasuk belum akan menjamin hasil kerja yang baik, kalau tidak disertai dengan unsur disiplin. Oleh karena itu dalam efisiensi termasuk faktor waktu, sedangkan disiplin adalah satu unsur penting dalam efisiensi. Unsur disiplin sesungguhnya berkaitan erat dengan unsur kesadaran, sebab disiplin ini timbul juga dari kesadaran.

Upaya untuk mewujudkan efisiensi kerja tidak lepas dari beberapa faktor yang berpengaruh terhadapnya seperti yang diungkapkan Lehrer dalam The Liang Gie (1992:15). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja itu dapat dikategorikan menjadi delapan jenis yaitu :

1. Suasana kerja
2. Lingkungan tempat bekerja
3. Corak hasil produksi
4. Proses atau prosedur
5. Perlengkapan dan fasilitas
6. Alat-alat perkakas
7. Tataruang tempat kerja
8. Gerak-gerik tangan dan tubuh.

#### **2.1.8. Konsep Pegawai Negeri Sipil**

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai Pegawai Negeri Sipil (PNS), terlebih dahulu perlu diketahui apa yang dimaksud dengan PNS. Pengertian

mengenai ASN itu sendiri tertuang pada Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 angka 1 yang menyebutkan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS dan PPPK yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah orang yang bekerja untuk pemerintah atau negara. Menurut Kranenburg PNS adalah pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden dan sebagainya (dalam Hartini, 2008: 31).

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa PNS adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintahan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan.

Sesuai dengan Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

1. Jenis ASN Mengenai jenis pegawai ASN diatur pada Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 6. Dimana pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK.
2. Status ASN Berbicara mengenai status pegawai ASN, terdapat dua status yang diberlakukan bagi pegawai ASN yaitu pegawai pemerintah yang diangkat sebagai pegawai tetap yaitu PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

Mengenai status ASN diatur pada Undang - Undang Nomor. 5 tahun 2014 pasal 7 ayat (1) dan ayat (2) yang menyatakan bahwa :

- a. PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
- b. PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini.

### 3. Kedudukan

Rumusan kedudukan pegawai ASN didasarkan pada pokok-pokok pikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan, tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan atau dengan kata lain pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pemerintahan, tetapi juga harus mampu

menggerakkan dan memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak. C.F Strong, dalam bukunya yang berjudul *Modern Political Constitutions* (1951: 6) berpendapat bahwa :

Pemerintah dalam arti yang lebih luas dibebankan dengan pemeliharaan perdamaian dan keamanan di negara oleh karena itu harus memiliki pertama, kekuatan militer; kedua, sarana pembentukan hukum; Ketiga, keuangan, kekuasaan atau kemampuan untuk mengambil uang yang cukup dari masyarakat untuk membiayai biaya membela negara dan menegakkan hukum itu atas nama negara.

Pegawai ASN mempunyai peran yang amat sangat penting sebab pegawai ASN merupakan unsur dari aparatur negara untuk menyelenggarakan, dan melaksanakan pemerintahan serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran dari penyelenggaraan dan pelaksanaan pemerintahan serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan negara sangat tergantung sekali pada kesempurnaan aparatur negara.

Berbicara mengenai konteks hukum publik, pegawai ASN bertugas membantu presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, yaitu dengan cara melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat.

Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, kepada pegawai ASN diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai abdi negara seorang pegawai ASN juga wajib setia dan taat

kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada Undang-Undang Dasar 1945, kepada negara, dan kepada pemerintah.

Pegawai ASN sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karenanya ia harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah sehingga dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengarahkan segala daya upaya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Kedudukan ASN berdasarkan Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatur dalam pasal 8 dimana ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara.

#### 4. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Fungsi, Tugas, dan Peran dari ASN diatur dalam BAB IV pasal 10, pasal 11, dan pasal 12. Yaitu sebagai berikut:

- a. Pasal 10 pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.
- b. Pasal 11 pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- c. Pasal 12 peran dari pegawai ASN adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN.

#### 5. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara

Dasar dari adanya hak adalah manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang merupakan pemacu bagi dirinya untuk memenuhi kebutuhannya, seperti bekerja untuk memperoleh uang bagi pemenuhan kebutuhan. Manusia dalam kajian ekonomi disebut sebagai sumber daya karena memiliki kecerdasan. Melalui kecerdasan yang semakin meningkat mengakibatkan manusia dikatakan sebagai homo sapiens, homo politikus dan homo ekonomikus dan dalam kajian yang lebih mendalam dapat dikatakan pula bahwa manusia adalah zoon politicon.

Berdasarkan perkembangan dunia modern, dalam prosesnya setiap individu akan berinteraksi dalam masyarakat yang semakin meluas dan perkembangan berikutnya adalah dimulainya konsep organisasi yang melingkupi bidang pemerintahan, sehingga manusia dapat dikatakan sebagai homo administratikus dan organization man (dalam Hartini, 2008 :41-43).

##### A. Hak Aparatur Sipil Negara

Dasar dari adanya hak adalah manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang merupakan pemacu bagi dirinya untuk memenuhi kebutuhannya, seperti bekerja untuk memperoleh uang bagi pemenuhan kebutuhan. Manusia dalam kajian ekonomi disebut sebagai sumber daya karena memiliki kecerdasan, melalui

kecerdasan yang semakin meningkat mengakibatkan manusia dikatakan sebagai homo sapiens, homo politikus, dan homo ekonomikus dan dalam kajian yang lebih mendalam dapat dikatakan pula bahwa manusia adalah *zoon politicon*. Berdasarkan perkembangan dunia modern, dalam prosesnya setiap individu akan berinteraksi dalam masyarakat yang semakin meluas dan perkembangan berikutnya adalah dimulainya konsep organisasi yang melingkupi bidang pemerintahan, sehingga manusia dapat dikatakan sebagai homo administratikus dan organization man (dalam Siagian, 2012: 9-10).

Adapun Hak-Hak pegawai Aparatur Sipil Negara menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 21 yaitu Pegawai Negeri Sipil berhak atas :

1. gaji, tunjangan, dan fasilitas
2. cuti
3. jaminan pensiun dan jaminan hari tua
4. perlindungan
5. pengembangan kompetensi

Hak Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, PPPK berhak memperoleh :

1. gaji dan tunjangan
2. cuti
3. perlindungan dan
4. pengembangan kompetensi

Hak-Hak Pegawai ASN seperti yang telah dipaparkan diatas dapat Dijelaskan lebih lanjut yaitu dalam hak gaji maksudnya pemberian gaji disebabkan

pada dasarnya setiap Aparatur Sipil Negara beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya, sehingga dengan demikian ia dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang ditugaskan kepada pegawai negeri sipil tersebut. Gaji merupakan balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja seseorang. Hak cuti yang seperti yang telah dipaparkan diatas yang merupakan hak Pegawai Negeri Sipil maksudnya cuti diberikan sebagai hak bagi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjamin kesegaran jasmani rohani serta kepentingan Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal ini bahwa Pegawai Negeri Sipil berhak atas cuti yaitu tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.

Jaminan pensiun dan jaminan hari tua adalah hak yang diberikan kepada setiap Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat yang ditentukan berhak atas pensiun. Yang dimaksud pensiun adalah jaminan di hari tua yang diberikan sebagai balas jasa terhadap pegawai yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada Negara. Untuk mendapatkan hak pensiun harus memenuhi syarat diantaranya :

1. Telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 tahun
2. Telah diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil
3. Memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 20 tahun

Hak perlindungan yang diberikan oleh Pegawai Negeri Sipil maksudnya apabila Pegawai Negeri Sipil ditimpa oleh suatu kecelakaan dalam atau karena sedang menjalankan tugas kewajibannya, maka Pegawai Negeri berhak atas perlindungan atas sesuatu kecelakaan itu dengan memperoleh perawatan dan Pegawai Negeri itu tetap menerima penghasilan penuh. Pegawai Negeri apabila

mengalami cacat jasmani atau rohani dalam hal karena menjalankan tugasnya dan tidak dapat bekerja kembali berhak atas perlindungan yaitu dengan memberikan tunjangan.

#### B. Kewajiban Aparatur Sipil Negara

Kewajiban Pegawai Negeri adalah segala sesuatu yang wajib dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Menurut Sastra Djatmika (1995:103), kewajiban Pegawai Negeri dibagi menjadi tiga golongan, yaitu :

1. Kewajiban-kewajiban yang ada hubungan dengan suatu jabatan
2. Kewajiban-kewajiban yang tidak langsung berhubungan dengan suatu tugas dalam jabatan, melainkan dengan kedudukan sebagai Pegawai Negeri pada umumnya.

#### C. Kewajiban-kewajiban lainnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ditetapkan kebijakan bahwa kewajiban Aparatur Sipil Negara sebagai berikut :

1. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah
2. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa
3. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang
4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan
5. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab
6. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan
7. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan
8. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

### 2.1.9. Keuangan Daerah

Keuangan Daerah atau anggaran daerah merupakan rencana kerja pemerintah daerah dalam bentuk uang (rupiah) dalam satu periode tertentu. Selanjutnya Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah (Mardiasmo, 2002:9).

Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 yang menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, Keuangan Daerah merupakan semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keuangan daerah merupakan semua hak dan kewajiban pemerintah daerah dalam bentuk uang (rupiah) yang dimanfaatkan untuk membiayai kegiatan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Keuangan Daerah haruslah diolah oleh Pemerintah Daerah dalam rangka otonomi daerah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya keuangan daerah serta untuk meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat. Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah secara khusus menetapkan

landasan yang jelas dalam penataan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah, antara lain memberikan keleluasaan dalam menetapkan produk pengaturan yaitu sebagai berikut :

1. Ketentuan tentang pokok-pokok pengelolaan keuangan daerah diatur dengan peraturan daerah.
2. Sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah diatur dengan Surat Keputusan Kepala Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah tersebut.
3. Kepala Daerah menyampaikan laporan pertanggung jawaban kepada DPRD mengenai pengelolaan keuangan daerah dan kinerja keuangan daerah dari segi efisiensi dan efektifitas keuangan.
4. Laporan pertanggungjawaban keuangan daerah tersebut merupakan dokumen daerah sehingga dapat diketahui oleh masyarakat.

Pengaturan mengenai pengelolaan keuangan daerah yang diatur didalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 yang menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah merupakan aturan yang bersifat umum dan lebih menekankan kepada hal yang bersifat prinsip, norma, asas dan landasan umum dalam pengelolaan keuangan daerah. Sementara itu, sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah secara rinci ditetapkan oleh masing-masing daerah.

Berdasarkan uraian diatas terdapat beberapa pokok muatan peraturan pemerintah ini mencakup sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Penganggaran

Pengaturan aspek perencanaan lebih diarahkan agar seluruh proses penyusunan APBD dapat maksimal sehingga dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan umum, skala prioritas dan penetapan alokasi,serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, dalam proses dan mekanisme penyusunan APBD yang diatur dalam peraturan pemerintah ini akan memperjelas siapa bertanggung jawab kepada siapa.

APBD sendiri merupakan instrumen yang akan menjamin terciptanya disiplin dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan kebijakan pendapatan maupun belanja daerah (Ahmad Yani, 2002:350). Untuk menjamin APBD disusun secara baik dan benar, maka perlu diatur landasan administratif dalam mengelola anggaran daerah yang mengatur antara lain prosedur dan teknis penganggaran yang harus diikuti secara tertib dan taat asas. Beberapa prinsip dalam disiplin anggaran yang harus diperhatikan dalam rangka penyusunan anggaran daerah antara lain sebagai berikut:

- a. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja.
- b. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APBD atau Perubahan APBD.

- c. Semua penerimaan dan pengeluaran daerah dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dimasukkan dalam APBD dan dilakukan melalui rekening Kas Umum Daerah.

Proses penyusunan APBD pada dasarnya bertujuan untuk menelaraskan kebijakan ekonomi makro dan sumber daya yang tersedia, mengalokasikan sumber daya secara tepat sesuai kebijakan pemerintah dan mempersiapkan kondisi bagi pelaksanaan pengelolaan anggaran secara baik. Oleh karena itu, pengaturan penyusunan anggaran merupakan hal penting agar dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, sebagai berikut :

- a. Dalam konteks kebijakan, anggaran memberikan arah kebijakan perekonomian dan menggambarkan secara tegas penggunaan sumber daya yang dimiliki masyarakat.
- b. Fungsi utama anggaran adalah untuk mencapai keseimbangan ekonomi makro dalam perekonomian.
- c. Anggaran menjadi sarana sekaligus pengendali untuk mengurangi ketimpangan dan kesenjangan dalam berbagai hal disuatu negara.

## 2. Pelaksanaan dan Penatausahaan Keuangan Daerah

Pemegang kekuasaan penyelenggaraan pemerintah daerah serta pemegang kekuasaan dalam pengelolaan keuangan daerah adalah Kepala Daerah, yang kemudian kekuasaan tersebut dilaksanakan oleh kepala satuan kerja pengelola keuangan daerah selaku pejabat pengelola keuangan daerah dan dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah selaku pejabat pengguna anggaran atau barang daerah dibawah koordinasi sekretaris daerah. Adanya pemisahan ini bertujuan agar dapat

memberikan kejelasan dalam pembagian wewenang dan tanggungjawab serta untuk mendorong upaya peningkatan profesionalisme dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan.

Beberapa aspek pelaksanaan yang diatur oleh peraturan pemerintah ini adalah memberikan peran dan tanggung jawab yang lebih besar kepada para pejabat pelaksana anggaran, sistem pengawasan pengeluaran dan sistem pembayaran, manajemen kas dan perencanaan keuangan, pengelolaan piutang dan utang, pengelolaan investasi, pengelolaan piutang dan utang, penatausahaan dan pertanggungjawaban APBD, serta akuntansi dan pelaporan. Dalam hal ini instansi yang mengatur pengelolaan keuangan daerah adalah bendahara umum daerah. Bendahara umum daerah memiliki tugas untuk menyelesaikan segala proses pembayaran yang bernilai kecil dengan cepat, dan pemegang kas kecil tersebut harus bertanggung jawab dalam mengelola dana yang jumlahnya dibatasi (Ahmad Yani, 2002:355).

### 3. Pertanggungjawaban Keuangan Daerah

Dalam rangka pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel dan transparan, pemerintah daerah wajib menyampaikan pertanggungjawaban berupa: (1) laporan realisasi; (2) neraca; (3) laporan arus kas; (4) catatan atas laporan keuangan. Laporan keuangan disusun sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan. Sebelum dilaporkan kepada masyarakat melalui DPRD, laporan keuangan terlebih dahulu harus diperiksa oleh BPK (Ahmad Yani, 2002: 356).

Fungsi pemeriksaan merupakan salah satu fungsi manajemen sehingga tidak dapat dipisahkan dari manajemen keuangan daerah. Pemeriksaan atas pengelolaan

keuangan daerah dilaksanakan sejalan dengan amandemen IV UUD 1945. Berdasarkan UUD 1945, pemeriksaan atas laporan keuangan dilaksanakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Dalam rangka pelaksanaan pemeriksaan keuangan ini, BPK sebagai auditor yang independen akan melaksanakan audit sesuai dengan standar audit yang berlaku dan akan memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan.

#### 4. Ruang Lingkup Keuangan Daerah

Ruang Lingkup keuangan daerah meliputi :

- a. Hak daerah untuk memungut pajak daerah dan retribusi daerah serta melakukan pinjaman.
- b. Kewajiban daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintah dan membayar tagihan pihak ketiga.
- c. Penerimaan daerah
- d. Pengeluaran daerah
- e. Kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan daerah.
- f. Kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah daerah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan daerah dan atau kepentingan umum.

Ruang Lingkup pengelolaan keuangan daerah meliputi :

- a. Asas umum pengelolaan keuangan daerah

- b. Pejabat-pejabat yang mengelola keuangan daerah
- c. Struktur APBD
- d. Penyusunan RKPD, KUA, PPAS, dan RKA-SKPD
- e. Penyusunan dan penetapan APBD
- f. Pelaksanaan dan perubahan APBD
- g. Penatausahaan keuangan daerah
- h. Pertanggungjawaban pelaksanaan APBD
- i. Pengendalian defisit dan penggunaan surplus APBD
- j. Pengendalian kas umum daerah
- k. Pengelolaan piutang daerah
- l. Pengelolaan investasi daerah
- m. Pengelolaan barang milik daerah
- n. Pengelolaan utang daerah
- o. Penyelesaian kerugian daerah.

#### 5. Prinsip- Prinsip Pengelolaan Keuangan Daerah

Pengelolaan Keuangan Daerah mengandung arti bahwa setiap daerah otonom dapat mengurus dan mengatur keuangannya sendiri dengan menggunakan prinsi- prinsip pengelolaan keuangan daerah menurut Mardiasmo (2002:105) antara lain.

##### a. Transparansi

Masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk menegtahui proses anggaran, karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat.

## b. Akuntabilitas

Prinsip pertanggungjawaban publik yang berarti proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

## c. *Value of Money*

Prinsip ini sesungguhnya merupakan penerapan tiga aspek yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektifitas. Ekonomi, berkaitan dengan pemilikan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu ada harga yang lebih murah. Efisiensi, penggunaan dana masyarakat harus dapat menghasilkan output maksimal atau berdataguna. Sedangkan efektif merupakan penggunaan anggaran harus mencapai target-target atau tujuan kepentingan publik.

## 6. Asas Umum Pengelolaan Keuangan Daerah

Dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah, terdapat beberapa asas umum yang menjadi norma dan prinsip dasar yang harus menjadi pedoman agar pengelolaan keuangan daerah dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Ahmad Yani (2002:359) asas-asas pengelolaan keuangan daerah meliputi keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memerhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat.

Efisien merupakan pencapaian keluaran yang maksimum dengan masukan tertentu atau penggunaan masukan terendah untuk mencapai keluaran tertentu. Ekonomis merupakan pemerolehan pemasukan dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada tingkat harga yang terendah. Efektif merupakan pencapaian hasil

program dengan target yang telah ditetapkan, yaitu dengan cara membandingkan keluaran dengan hasil. Transparan merupakan prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang keuangan daerah. Bertanggung jawab merupakan perwujudan kewajiban seseorang atau satuan kerja untuk mempertanggung-jawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keadilan adalah keseimbangan distribusi kewenangan dan pendanaannya. Serta kepatuhan merupakan tindakan atau suatu sikap yang dilakukan dengan wajar dan proporsion.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang persis seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6	7
1	<p>Maria Mega Ayu Novrilia, Nina Widowati dan Dyah Hariani (2019)</p> <p>Analisis Kinerja Pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang (Studi Kasus Bidang Pengelolaan Keuangan Daerah).</p>	Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pekerjaan</li> <li>2. Kuantitas pekerjaan</li> <li>3. Penggunaan waktu</li> <li>4. Kerjasama</li> <li>5. Inisiatif</li> </ol>	<p>Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan dimensi pengukur kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang Bidang Pengelola Keuangan Daerah maka ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai bidang pengelolaan keuangan daerah belum maksimal. Hal ini dikarenakan masih munculnya masalah pada setiap dimensi yang menjadi tolak ukur kinerja pegawai.</p>	<p>Persamaan terletak pada variabel penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara.</p>	<p>Perbedaan terletak pada indikator yang digunakan, teknik analisa data, penelitian ini menggunakan teknik deskriptif induktif sedangkan peneliti menggunakan teknik triangulasi.</p>

1	2	3	4	5	6	7
2	<p>Asti Rahweni, Yulianto dan Dewiw Brima Atika (2017)</p> <p>Analisis Faktor – Faktor Penentu Job Stress Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandar Lampung).</p>	Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor lingkungan</li> <li>2. Faktor organisasi</li> <li>3. Faktor individu</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan, faktor lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu pengaruh sebesar 11,27%. Faktor organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu pengaruh sebesar 4,3%. Faktor individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja seorang karyawan, yaitu pengaruh sebesar 9,4%. Faktor lingkungan, Faktor Organisasi dan Faktor Individu berpengaruh terhadap kinerja</p>	<p>Persamaan terletak pada variabel penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan</p>	<p>Perbedaan terletak pada indikator yang digunakan, penelitian ini menggunakan, metode penelitian dan teknik analisis yang digunakan.</p>

1	2	3	4	5	6	7
				<p>Pegawai simultan dan aset pengelolaan keuangan Badan Kota Daerah Bandar Lampung 47,7% sedangkan sisanya 52,3% dipengaruhi oleh faktor lainnya.</p>		
3	<p>Roswaty (2017) Analisis Kemandirian Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan</p>	<p>Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tertib</li> <li>2. Taat pada kebijakan</li> <li>3. Efisien</li> <li>4. Ekonomis</li> <li>5. Efektif</li> <li>6. Transparan</li> <li>7. Bertanggung jawab</li> <li>8. Keadilan</li> <li>9. Kepatuhan</li> <li>10. Manfaat</li> </ol>	<p>Berdasarkan hasil pengolahan data terkait tingkat kemandirian keuangan Kabupaten dan Kota pada Provinsi Sumatera Selatan dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan Kabupaten dan Kota di Provinsi Sumatera Selatan masih berada pada tingkat kemandirian yang rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan rata-</p>	<p>Persamaan terletak pada variabel penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara.</p>	<p>Perbedaan terletak pada indikator yang digunakan, teknik analisa data, penelitian ini menggunakan teknik deskriptif induktif sedangkan peneliti menggunakan teknik triangulasi.</p>

1	2	3	4	5	6	7
				rata rasio tingkat kemandirian keuangan Kabupaten dan Kota di Provinsi Sumatera Selatan pada tahun 2011 hingga 2015 yang masih dibawah 50%.		
4	Meissy Riane Tamaka (2018)  Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado	Efektivitas Kerja	1. Realisasi Program 2. Efisiensi 3. Adaptasi 4. Kepuasan kerja	Hasil Penelitian Menunjukkan Pencapaian tujuan kerja yang dilakukan selama ini adalah dengan memberdayakan potensi yang dimiliki oleh pegawai, bersinergi dan bekerja sama serta berintegrasi. Pencapaian tujuan masih diperhadapkan dengan waktu yang sering dianggap kurang. Produktivitas kerja yang dihasilkan Badan Keuangan	Persamaan terletak pada variabel penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara.	Perbedaan terletak pada indikator yang digunakan, teknik analisa data, penelitian ini menggunakan teknik deskriptif induktif sedangkan peneliti menggunakan teknik triangulasi.

Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

1	2	3	4	5	6	7
				<p>dan Aset Daerah Kota Manado dalam kaitannya dengan meningkatnya presentase pada pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset Pemerintah Kota Manado dilakukan dengan baik.</p>		
5	<p>Umi Riyanti (2016)</p> <p>Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Pada Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Pelalawan</p>	<p>Laporan Keuangan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevan</li> <li>2. Andal</li> <li>3. Dapat dibandingkan</li> <li>4. Dapat dipahami</li> </ol>	<p>Dari analisis data yang dilakukan oleh penulis pada masalah yang ditemui dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa laporan keuangan pemerintah pada Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Pelalawan belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 dan Peraturan</p>	<p>Persamaan terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara.</p>	<p>Perbedaan terletak pada variable dan indikator yang digunakan, teknik analisa data, penelitian ini menggunakan teknik deskriptif induktif sedangkan peneliti menggunakan teknik triangulasi.</p>

Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

1	2	3	4	5	6	7
				Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006. Sehingga dari hasil penelitian tersebut, penulis mencoba memberikan masukan, solusi serta saran-saran bagi Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Pelalawan agar dimasa yang akan datang diharapkan sistem keuangan pemerintah daerah akan lebih baik serta sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku.		

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2021.

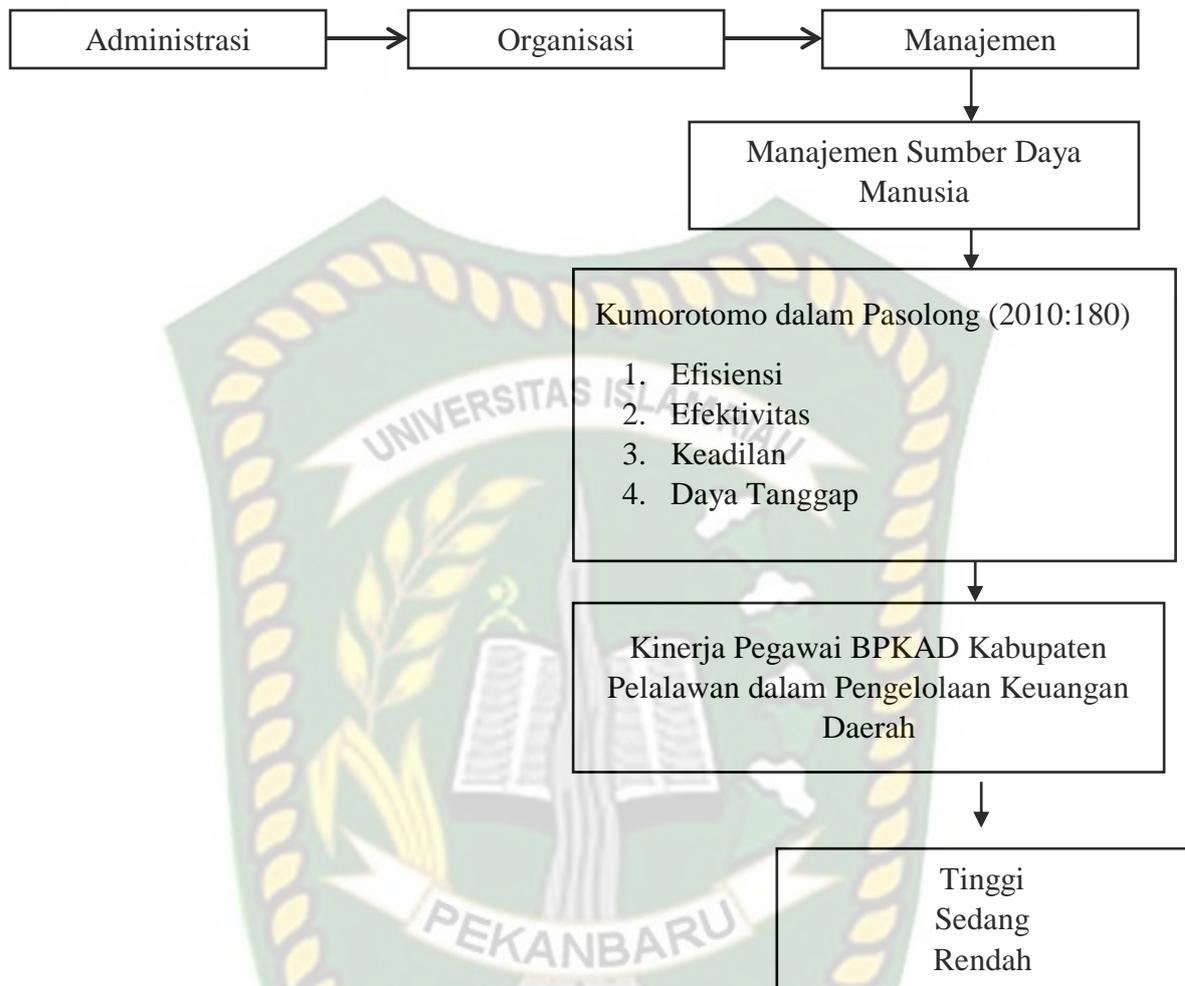
### 2.3. Kerangka Pemikiran

Penyelenggaraan otonomi pemerintah daerah perlu didukung oleh sumber daya manusia dan sumber pembiayaan yang memadai. Oleh karena itu, pemerintah harus berupaya untuk meningkatkan sumber pembiayaan karena sumber-sumber

penerimaan antar satu daerah dengan daerah lainnya sangat beragam. Ada beberapa daerah dengan sumber daya yang dimiliki mampu menyelenggarakan otonomi daerah, namun tidak tertutup kemungkinan ada beberapa daerah akan menghadapi kesulitan dalam menyelenggarakan tugas desentralisasi, mengingat keterbatasan sumber daya yang dimilikinya.

Keuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan suatu daerah dalam membiayai rumah tangga sendiri, dalam arti sampai sejauhmana daerah mampu menggali sumber – sumber keuangan untuk membiayai keperluan – keperluan sendiri tanpa semata – mata menggantungkan diri pada bantuan dan subsidi pemerintah pusat. Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar, yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam system pemerintahan Negara.

Pengelolaan keuangan daerah yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan suatu daerah. Pengelolaan keuangan daerah yang baik tidak hanya membutuhkan sumberdaya manusia yang handal tetapi juga harus didukung oleh kemampuan keuangan daerah yang memadai. Upaya pemerintah daerah dalam menggali kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari kinerja keuangan daerah yang diukur menggunakan analisis rasio keuangan pemerintah daerah. Pengukuran kinerja keuangan pada pemerintah daerah juga digunakan untuk menilai akuntabilitas dan kemampuan keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah.



**Gambar 2.1. Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan**

*Sumber : Modifikasi Penulis 2020*

#### 2.4. Konsep Operasional

Untuk keseragaman pengertian dalam penelitian ini agar tidak menimbulkan salah pemahaman dan pengertian, maka akan dijelaskan dan dirumuskan beberapa konsep sebagai berikut :

1. Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses sama antar dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia – manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Administrasi publik dianggap sebagai organisasi dan administrasi dari unit – unit organisasi yang mengejar tercapainya tujuan – tujuan kenegaraan.
3. Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/ beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.
4. Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip – prinsip dari manajemen. Manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
5. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.
6. Kinerja adalah kemampuan / usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja pegawai BPKAD di Kabupaten Pelalawan dilihat dari aspek efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap.

7. Efisiensi merupakan pertimbangan keberhasilan pengelolaan keuangan pada BPKAD untuk mendapat laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
8. Efektifitas adalah tujuan yang didirikan oleh pengelola keuangan daerah di BPKAD tersebut tercapai.
9. Keadilan adalah distribusi dan alokasi tugas dan fungsi yang diselenggarakan oleh pegawai pengelola keuangan daerah pada BPKAD sudah memenuhi konsep ketercukupan atau kepastasan.
10. Daya tanggap adalah kemampuan pegawai pengelola keuangan pada BPKAD memenuhi kebutuhan dalam mengelola keuangan daerah.
11. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil pada bidang pengelolaan keuangan daerah di BPKAD Kabupaten Pelalawan.
12. Keuangan Daerah disini adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten Pelalawan yang di Kelola oleh Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

## 2.5. Operasionalisasi Variabel

Secara terperinci operasionalisasi variabel masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 2.2 : Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan.**

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penilaian
1	2	3	4
Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo, (2008: 7).	Kinerja Pegawai	1. Efisiensi	a. Ketercapaian target kinerja b. Keuntungan organisasi c. System pengelolaan keuangan
		2. Efektivitas	a. Keterampilan Kerja pegawai b. Peningkatan prestasi kerja c. Penempatan pegawai
		3. Keadilan	a. Distribusi tugas dan fungsi b. Ketercukupan jumlah pegawai setiap bidang
		4. Daya tanggap	a. Memahami tugas dan fungsi dalam pengelola keuangan. b. Kemampuan dalam mengelola keuangan daerah.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sukardi, 2008:1).

Sementara itu, dilihat dari teknik penyajian datanya, penelitian menggunakan pola deskriptif. Yang dimaksud pola deskriptif menurut Best dalam Sukardi (2009:157), adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya.

Dari defenisi diatas, dapat dipahami bahwa metode penelitian kualitatif dengan pola deskriptif yang dilakukan, bermaksud menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat. Adapun alasan peneliti memilih metode ini adalah :

1. Dari pengamatan empiris didapat bahwa sebagian besar laporan penelitian dilakukan dalam bentuk deskriptif.
2. Metode penelitian kualitatif deskriptif sangat berguna untuk mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pendidikan maupun tingkah laku manusia.
3. Memiliki kepekaan dan daya penyesuaian diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola – pola yang dihadapi.

### 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan untuk melihat kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah. Adapun alasan yang mengiring peneliti untuk meneliti mengenai kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah pada BPKAD Kabupaten Pelalawan adalah kompetensi para pelaksana keuangan daerah yang belum tersosialisasi secara luas tentang penyusunan APBD berbasis kinerja sebagai dasar dalam pelaksanaan penyusunan keuangan daerah yang lebih transparan.

### 3.3. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi. Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi mengenai permasalahan yang berhubungan dengan judul peneliti.

Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Keuangan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan. Maka peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai dan tepat adalah 1 orang Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan dan 1 orang Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan – informan berikutnya, dengan catatan informan tersebut

merasakan menilai kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapat dari informan pertama.

Adapun informan pendukung dari penelitian ini terdiri dari 1 orang Kasubbag Keuangan, 1 orang Kasubbid Informasi Keuangan Daerah, 1 orang Kasubbag umum dan kepegawaian, dan 5 orang staff subbag keuangan pada BPKAD Kabupaten Pelalawan. Teknik yang digunakan dalam menentukan informan dalam penelitian ini yaitu teknik purposive sampling. Dari keseluruhan jumlah Key Informan dan informan pendukung berjumlah 10 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.1 : Informan Penelitian**

No	Informan Penelitian	Jumlah
1	Kepala BPKAD	1
2	Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah	1
3	Kasubbid Informasi Keuangan Daerah	1
4	Kasubbag Keuangan	1
5	Kasubbag Umum dan Kepegawaian	1
6	Staff Subbag Keuangan	5
	Jumlah	10

*Sumber: BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2020*

#### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer. Sumber / data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:225). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara. Selain itu, penulis juga melakukan observasi dilapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di lokasi penelitian.

2. Data sekunder. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012: 225). Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur – literatur, jurnal, koran dan berbagai informasi lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai data penunjang guna melengkapi data primer.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Moeleong (2012: 121) sumber data utama dalam penelitian Kualitatif adalah kata – kata dan tindakan. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/ audio, pengambilan foto atau film dalam penelitian ini. Sumber data utama yang digunakan adalah kata – kata dan tindakan orang – orang yang diamati dan diwawancarai dari para pejabat yang terkait dengan Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Keuangan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik seperti :

1. Wawancara (Interview)

Untuk mendapatkan data maupun informasi yang mendalam, dalam penelitian ini menggunakan wawancara sebagai teknik utama dalam pengumpulan data, yang diterapkan pada pihak – pihak tertentu yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (Sugiyono, 2012: 316). Adapun informan yang akan di

wawancara dalam penelitian ini Kepala BPKAD, Kabid Anggaran dan informasi keuangan daerah, Kasubbag Keuangan, Kasubbag Umum dan Kepegawaian, dan Staff Keuangan di BPKAD Kabupaten Pelalawan.

## 2. Observasi

Menurut Sugiyono (2012: 145) yaitu teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala – gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari pendapat tersebut peneliti memahami bahwa, observasi merupakan salah satu teknik pengambilan data, dimana peneliti akan terjun langsung ke lapangan dan mengamati dengan seksama (melihat dan mendengarkan) gejala – gejala dari objek yang diteliti dan mencari data yang tidak bisa didapatkan melalui proses wawancara. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan melakukan pencatatan terkait informasi yang relevan dengan penelitian pada BPKAD Kabupaten Pelalawan.

## 3. Dokumentasi.

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen – dokumen, baik dokumen tertulis maupun dokumen tak tertulis seperti gambar dan elektronik. Dokumen – dokumen tersebut dipilih sesuai dengan kajian penelitian (Sugiyono, 2012: 146). Hasil dari dokumentasi berupa dokumen – dokumen baik dokumen tertulis maupun dalam bentuk gambar terkait dengan penelitian yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Keuangan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

### 3.6. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses menyusun data atau informasi agar dapat ditafsirkan. Menyusun data diartikan menggolongkan dalam pola, tema, atau kategori. Setelah digolongkan selanjutnya diinterpretasikan. Data perlu di analisis karena maknanya harus diketahui. Analisis data ini merupakan kegiatan yang kontinyu dari awal sampai akhir penelitian.

Data yang didapat baik berupa dokumen tertulis maupun hasil wawancara dan observasi akan dianalisa dengan menggunakan analisis kualitatif teknik tipologi. Metode analisa kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis maupun terucapkan dari pelaku yang diamati. Analisa kualitatif dalam strategi tipologi merupakan usaha mengambil kesimpulan berdasarkan pemikiran logis atau berbagai data yang diperoleh. Data – data dikumpul diseleksi, lalu disederhanakan dengan mengambil intisarinnya hingga ditemukan tema pokok, fokus masalah dan pola – polanya.

Teknik analisa kualitatif dengan tipologi ini dilakukan berdasarkan interpretasi penulis atas data, baik bahan tertulis, wawancara, dan observasi. Kemungkinan hal mustahil yang diyakini penulis bahwa seorang aktor yakin dan jujur akan apa yang dikatakannya. Oleh karena itu, untuk menghindari atau meminimalisasi kemungkinan adanya bias, maka penulis berusaha mencocokkan hasil wawancara antara satu narasumber dengan yang lainnya, dan juga dengan dokumen – dokumen yang terkait.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### 4.1. Kabupaten Pelalawan

Kabupaten Pelalawan dibentuk berdasarkan Undang – Undang Nomor 53 Tahun 1999, yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Kampar, dan diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri pada tanggal 12 Oktober 1999. Sementara peresmian operasionalnya dilakukan oleh Bapak Gubernur Riau pada tanggal 5 Desember 1999, dimana Pangkalan Kerinci sebagai ibu Kota Kabupaten Pelalawan.

Pembentukan Kabupaten Pelalawan atas dasar Kesepakatan dan Keputusan Tekad bersama yang dilakukan melalui musyawarah besar masyarakat Kampar Hilir pada tanggal 11 s/d 13 April 1999 di Pangkalan Kerinci. Rapat tersebut menghadirkan seluruh komponen masyarakat yang terdiri dari tokoh masyarakat, tokoh pemuda, lembaga – lembaga adat, kaum intelektual, cerdik pandai dan alim ulama. Dari musyawarah besar tersebut ditetapkan Pelalawan yang bermula dari Kerajaan Pekantua, yang melepaskan diri dari Kerajaan Johor tahun 1699 M, kemudian berkuasa penuh atas daerah ini.

Nama Kabupaten Pelalawan berawal dari nama sebuah kerajaan Pelalawan yang pusat Kerajaannya berada dipinggir sungai Kampar. Kerajaan ini berdiri tahun 1761, dan mulai terkenal pada masa pemerintahan Sultan Syed Abdurrahman Fachrudin (1811-1822). Raja terakhir kerajaan Pelalawan adalah Tengku Besar Kerajaan Pelalawan yang memerintah pada tahun 1940-1945.

Kabupaten ini memiliki luas 13.924,94 Km<sup>2</sup> dan pada awal terbentuknya terdiri atas 4 kecamatan, yaitu kecamatan Langgam, Pangkalan Kuras, Bunut dan Kuala Kampar. Beberapa pulau besar yang ada di wilayah Kabupaten Pelalawan

diantaranya Pulau Mendul (Penyalai), Pulau Muda, Pulau Serapung, Pulau Lebu dan pulau – pulau kecil lainnya. Dalam perkembangannya, Kabupaten Pelalawan secara administrative terdiri atas 12 wilayah kecamatan, yang meliputi 106 Desa dan 12 Kelurahan. Adapun luas wilayah kabupaten Pelalawan menurut Kecamatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.0 : Luas Wilayah Kabupaten Pelalawan Menurut Kecamatan, 2020**

No	Kecamatan	Luas (Ha)			% Wilayah
		Daratan	Perairan	Total	
1	Langgam	142.396,15	1.848,94	144.245,09	10,36
2	Pangkalan Kerinci	18.716,16	639,37	19.355,53	1,39
3	Bandar Sei Kijang	31.856,87	84,33	31.941,20	2,29
4	Pangkalan Kuras	117.746,75	642,04	118.388,79	8,50
5	Ukui	129.268,77	687,29	129.956,06	9,33
6	Pangkalan Lesung	50.159,83	325,29	50.485,12	3,63
7	Bunut	40.620,09	182,68	40.802,77	2,93
8	Pelalawan	147.060,05	2.751,26	149.811,31	10,76
9	Bandar Petalangan	36.996,29	258,87	37.255,16	2,68
10	Kuala Kampar	80.905,73	69.359,46	150.265,19	10,79
11	Kerumutan	95.314,31	689,35	96.003,66	6,89
12	Teluk Meranti	391.140,47	32.843,94	423.984,41	30,45
	Jumlah	1.282.181,47	110.312,82	1.392.494,29	100,00

*Sumber : Kabupaten Pelalawan Dalam Angka, 2021*

Berdasarkan tabel diatas, dari 12 Kecamatan di Kabupaten Pelalawan Kecamatan yang paling luas adalah kecamatan Teluk Meranti yaitu dengan total 423.984,41Ha sedangkan kecamatan yang paling kecil adalah kecamatan Kecamatan Pangkalan Kerinci yang merupakan ibukota Kabupaten Pelalawan yaitu dengan luas 19.355,53 Ha.

Penduduk merupakan salah satu unsur penting pada suatu wilayah dalam menunjang perkembangan daerah tertentu, karena penduduk secara langsung

mempengaruhi pertumbuhan pembangunan suatu daerah, karena semakin meningkat populasi penduduk suatu daerah akan diikuti dengan pertumbuhan pembangunan pada daerah tersebut. Jumlah penduduk Kabupaten Pelalawan tahun 2017 adalah 438.788 jiwa. Terdiri dari penduduk laki – laki sebanyak 225.234 jiwa dan perempuan 213.554 jiwa yang tersebar di 12 Kecamatan di Kabupaten Pelalawan. Mengenai jumlah penduduk bisa di lihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1 Jumlah Penduduk dilihat dari Jenis Kelamin Menurut Kecamatan di Kabupaten Pelalawan, 2020**

No	Kecamatan	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah	Rasio
	Langgam	16.495	15.476	31.971	107
	Pangkalan Kerinci	63.790	61.184	124.974	104
	Bandar Sei Kijang	19.263	17.970	37.233	107
	Pangkalan Kuras	31.284	29.771	61.055	105
	Ukui	21.107	19.151	40.258	110
	Pangkalan Lesung	16.854	15.728	32.582	107
	Bunut	8.031	7.898	15.929	102
	Pelalawan	10.541	9.624	20.165	110
	Bandar Petalangan	7.202	7.166	14.368	101
	Kuala Kampar	9.236	8.890	18.126	104
	Kerumutan	12.522	12.024	24.546	104
	Teluk Meranti	8.909	8.672	17.581	103
	Jumlah	225.234	213.554	438.788	105

*Sumber : Kabupaten Pelalawan Dalam Angka, 2021*

Dari tabel IV.2 diketahui jumlah penduduk di Kabupaten Pelalawan berdasarkan jenis kelamin menurut Kecamatan. Jumlah penduduk yang paling banyak yaitu pada kecamatan Pangkalan Kerinci yang berjumlah 124.974 jiwa, sedangkan jumlah penduduk yang jumlahnya paling sedikit yaitu pada kecamatan Bandar Petalangan yaitu berjumlah 14.368 jiwa.

#### **4.2. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan**

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan sebagai Badan Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) unsur keuangan sebagaimana amanat pasal 219 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta diperjelas melalui Pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memiliki tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah yang bertanggungjawab dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan umum unsur keuangan daerah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*) yang dilaksanakan oleh dinas teknis daerah.

Selanjutnya pada pasal 280 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengamanatkan bahwasanya Pemerintah Daerah dalam pengelolaan Keuangan Daerah memiliki kewajiban meliputi :

1. Mengelola dana secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel;
2. Menyinkronkan pencapaian sasaran program Daerah dalam APBD dengan program Pemerintah Pusat; dan
3. Melaporkan realisasi pendanaan Urusan Pemerintahan yang ditugaskan sebagai pelaksanaan dari Tugas Pembantuan.

BPKAD Kabupaten Pelalawan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pelalawan Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan.

Dalam perjalanannya Susunan Organisasi dan Tata Kerja BPKAD Kabupaten Pelalawan mengalami beberapa kali perubahan yaitu : Peraturan

Daerah Nomor 25 Tahun 2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pelalawan.

1. Peraturan Daerah Nomor 07 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Pelalawan, Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Pelalawan.
2. Peraturan Daerah Kabupaten Pelalawan Nomor 09 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Pelalawan Nomor 07 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Pelalawan.
3. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pelalawan Nomor 10 Tahun 2016 Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan BPKAD Kabupaten Pelalawan merupakan Badan Daerah dengan type A melaksanakan fungsi penunjang Keuangan. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 78 Tahun 2016 telah menetapkan kedudukan, tugas dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan sebagai berikut:

### **1. Kedudukan**

- a. BPKAD Kabupaten Pelalawan adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah.
- b. BPKAD Kabupaten Pelalawan dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

### **2. Tugas**

BPKAD Kabupaten Pelalawan mempunyai tugas menyusun, melaksanakan, memimpin, merumuskan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kebijakan teknis bidang Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah.

### 3. Fungsi

Adapun fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset;
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset;
- d. Pelaksanaan kesekretariatan Badan ; dan
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tugas dan fungsi BPKAD tersebut kemudian dijabarkan kedalam Rencana Strategi (RENSTRA) BPKAD yang memuat program kerja operasional sebagai arah dari pencapaian tujuan dan sasaran yang memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. Penjabaran Program kerja operasional dalam bentuk kegiatan yang disusun secara tahunan dimuat dalam Rencana Kerja (RENJA) BPKAD. Renja tersebut juga menjadi bahan untuk mengevaluasi dan memperbaiki program kerja operasional.

### 4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan, dapat dijelaskan susunan Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan berikut ini :

Kepala Badan; membawahi Sekretariat dan 6 (enam) bidang, yaitu :

1. Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah;
2. Bidang Perbendaharaan;
3. Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan;

4. Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah
5. Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding
6. Bidang Aset;

#### **A. Sekretariat**

Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan dan perencanaan serta evaluasi pelaporan keuangan, umum dan kepegawaian. dan membawahi 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu :

##### **1. Sub Bagian Program**

Subbagian program mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana program dan kegiatan, pendataan, evaluasi dan pelaporan.

Sub Bagian program mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan koordinasi dalam rangka persiapan bahan perencanaan program kegiatan Sub Bagian Program;
- b. penyiapan bahan dan mengkoordinasikan perencanaan program kegiatan Badan;
- c. penyusunan rencana kegiatan dan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang Badan;
- d. pelaksanaan pemantauan, pengawasan dan evaluasi program kegiatan;
- e. pengkoordinasian penyusunan bahan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati, dan Laporan Kinerja; dan
- f. pelaksanaan tugas lain di bidang Program yang diberikan oleh atasan

##### **2. Sub Bagian Keuangan**

Subbagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan administrasi dan pengelolaan keuangan Badan. Subbagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan koordinasi dalam rangka persiapan bahan perencanaan program kegiatan Sub Bagian Keuangan;
- b. Pelaksanaan koordinasi dalam penyusunan rencana anggaran Badan;
- c. Pelaksanaan pembukuan, verifikasi, dan pembinaan bendaharawan;
- d. Pelaksanaan penyelesaian administrasi gaji pegawai;
- e. pengadministrasian penerimaan, penyetoran dan pelaporan pajak

- f. penyusunan dan penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan; dan
- g. Pelaksanaan tugas lain di bidang keuangan yang diberikan oleh atasan.

### 3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas membantu Sekretaris Badan dalam melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian lingkup Badan. Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program dan rencana kerja Sub Bagian Umum dan kepegawaian;
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Sub Bagian umum dan kepegawaian;
- c. Penyiapan dan memfasilitasi urusan hukum yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan Badan;
- d. Pelaksanaan tata naskah dinas, humas dan protokol, kearsipan, keputakaan, surat-menyurat, dan alat tulis unit kerja;
- e. Pengelolaan kebersihan, ketertiban dan keamanan ruang kerja serta lingkungan kerja Badan;
- f. penyimpanan, pendistribusian dan pengelolaan aset Badan;
- g. Pelaksanaan administrasi perjalanan dinas bagi pejabat dan staf di lingkungan Badan;
- h. Penyiapan perlengkapan rapat dan pelayanan tamu;
- i. Penghimpunan, penelahaan dan pendokumentasian peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- j. Penyiapan bahan pembinaan dan pengembangan pegawai;
- k. Pelaksanaan administrasi kepegawaian;
- l. Penyiapan dan pengevaluasi SOP sesuai bidang tugasnya;
- m. Penginventarisasian, pengidentifikasian dan penyiapan bahan pemecahan permasalahan sesuai bidang tugasnya;
- n. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- o. Pemberian saran dan/atau pertimbangan kepada atasan mengenai langkah atau tindakan yang diambil sesuai bidang tugasnya;
- p. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokoknya.

### **B. Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah**

Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah mempunyai tugas mengkoordinasikan, memfasilitasi penyusunan APBD dan Perubahan APBD, melakukan pembinaan dan evaluasi rancangan anggaran kabupaten. Dalam

melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah mempunyai fungsi:

- a. Perencanaan program kegiatan bidang anggaran dan informasi keuangan daerah;
- b. Penyusunan kebijakan dan pedoman penyusunan dan pelaksanaan APBD;
- c. Pelaksanaan koordinasi rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- d. Penyiapan dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) dan perubahan pelaksanaan anggaran (DPPA);
- e. Pelaksanaan fasilitasi tugas tapd;
- f. Pelaksanaan fasilitasi evaluasi APBD dan rancangan perubahan APBD;
- g. Pelaksanaan sebagian fungsi kuasa bud, meliputi manajemen anggaran kas, penerbitan rancangan surat penyediaan dana (SPD) dan penatausahaan data rekonsiliasi penggajian pegawai dan penerbitan surat keterangan pemberhentian pembayaran (SKPP);
- h. Pelaksanaan koordinasi pendapatan khusus dana transfer;
- i. Pelaksanaan fasilitasi dan koordinasi sistem informasi keuangan daerah; dan
- j. Pelaksanaan tugas lain dibidang anggaran dan pembinaan keuangan daerah yang diberikan oleh atasan.

Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah membawahi 3 Sub

Bidang yaitu :

Sub Bidang Penyusunan Anggaran dan Dana Transfer

Sub bidang Penyusunan Anggaran dan Dana Transfer mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada sub Bidang Penyusunan anggaran dan Dana Transfer. Sub bidang Penyusunan Anggaran dan Dana Transfer mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan program Penyusunan anggaran dan Dana Transfer;
- b. penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis Penyusunan anggaran dan Dana Transfer;
- c. penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Penyusunan anggaran dan Dana Transfer;
- d. Penyiapan dan fasilitasi tugas TAPD;
- e. Penyiapan dan fasilitasi evaluasi Rancangan APBD dan Rancangan Perubahan APBD;
- f. Pelaksanaan koordinasi pendapatan khusus dana transfer; dan

- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;

#### 1. Sub Bidang Pelaksanaan Anggaran.

Sub Bidang Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub bidang Pelaksanaan Anggaran. Sub bidang Pelaksanaan Anggaran mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program Pelaksanaan Anggaran;
- b. penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis Pelaksanaan Anggaran;
- c. penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Pelaksanaan Anggaran;
- d. Pelaksanaan sebagian fungsi kuasa BUD, meliputi manajemen anggaran kas dan penerbitan rancangan surat penyediaan dana (SPD);
- e. Penyiapan dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA); dan
- f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;

#### 2. Sub Bidang Informasi Keuangan Daerah

Sub Bidang Informasi Keuangan Daerah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Informasi Keuangan Daerah. Subbidang Informasi Keuangan Daerah mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan program Informasi Keuangan Daerah;
- b. penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis Informasi Keuangan Daerah;
- c. penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Informasi Keuangan Daerah;
- d. Pelaksanaan fasilitasi dan koordinasi Sistem Informasi Keuangan Daerah;
- e. Pengumpulan, pengolahan dan penyiapan informasi keuangan daerah;
- f. Penyiapan perencanaan pelaksanaan pemeliharaan basis data, sistem aplikasi, piranti lunak dan piranti penunjang penyelenggaraan sistem informasi keuangan daerah;
- g. Pelaksanaan sebagian fungsi kuasa BUD, meliputi penatausahaan data rekonsiliasi penggajian pegawai dan penerbitan surat keterangan pemberhentian pembayaran (SKPP); dan
- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;

### **C. Bidang Perbendaharaan**

Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan Penerimaan, Pengeluaran, Verifikasi, Pelaporan dan Belanja PPKD. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas Bidang Perbendaharaan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program dan rencana kerja Bidang Perbendaharaan;
- b. Perumusan, pelaksanaan dan pengendalian kebijakan teknis Bidang Perbendaharaan;
- c. Pelaksanaan dan pengendalian penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atas beban rekening kas umum daerah;
- d. Pelaksanaan penataan administrasi pengeluaran anggaran;
- e. Menyiapkan bahan penyelesaian Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) dalam pelaksanaan anggaran;
- f. Menyelenggarakan rekonsiliasi Dana Bagi Hasil (DBH);
- g. Pelaksanaan tugas lain dibidang anggaran dan pembinaan keuangan daerah yang diberikan oleh Kepala Badan;

Bidang Perbendaharaan membawahi 3 (tiga) Sub bidang yaitu :

1. Sub Bidang Penerimaan dan Pengeluaran

Sub Bidang Penerimaan Dan Pengeluaran mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Penerimaan dan Pengeluaran. Sub

Bidang Penerimaan dan Pengeluaran mempunyai fungsi :

Penyusunan program dan rencana kerja Bidang Penerimaan dan Pengeluaran;

- a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Penerimaan dan Pengeluaran;
- b. pelaksanaan pembayaran gaji;
- c. pelaksanaan pengujian SPM belanja;
- d. pemrosesan penerbitan SP2D belanja;
- e. pelaksanaan pengendalian penerimaan dan pengeluaran dana APBD / APBDP;
- f. pelaksanaan pemotongan, penyetoran dan pelaporan Iuran Wajib Pegawai (IWP), PPh Pasal 21 gaji PNS, Tabungan Perumahan (Taperum), Jaminan Kematian (JKM) dan Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK);
- g. Penyimpanan uang daerah atas nama Kas Umum Daerah;

- h. Pelaksanaan penempatan uang daerah dan mengelola/menatausahakan Investasi daerah;
- i. melakukan koordinasi Dana Bagi Hasil (DBH);
- j. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

## 2. Sub Bidang Verifikasi dan Pelaporan

Sub Bidang Verifikasi dan Pelaporan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Verifikasi dan Pelaporan. Sub bidang Verifikasi dan Pelaporan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan Rencana kerja Sub bidang penerimaan dan pengeluaran;
- b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Verifikasi dan Pelaporan;
- c. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis dan pelaksanaan program dan kegiatan Verifikasi dan Pelaporan;
- d. pelaksanaan penelitian bukti kas penerimaan dan pengeluaran dari kas daerah;
- e. pelaksanaan penatausahaan dokumen SP2D belanja;
- f. menyiapkan dan membuat laporan BUD;
- g. memverifikasi dan mengesahkan pendapatan dan belanja BLUD;
- h. penyiapan bahan penyelesaian Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) dalam pelaksanaan anggaran;
- i. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

## 3. Sub Bidang Belanja PPKD

Sub Bidang Belanja PPKD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Belanja PPKD. Sub bidang Belanja PPKD mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan Rencana kerja Sub bidang penerimaan dan pengeluaran;
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Subbidang Belanja PPKD;
- c. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis dan pelaksanaan program dan kegiatan di subbidang Belanja PPKD;
- d. Pelaksanaan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan daerah yang berkaitan dengan belanja PPKD;
- e. Penyiapan bahan penerbitan SPM pencairan dana Belanja PPKD;
- f. Pelaksanaan pengendalian pencairan dana belanja PPKD;
- g. Pelaksanaan penatausahaan dokumen SP2D belanja PPKD;
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

#### **D. Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan**

Bidang Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Penatausahaan Keuangan, Akuntansi dan Pembukuan dan Bina Keuangan. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas, Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program dan rencana kerja bidang akuntansi dan bina keuangan;
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang akuntansi dan bina keuangan;
- c. Penyelenggaraan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan daerah;
- d. Penyelenggaraan penatausahaan pendapatan, belanja dan pembiayaan secara sistematis dan kronologis sesuai sap;
- e. Pelaksanaan konsolidasi laporan keuangan opd dan blud;
- f. Penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah;
- g. Penyiapan dokumen evaluasi pertanggung jawaban pelaksanaan apbd;
- h. Penyelenggaraan penatausahaan keuangan selain kas;
- i. Penyusunan laporan realisasi apbd bulanan, triwulanan dan semesteran;
- j. Pelaksanaan tugas lain dibidang anggaran dan pembinaan keuangan daerah yang diberikan oleh kepala badan;

Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan membawahi 3 (tiga) Sub bidang yaitu :

##### **1. Sub Bidang Penatausahaan Keuangan**

Sub Bidang Penatausahaan Keuangan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Penatausahaan Keuangan. Sub bidang

Penatausahaan Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program penatausahaan keuangan;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis penatausahaan keuangan;
- c. Penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi penatausahaan keuangan;
- d. Pelaksanaan penatausahaan pendapatan, belanja dan pembiayaan secara sistematis dan kronologis sesuai sap;
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang.

##### **2. Sub bidang Akuntansi dan Pembukuan**

Sub Bidang Akuntansi dan Pembukuan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Akuntansi dan Pembukuan. Sub bidang Akuntansi dan Pembukuan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program Akuntansi dan Pembukuan;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis Akuntansi dan Pembukuan;
- c. Penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Akuntansi dan Pembukuan;
- d. Penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah;
- e. Penyiapan dokumen evaluasi pertanggung jawaban pelaksanaan APBD;
- f. Penyiapan bahan penyusunan laporan realisasi APBD bulanan, Triwulanan dan semesteran;
- g. Penyiapan konsolidasi laporan keuangan OPD dan BLUD; dan
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

### 3. Sub Bidang Bina Keuangan

Sub Bidang Bina Keuangan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Bina Keuangan. Sub bidang Bina Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program Bina Keuangan;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis Bina Keuangan;
- c. Penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Bina Keuangan;
- d. Penyelenggaraan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan daerah;
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

### **E. Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah**

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan Pendataan, Pengawasan, Verifikasi, Penetapan, Pelayanan dan Pelaporan pajak daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak daerah mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program dan rencana kerja Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah;
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah;

- c. Penyelenggaraan sosialisasi, pembinaan, monitoring dan evaluasi serta pengkoordinasian pendaftaran, penetapan, pendataan dan pelayanan pajak daerah;
- d. Penyelenggaraan koordinasi dan evaluasi pengelolaan Pendapatan Asli Daerah;
- e. Pelaksanaan tugas lain di bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah yang diberikan oleh atasan.

Bidang Pendataan dan Penetapan membawahi 3 (tiga) Sub bidang yaitu :

1. Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan

Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan. Sub

Bidang Pendataan dan Pengawasan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program pendataan dan pengawasan pajak daerah;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis pendataan dan pengawasan pajak daerah;
- c. Penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi pendataan dan pengawasan pajak daerah;
- d. Melakukan pendataan, evaluasi dan pengawasan terhadap pajak daerah; dan

2. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

3. Sub Bidang Verifikasi dan Penetapan

Sub Bidang Verifikasi dan Penetapan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Verifikasi dan Penetapan. Sub bidang

Verifikasi dan Penetapan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program verifikasi dan penetapan pajak daerah;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis verifikasi dan penetapan pajak daerah;
- c. Penyiapan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi verifikasi dan penetapan pajak daerah;
- d. Pelaksanaan survey ,verifikasi, penilaian dan penetapan subjek dan objek pajak daerah; dan
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

4. Sub Bidang Pelayanan dan Pelaporan PAD

Sub Bidang Pelayanan dan Pelaporan PAD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Pelayanan dan Pelaporan PAD. Sub bidang Pelayanan dan Pelaporan PAD mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program Pelayanan dan pelaporan PAD;
- b. penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis Pelayanan dan pelaporan PAD;
- c. penyiapan bahan sosialisasi, pembinaan dan melakukan koordinasi Pelayanan dan penyiapan pelaporan PAD;
- d. penyajian informasi data objek dan subjek pajak daerah
- e. Penyiapan penyelenggaraan koordinasi dan evaluasi pengelolaan Pendapatan Asli Daerah
- f. penyelenggaraan pelayanan pembayaran pajak daerah;
- g. Penyiapan sistem informasi pengolahan data pajak daerah;
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

#### **F. Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding**

Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan penagihan, keberatan dan banding atas pajak daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, bidang Penagihan, Keberatan dan Banding mempunyai tugas :

Penyusunan program dan rencana kerja Bidang Penagihan, keberatan dan banding pajak daerah

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Penagihan, keberatan dan banding pajak daerah.
- b. Penyelenggaraan pembinaan, monitoring, evaluasi serta pengkoordinasian dan pelaksanaan penagihan, keberatan dan banding pajak daerah.
- c. Pelaksanaan penyisihan piutang dan penyelesaian administrasi piutang
- d. Penyelenggaraan dan pengkoordinasian penagihan, piutang, pengurangan/ keringanan, keberatan dan banding, pengendalian operasional, pemeriksaan dan penindakan di bidang pajak daerah
- e. Pelaksanaan tugas lain di bidang penagihan, keberatan dan banding yang diberikan oleh Kepala Badan.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding membawahi 3 (tiga) sub bidang yaitu :

### 1. Sub Bidang Penagihan PBB dan BPHTB

Sub bidang penagihan PBB dan BPHTB mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Penagihan PBB dan BPHTM. Sub bidang Penagihan PBB dan BPHTB mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan Rencana Kerja sub bidang penagihan PBB dan BPHTB
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang PBB dan BPHTB
- c. Pelaksanaan penagihan pajak PBB dan BPHTB
- d. Penyiapan bahan pembinaan dan pengawasan piutang pajak PBB dan BPHTB
- e. Pengumpulan dan pengolahan data hasil penagihan PBB dan BPHTB
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

### 2. Sub bidang penagihan pajak daerah lainnya

Sub bidang penagihan pajak daerah lainnya mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang penagihan pajak daerah lainnya. Sub bidang penagihan pajak daerah lainnya mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan rencana kerja sub bidang penagihan pajak daerah lainnya.
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang penagihan pajak daerah lainnya.
- c. Pelaksanaan penagihan pajak daerah lainnya.
- d. Penyiapan bahan pembinaan dan pengawasan piutang pajak daerah lainnya.
- e. Pengumpulan dan pengolahan data hasil penagihan pajak daerah lainnya.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

### 3. Sub bidang Penyelesaian Piutang, Keberatan dan Banding

Sub bidang penyelesaian piutang, keberatan dan banding mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Penyelesaian Piutang, keberatan dan banding. Sub bidang penyelesaian piutang, keberatan dan banding mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan rencana kerja sub bidang piutang, keberatan dan banding

- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang piutang, keberatan dan banding.
- c. Pelaksanaan penagihan dan penyelesaian piutang, keberatan dan banding
- d. Penyiapan bahan pembinaan dan pengawasan piutang, keberatan dan banding
- e. Pengumpul dan pengolahan data hasil penagihan piutang, keberatan dan banding.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala bidang.

#### **G. Bidang Aset**

Bidang Aset mempunyai tugas pokok menyusun dan melaksanakan perencanaan program pengendalian dan pemberdayaan aset / BMD (Barang Milik Daerah). Dalam melaksanakan tugas pokok Bidang Aset mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan pelaksanaan kegiatan perencanaan, pengendalian dan pemberdayaan aset;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengendalian dan pemberdayaan aset/BMD;
- c. pelaksanaan koordinasi perencanaan, pengendalian dan pemberdayaan aset/BMD;
- d. pelaksanaan pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan aset/BMD; dan
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang pengendalian dan pemberdayaan aset yang diberikan oleh Kepala Badan.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Bidang Aset membawahi 3 (tiga) Sub bidang yang meliputi:

##### 1. Sub Bidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset

Sub Bidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset. Sub bidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan program perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD;

- c. Penyiapan bahan fasilitasi dan melakukan koordinasi perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD;
- d. Penyusunan Standar Harga Barang dan Jasa (SHBJ);
- e. Pelaksanaan verifikasi penyerahan hasil pengadaan aset/BMD;
- f. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD; dan
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

## 2. Sub Bidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset

Sub Bidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset. Sub bidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset mempunyai fungsi :

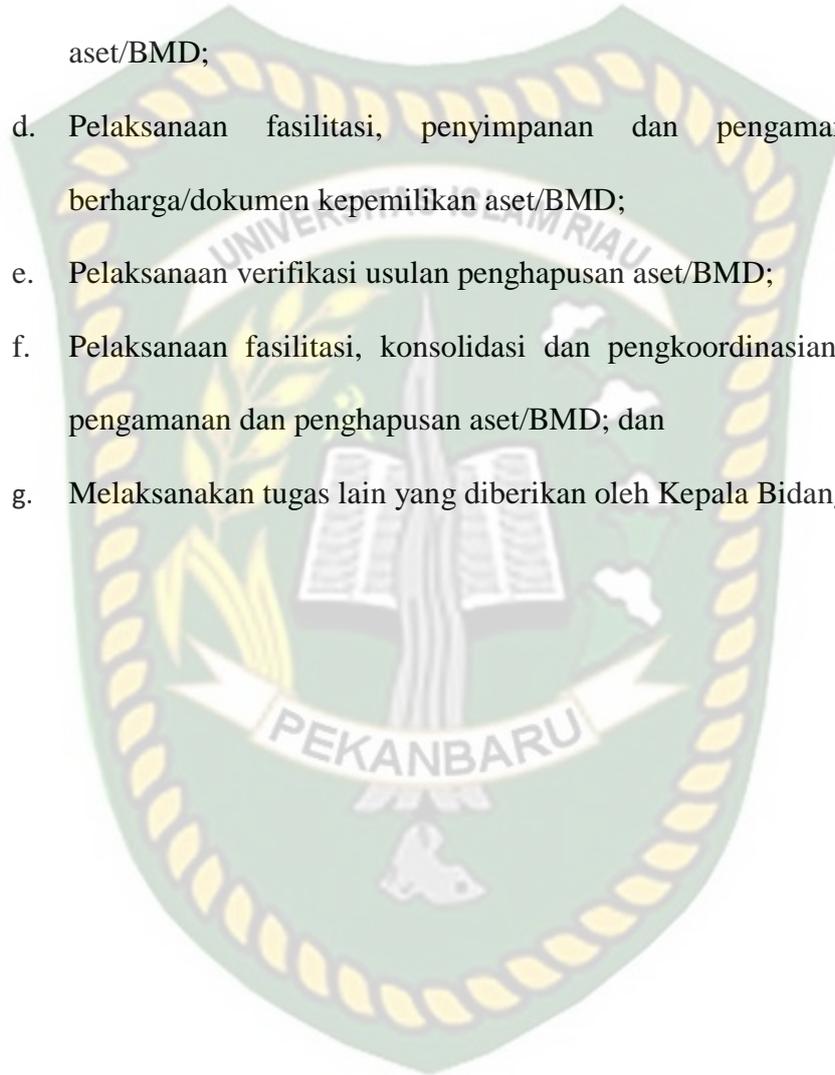
- a. Penyiapan bahan perencanaan program kegiatan inventarisasi, penatausahaan dan pelaporan aset/BMD;
- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis inventarisasi, penatausahaan dan pelaporan aset/BMD
- c. Penyiapan bahan fasilitasi penatausahaan dan pelaporan aset/BMD;
- d. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan aset/BMD;
- e. Pelaksanaan fasilitasi, konsolidasi dan pengkoordinasian administrasi penatausahaan dan pelaporan aset/BMD;
- f. Melakukan pembinaan, monitoring dan evaluasi terhadap penatausahaan dan pelaporan aset/BMD; dan
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

## 3. Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset.

Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset. Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan perencanaan program kegiatan penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD;

- b. Penyiapan bahan rumusan kebijakan teknis penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD
- c. Penyiapan bahan fasilitasi penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD;
- d. Pelaksanaan fasilitasi, penyimpanan dan pengamanan surat berharga/dokumen kepemilikan aset/BMD;
- e. Pelaksanaan verifikasi usulan penghapusan aset/BMD;
- f. Pelaksanaan fasilitasi, konsolidasi dan pengkoordinasian penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD; dan
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Identitas Informan

Identitas informan merupakan keterangan yang diperoleh dari responden berupa data mengenai jenis kelamin, umur responden, dan tingkat pendidikan, Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut maka dapat dilihat pada keterangan dibawah ini :

##### 1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin pada identitas informan, Kepala BPKAD, Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah, Kasubbid Informasi Keuangan Daerah, Kasubbag Keuangan, Kasubbag Umum dan Kepegawaian dan Staff Subbag Keuangan yang terdiri dari dua jenis kelamin yaitu jenis kelamin laki – laki dan perempuan. Jenis kelamin juga mempengaruhi emosional informan yang bersangkutan dalam menanggapi Analisis Kinerja Pegawai. Untuk lebih jelasnya mengenai jenis kelamin informan yang ada pada penelitian Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan bisa dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel V.1 : Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki – laki	6	60%
2	Perempuan	4	40%
Jumlah		10	100%

*Sumber : Olahan Penulis 2021*

Berdasarkan tabel diatas pada penelitian Analisis Kinerja Pegawai BPKAD dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan jika dilihat dari jenis kelamin laki – laki adalah 6 orang dengan jumlah persentase 60%, dan untuk jenis

kelamin perempuan adalah 4 orang atau sama dengan jumlah persentase 40%, dari keseluruhan informan yang diwawancara yang berjumlah 10 orang.

## 2. Umur Responden

Untuk mengetahui jumlah responden yang dikelompokkan berdasarkan umur dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini :

**Tabel V.2 : Distribusi Jumlah Responden Berdasarkan Umur**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 30	1	10%
2	30 – 40	3	30%
3	41 – 50	4	40%
4	50 >	2	20%
	Jumlah	10	100%

*Sumber : Data Olahan penulis, 2021*

Berdasarkan data diatas diketahui umur responden yang berada dibawah 30 tahun adalah 1 orang dengan persentase 10%, kemudian yang berumur 30 sampai 40 tahun adalah 3 orang dengan persentase 30%, lalu dengan rentang 41 sampai 50 tahun adalah 4 orang dengan persentase 40% dan yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 20%.

## 3. Pendidikan responden

Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini :

**Tabel V.3 : Distribusi Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA /sederajat	1	10 %
2	Strata 1	7	70 %
3	Strata 2	2	20 %
	Jumlah	10	100%

*Sumber : Data Olahan Penulis, 2021*

Berdasarkan data diatas dapat dilihat jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimulai dari SLTA sederajat adalah 1 orang dengan persentase 10%, sedangkan untuk pendidikan Strata 1 adalah 7 orang dengan persentase 70% dan pendidikan Strata 2 adalah 2 orang dengan persentase 20%.

## **5.2. Hasil Penelitian Tentang Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan**

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi.

Kinerja yang dimiliki oleh instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Organisasi ini dituntut untuk menghasilkan kinerja baik secara individual maupun secara kelompok. Untuk menunjang kinerja seorang pegawai diperlukan pegawai yang kompetensi, disiplin dan tanggung jawab dengan kebutuhan yang diperlukan suatu instansi pemerintah. Penempatan pegawai serta harus didasarkan job description dan job specification yang telah ditentukan.

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan

sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2012: 95).

Analisis kinerja keuangan pada dasarnya dilakukan untuk menilai kinerja dimasa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang mewakili realitas entitas dan potensi-potensi kinerja yang akan berlanjut. Salah satu instrument untuk menilai kinerja Pemerintah Daerah dalam mengelola keuangan daerah adalah dengan melakukan analisa rasio keuangan terhadap APBD yang telah ditetapkan dan disahkan. Beberapa rasio yang dapat dikembangkan berdasarkan data keuangan yang bersumber dari APBD antara lain rasio kemandirian fiskal (otonomi fiskal), rasio efektivitas dan efisiensi, serta *debt coverage ratio* (Halim, 2008:232).

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset berupaya untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel. Identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi Perangkat Daerah dipergunakan untuk menentukan isu-isu strategis terkait penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kewenangannya. Isu strategis merupakan

suatu kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan daerah karena dampaknya yang signifikan bagi daerah dengan karakteristik bersifat penting, mendasar, mendesak, berjangka panjang dan menentukan tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah di masa yang akan datang khususnya terselenggaranya pelayanan OPD.

Keuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan suatu daerah dalam membiayai rumah tangga sendiri, dalam arti sampai sejauhmana daerah mampu menggali sumber – sumber keuangan untuk membiayai keperluan – keperluan sendiri tanpa semata – mata menggantungkan diri pada bantuan dan subsidi pemerintah pusat. Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar, yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam system pemerintahan Negara.

Pengelolaan keuangan daerah yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan suatu daerah. Pengelolaan keuangan daerah yang baik tidak hanya membutuhkan sumberdaya manusia yang handal tetapi juga harus didukung oleh kemampuan keuangan daerah yang memadai. Upaya pemerintah daerah dalam menggali kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari kinerja keuangan daerah yang diukur menggunakan analisis rasio keuangan pemerintah daerah. Pengukuran kinerja keuangan pada pemerintah daerah juga digunakan untuk menilai akuntabilitas dan kemampuan keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

Dimana jika kinerja pegawai menurun itu akan menimbulkan kerugian pada pihak yang bekerja sama dengan nya, contohnya OPD (Operasi Perangkat Daerah). Karena keterlambatan mengumpulkan laporan yang diperlukan oleh pihak bank agar dapat mencairkan dana untuk pencairan dana TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai). Dan jika laporan terlambat untuk dikumpulkan dari pihak BPKAD kepada bank, maka dana tidak akan dapat dicairkan. Karena pihak bank baru akan mecairkan dana nya jika laporan telah diterima. Keterlambatan menyelesaikan laporan akan sangat berakibat fatal bagi pihak tertentu.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai kinerja pegawai BKPAD dalam pengelolaan Keuangan, berikut dijelaskan berdasarkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Kumorotomo dalam Pasolong (2010:180), yaitu sebagai berikut :

### **1. Efisiensi**

Efisiensi dan efektivitas merupakan 2 macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh organisasi.

Pengertian efisiensi itu sendiri telah didefinisikan oleh banyak pakar ekonomi dan manajemen, diantara adalah pengertian Efisiensi menurut Hasibuan yaitu :  
“Perbandingan terbaik antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber yang digunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas.

Efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan (input yang serendah-rendahnya) untuk menghasilkan suatu keluaran (output), dan juga merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

1. Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
2. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Sesuai dengan Permendagri No. 13 tahun 2006, efisiensi adalah hubungan antara masukan (input) dan keluaran (output), efisiensi merupakan ukuran apakah penggunaan barang dan jasa yang dibeli dan digunakan oleh organisasi perangkat pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi perangkat pemerintah dapat tercapai manfaat tertentu. Input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Output adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik. Efisiensi berarti tingkat pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu. Efisiensi dapat menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima (Yulianti, 2015).

Rasio efisiensi belanja merupakan perbandingan antara realisasi belanja dengan anggaran belanja. Rasio efisiensi belanja ini digunakan untuk mengukur tingkat penghematan anggaran yang dilakukan pemerintah. Angka yang dihasilkan dari rasio efisiensi ini tidak bersifat absolut, tetapi relatif. Artinya, tidak ada standar baku yang dianggap baik untuk rasio ini.

Pada umumnya belanja memiliki kecenderungan selalu naik, alasan kenaikan belanja biasanya dikaitkan dengan penyesuaian terhadap inflasi, perubahan kurs rupiah dan penyesuaian faktor makro ekonomi. Namun demikian, pemerintah daerah harus dapat mengendalikan belanja daerah, melakukan efisiensi belanja dan penghematan anggaran. Efisiensi lebih menitik beratkan pada kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan menggunakan sumber daya yang lebih hemat. Efisiensi dapat dilihat dari dua sisi yaitu kemampuan organisasi untuk menggunakan sejumlah sumber daya tertentu untuk mendapatkan hasil yang lebih besar.

Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan saat diwawancara mengenai efisiensi dalam melaksanakan tugas yaitu :

*“Efisiensi sudah pasti kita lakukan, mengingat anggaran yang diberikan sangat terbatas sedangkan jumlah kegiatan sangat banyak sehingga harus lebih teliti dalam mengelola keuangan”. (Wawancara dengan Kepala BPKAD, Senin 18 Januari 2021).*

Hasil wawancara dengan Kepala BPKAD sejalan dengan yang disampaikan oleh Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa :

*“Tentu kita meminimalisir pengeluaran demi mencukupi kebutuhan anggaran, apalagi dimasa pandemic covid 19 ini, anggaran dari pemerintah jauh berkurang dari tahun sebelumnya sementara jumlah kebutuhan serta pelaksanaan kegiatan sangat banyak sehingga harus bisa memilih mana yang harus diutamakan, seperti biaya perjalanan dinas pegawai dihilangkan dan dialihkan untuk kebutuhan lain”.* (Wawancara dengan Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021)

Kemudian Kasubbag Informasi Keuangan Daerah juga menambahkan bahwa : *“Setiap dana yang diberikan pemerintah sudah jelas peruntukannya, jadi kita tidak dapat berbuat banyak, kami hanya mengelola keuangan tersebut sesuai dengan pagu anggaran yang sudah tersedia”.* (Wawancara dengan Kasubbag Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021).

Selanjutnya Kasubbag Keuangan menyatakan bahwa *“Dalam mengelola keuangan daerah, sudah jelas diperuntukkan sesuai dengan pagu anggaran yang tersedia, jadi kami membelanjakan dana tersebut hanya tinggal menyesuaikan dengan data yang ada di pagu anggaran tersebut”.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan di BPKAD Kabupaten Pelalawan diketahui bahwa dari efisiensi sudah dilaksanakan semaksimal mungkin, karena anggaran yang diberikan oleh pemerintah sangat terbatas, sementara kegiatan yang akan dilaksanakan sangat banyak sehingga harus meminimalisir pengeluaran yang belum dibutuhkan. Berikut ini juga dijelaskan mengenai tanggapan informan Staf Keuangan saat diwawancara mengenai keterampilan pegawai, menyatakan

sebagai berikut. Tanggapan Ibu Susiyanti pada tanggal Rabu, 20 Januari 2021, yang menyatakan bahwa: *“Efisiensi anggaran selalu kami lakukan untuk meminimalisir pengeluaran”*.

Selanjutnya tanggapan dari Bapak Syafrizal, menyatakan bahwa : *“Dalam proses pencapaian tujuan organisasi memang membutuhkan anggaran yang besar baik itu untuk sarana dan prasarana maupun kebutuhan pegawainya, namun setiap anggaran yang diberikan sudah jelas pagu anggarannya sehingga kami hanya bisa menjalankan sesuai dengan ketetapan yang diberikan pemerintah pusat .”*

Tanggapan dari pak Syafrizal sesuai dengan pernyataan dari Ibu Trisnawati yang menyatakan: *“Mengenai penggunaan anggaran sudah ditetapkan pagu belanjanya dan harus sesuai dengan keadaan dilapangan hal ini dibuktikan dengan pelaporan hasil belanja anggaran (LJP) setiap bulannya”*.

Kemudian Ibu Muslaini juga menambahkan bahwa : *“Kami selalu melakukan efisiensi anggaran, terutama pada saat pandemic ini, banyak pengeluaran tak terduga namun tidak dijelaskan dalam pagu anggaran dikarenakan dalam proses perencanaan anggaran belum ada kasus pandemic ini, sehingga harus mengambil anggaran lain yang dianggap masih bisa di tolerir dan dialihkan untuk kebutuhan pandemic ini”*.

Sedangkan Bapak Kurniawan juga menyatakan bahwa : *“Dalam penggunaan anggaran kami sudah meminimalisir penggunaan dalam belanja sebisa mungkin namun harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”*.

Berdasarkan tanggapan dari staf keuangan menyatakan bahwa dalam membelanjakan anggaran sudah diminimalisir semaksimal mungkin demi mengefisienkan pengeluaran namun harus mencapai tujuan organisasi yang baik. Apalagi saat pandemi covid 19 ini banyak anggaran yang tidak terduga namun harus dilaksanakan seperti penerapan prokes ditempat kerja, semua itu tidak termasuk dalam pagu anggaran tahun 2020 namun harus dilaksanakan, sementara jumlah anggaran tahun 2020 terjadi penurunan sehingga kegiatan yang dianggap masih bisa ditolerir dialihkan untuk pembelian alat – alat untuk penerapan prokes di BPKAD Kabupaten Pelalawan.

## 2. Efektifitas

Efektivitas (*effectiveness*) secara umum dapat diartikan “melakukan sesuatu yang tepat. Efektivitas diartikan berkaitan dengan tepat tidaknya pemilihan sesuatu sehingga mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Istilah efektivitas sering digunakan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan yakni untuk menggambarkan tepat tidaknya sasaran yang dipilih perusahaan tersebut. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari manfaat atau keuntungan dari sesuatu yang dipilih untuk kepentingan organisasi atau perusahaan.

Efektivitas juga sering digunakan untuk mengukur keberhasilan yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan terkait dengan program-program yang direncanakan. Pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila sasaran atau tujuan yang ditetapkan mampu dilaksanakan dan memberikan kegunaan bagi perusahaan tersebut. Ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara

membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Istilah efektivitas dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan biasanya dikaitkan dengan pelaksanaan program yang ditetapkan atau kegiatan- kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk melaksanakan program atau kegiatan ini harus didukung dengan sumber daya manusia yang memadai yakni kemampuan, keahlian, dan ketrampilan. Efektif tidaknya suatu program yang dilaksanakan dinilai dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankannya dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan. Penilaian semacam ini bertujuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia dikatakan baik apabila hasil yang diperoleh sesuai dengan yang ditetapkan. Itu berarti sumber daya manusia telah mampu menjalankan program atau aktivitas yang tepat dan dapat dikatakan kinerjanya sudah efektif (Soeprihanto, 2001).

Sebaliknya, buruknya kinerja sumber daya manusia ditunjukkan dengan ketidakmampuannya melaksanakan suatu program sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal itu menggambarkan kinerja yang kurang efektif karena tidak mampu melakukan sesuatu berdasarkan kriteria yang diinginkan. Membahas masalah rendahnya tingkat efektifitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur pemerintah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan, terlebih dahulu perlu diketahui bagaimana suatu organisasi itu dapat dikatakan mencapai tujuan dengan efektif. Atau Atau dengan kata

lain, apa kriteria yang digunakan untuk bisa mengatakan bahwa suatu organisasi dapat mencapai efektivitas yang diinginkan dalam mencapai tujuannya. Perkataan efektivitas meskipun sering diucapkan, tetapi sering pengertiannya mempunyai makna yang berbeda. Suatu upaya untuk mendefinisikan yang umum dan sering digunakan adalah bertumpu pada pendekatan efektifitas dari segi optimasi tujuan, yakni kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Agar mengetahui lebih jauh mengenai efektifitas berikut diuraikan hasil penelitian berdasarkan sub indikator dalam efektifitas yaitu :

### **1. Keterampilan kerja**

Keterampilan menunjukkan kemampuan dan keahlian pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas. Keterampilan merupakan bekal pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Keterampilan pegawai mencakup kemampuan, pengetahuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Keterampilan dapat dipelajari secara formal atau dengan cara belajar sendiri tergantung dengan kebutuhan.

Seorang pegawai yang memiliki keterampilan rendah akan mengalami banyak hambatan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi kurang efektif. Sebaliknya, pegawai yang memiliki keterampilan tinggi akan mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerjanya dapat dinilai efektif. Keterampilan kerja dapat dilihat dari cara seseorang untuk menangani sebuah pekerjaan. Setiap pekerjaan membutuhkan keterampilan yang memadai sehingga

seseorang tidak akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikannya. Keterampilan yang memadai akan dapat meningkatkan kinerja seseorang karena tingkat kesalahan-kesalahan seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang ditangani akan semakin rendah.

Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan saat diwawancara mengenai keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas yaitu :

*“Pada dasarnya keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas sudah cukup bagus, ditandai dengan pegawai mampi menyelesaikan pekerjaan yang ada. Namun dalam hal ini juga perlu ditingkatkan lagi dikarenakan dalam proses penyelesaian pekerjaan masih melibatkan campur tangan dari pihak lain, dalam artian belum bisa menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sendiri dan masih membutuhkan orang lain, hal ini yang menyebabkan dalam penyelesaian tugas tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan”.* (Wawancara dengan Kepala BPKAD, Senin 18 Januari 2021).

Hasil wawancara dengan Kepala BPKAD sejalan dengan yang disampaikan oleh Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa :  
*“Sebagian besar pegawai sudah melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi, dengan kuantitas pekerjaan yang begitu banyak, kinerja pegawai pengelola keuangan tentu begitu tinggi dari SKPD lain karena mengatur anggaran dan belanja di Kabupaten ini dan dapat terealisasi dengan baik, terutama dalam hal pengelolaan keuangan daerah sudah cukup baik, terlihat dari hasil pemeriksaan oleh BPK RI mendapat Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari tahun 2017 sampai sekarang ini”.*

(Wawancara dengan Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021)

Kemudian Kasubbag Informasi Keuangan Daerah juga menambahkan bahwa :  
“Tugas – tugas yang diberikan kepada pegawai pada bagian keuangan sudah sesuai dengan tupoksi, kuantitas pekerjaan relative cukup tinggi namun tetap dapat diselesaikan dengan baik”. (Wawancara dengan Kasubbag Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021).

Selanjutnya Kasubbag Keuangan menyatakan bahwa “Dalam proses pengelolaan keuangan sudah bisa dikatakan baik, hal ini dibuktikan BPKAD Kabupaten Pelalawan sudah mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) hasil pemeriksaan oleh BPK, ini merupakan suatu prestasi dalam pengelolaan keuangan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan”.

Sedangkan Kasubbag Umum dan Kepegawaian saat ditanya mengenai keterampilan kerja pegawai menyatakan bahwa “Dari segi keterampilan masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi, pegawai masih ada yang kurang memahami penggunaan computer dan internet, apabila ada program baru yang masuk dari pusat, pegawai harus dilatih dulu dalam operasionalnya dan ini juga membutuhkan waktu yang lumayan lama bahkan sampai 1 minggu untuk memberikan pemahaman kepada pegawai tentang program baru tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan di BPKAD Kabupaten Pelalawan diketahui bahwa dari segi keterampilan kinerja masih belum optimal dan masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi terutama dari segi skil pegawai dalam

penggunaan teknologi dan internet. Sebagian besar pegawai sudah menjalankan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan apalagi dengan kapasitas tugas yang sangat banyak namun tetap dapat diselesaikan dengan baik, hal ini terlihat dari hasil pemeriksaan oleh BPK dan BPKAD Kabupaten Pelalawan berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian dan itu sudah diperoleh sejak tahun 2017 yang menggambarkan pengelolaan keuangan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Berikut ini juga dijelaskan mengenai tanggapan informan Staf Keuangan saat diwawancara mengenai keterampilan pegawai, menyatakan sebagai berikut. Tanggapan Ibu Susiyanti pada tanggal Rabu, 20 Januari 2021, yang menyatakan bahwa : *“Ya, Tentu kami mengetahui dengan pasti tugas dan fungsi masing – masing, dan kami sudah berupaya meningkatkan keterampilan dan kemampuan dengan dalam menjalankan tugas seperti yang telah ditetapkan”*.

Selanjutnya tanggapan dari Bapak Safrizal, menyatakan bahwa : *“Pasti lah, sudah pasti seorang pegawai mengetahui tugas dan fungsi yang telah diberikan kepadanya sesuai dengan jabatan yang diemban, dan setau saya sampai saat ini penetapan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. sampai saat ini kami selalu menjalankan tugas dengan baik.”*

Tanggapan dari pak Safrizal sesuai dengan pernyataan dari Ibu Trisnawati yang menyatakan : *“Sampai saat ini saya melihat masing – masing pegawai termasuk saya sendiri sudah mengetahui tugas dan fungsinya, dan memang ini merupakan*

*pokok utama yang dijadikan panutan dalam menjalankan tugas, setiap pegawai sudah memiliki tugas dan fungsinya masing – masing sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga tidak ada yang mengerjakan tugas diluar tupoksi tersebut, mengenai komitmen, jujur saja masih perlu di tingkatkan lagi, karna masih ada pegawai yang menyelesaikan tugas lewat dari batas waktu yang telah ditetapkan”.*

Kemudian Ibu Muslaili juga menambahkan bahwa :*“Untuk Jobdesk dari masing – masing pegawai sudah jelas karna sudah diformalkan dalam Peraturan Bupati, kami selaku staf sudah mendapat pembagian tugas langsung dari pimpinan. Karena jobdesk tersebut sudah ada honornya sehingga harus ada outputnya dan berkaitan dengan kinerja masing – masing individu”.*

Berdasarkan tanggapan dari staff keuangan menyatakan bahwa mereka sudah mengetahui tugas dan fungsinya masing – masing dan tugas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan dan bidang ilmu yang dimiliki.

## **2. Peningkatan prestasi kerja**

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan, 2001:94). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu yang dimiliki oleh pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja juga dapat dikatakan sebagai gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugas – tugas yang dibebankan kepadanya dalam jangka waktu tertentu, dengan kata lain prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan pada pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Prestasi kerja merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja seseorang ataupun organisasi. Prestasi kerja individu menyangkut kemampuan ataupun keberhasilan seseorang menjalankan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan atau bahkan melebihi baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil kerja seseorang yang semakin baik mencerminkan prestasi kerja yang semakin tinggi dan hal itu menggambarkan suatu kinerja yang efektif. Sebaliknya, hasil kerja yang buruk mencerminkan prestasi kerja rendah dan menggambarkan kinerja yang kurang efektif. Peningkatan prestasi kerja merupakan salah satu ukuran untuk menilai efektif tidaknya kinerja seseorang.

Hal utama yang dituntut oleh badan pemerintahan dari pegawainya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Prestasi kerja pegawai akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan maupun badan pemerintahan tempat mereka bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, Sebaliknya prestasi kerja pegawai yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja pegawai.

Adapun indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Keterampilan, kemampuan, dan keahlian: dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, mampu mengoperasikan komputer dengan baik dan menguasai salah satu bahasa asing.
- b. Kedisiplinan: Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- c. Kepribadian: Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- d. Tanggung jawab: Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan saat diwawancara mengenai prestasi pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah yaitu : *“Sampai saat ini prestasi yang diperoleh pegawai dalam mengelola keuangan daerah adalah mendapatkan opini WTP dalam artian pengelolaan keuangan sesuai dengan standar yang ditetapkan itu berdasarkan hasil pemeriksaan BPK RI dari tahun 2017”*. (Wawancara dengan Kepala BPKAD, Senin 18 Januari 2021).

Hasil wawancara dengan Kepala BPKAD sejalan dengan yang disampaikan oleh Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa : *“Seperti saya sampaikan tadi kinerja pengelolaan keuangan sudah terealisasi*

*dengan baik, terutama dalam hal pengelolaan keuangan daerah sudah cukup baik, terlihat dari hasil pemeriksaan oleh BPK RI mendapat Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari tahun 2017 sampai sekarang ini”. (Wawancara dengan Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021)*

Kemudian Kasubbag Informasi Keuangan Daerah juga menambahkan bahwa :  
*“Dari prestasi kerja dalam mengelola keuangan sudah cukup baik, namun dalam kreatifitas dan daya tanggap masih perlu ditingkatkan lagi”. (Wawancara dengan Kasubbag Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021).*

Selanjutnya Kasubbag Keuangan menyatakan bahwa *“Prestasi kerja dalam pengelolaan keuangan sudah bisa dikatakan baik, hal ini dibuktikan BPKAD Kabupaten Pelalawan sudah mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) hasil pemeriksaan oleh BPK, ini merupakan suatu prestasi dalam pengelolaan keuangan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan”*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan di BPKAD Kabupaten Pelalawan diketahui bahwa dari prestasi kerja pegawai sudah baik, hal ini terlihat dari hasil pemeriksaan oleh BPK dan BPKAD Kabupaten Pelalawan berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian dan itu sudah diperoleh sejak tahun 2017 yang menggambarkan pengelolaan keuangan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Memperhatikan besarnya beban kerja dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan maka capaian efektifitas kerja pegawai akan sangat juga ditentukan oleh pihak eksternal seperti satuan kerja perangkat daerah

yang ada dalam lingkup pemerintahan Kabupaten Pelalawan maupun mitra kerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan dalam penyelenggaraan program pembangunan, pemerintahan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat serta pengelolaan dan penggunaan asset.

Efektifitas kerja pegawai dalam penelitian ini ditekankan pada pencapaian tujuan, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan adaptasi pegawai. Analisis yang dapat dilakukan pada pencapaian tujuan BPKAD yaitu pada pengelolaan keuangan dan asset dalam lingkup penyelenggaraan pemerintahan tidak dapat dilakukan tanpa dukungan dari semua pihak. Cara pencapaian tujuan kerja yang dilakukan selama ini adalah dengan memberdayakan potensi yang dimiliki oleh pegawai, bersinergi dan bekerjasama serta berintegrasi. Guna mencapai tujuan organisasi maka sangat diperlukan kesediaan dari setiap pegawai untuk dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada, melaksanakan tugas secara baik dan benar sebagaimana tugas pokok dan fungsi serta tepat waktu.

Pada pelaksanaan kerja, pegawai masih juga dihadapkan dengan kendala kerja yang berkaitan dengan waktu yang sering dianggap kurang, pegawai yang kurang atau tidak hadir, kurangnya dukungan dari instansi terkait. Hal lainnya berkaitan dengan birokrasi yang panjang sehingga memakan waktu yang lama dalam pencapaian kerja.

### 3. Keadilan

Dalam pemerintahan, semua warga negara mempunyai kesempatan atau hak untuk meningkatkan ataupun menjaga kesejahteraan mereka dengan terlibat dalam pemerintahan. Keadilan pada umumnya relatif sulit diperoleh, untuk memperoleh keadilan biasanya diperlukan pihak ketiga sebagai penegak, dengan harapan pihak tersebut dapat bertindak adil terhadap pokok-pokok yang ada selisih. Keadilan terletak pada keharmonisan menuntuk hak dan menjalankan kewajiban. Atau dengan kata lain, keadilan adalah keadaan bila setiap orang memperoleh apa yang menjadi hak nya dan setiap orang memperoleh bagian yang sama dari kekayaan bersama.

Untuk menjaga jaminan keadilan dalam suatu negara diperlukan peraturan yang disebut dengan undang-undang atau juga hukum. Hukum merupakan suatu sistem norma yang mengatur kehidupan masyarakat. Oleh karena itu jika ada yang merasa mendapat ketidakadilan, maka dia berhak mengajukan tuntutan untuk mendapat keadilan. Hukum merupakan penegak keadilan, oleh karena itu hukum tidak bisa memihak. Pelaksanaan jaminan hukum sangat dituntut dalam penyelenggaraan pemerintahan negara (pemerintah dan pejabat publik) yang bersih, baik, dan transparan.

Indikasi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi adalah terjadinya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, kehidupan demokrasi yang semakin maju, keadilan, pemerataan serta adanya hubungan yang serasi antar daerah. Keadilan tersebut hanya akan tercapai apabila

penyelenggaraan pemerintahan daerah dikelola dengan mempehatikan konsep *value for money*.

Dalam konteks otonomi daerah, *value for money* merupakan jembatan untuk menghantarkan pemerintah daerah mencapai *good governance*. *Value for money* tersebut harus dioperasionalkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Untuk mendukung dilakukannya pengelolaan keuangan dana public (*Public money*) yang mendasarkan konsep *value for money*, maka diperlukan system pengelolaan keuangan daerah dan anggaran yang baik. Hal tersebut dapat tercapai apabila pemerintah daerah memiliki system akuntansi yang baik.

Keadilan organisasional didefinisikan sebagai gambaran secara umum tentang persepsi atau pemikiran tentang keadilan yang berlaku di tempat mereka bekerja (Robbins, 2015:145). Mengacu pada penelitian AlZu'bi (2010) mengatakan persepsi karyawan berhubungan dengan tiga dimensi dari keadilan organisasional, meliputi:

1. Keadilan distributif (*Distributive Justice*) mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh responden berdasarkan hasil yang mereka terima dari organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai jadwal kerja, gaji, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.
2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*) mengacu pada keadilan yang dirasakan responden dari suatu aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses dalam organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai keputusan yang dilakukan oleh pimpinan, pimpinan

mendengarkan masalah pegawai sebelum membuat keputusan, pimpinan mencari informasi yang akurat dan lengkap sebelum membuat keputusan, pimpinan menyediakan informasi tambahan ketika dibutuhkan oleh pegawai, keputusan kerja diterapkan secara konsisten dan pegawai bebas berpendapat terhadap keputusan kerja.

3. Keadilan interaksional (*Interactional Justice*) mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh responden terhadap perlakuan pemimpin kepada pegawai seperti ketika pemimpin memperlakukan pegawai dengan hormat dan bermartabat. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perlakuan pimpinan saat membuat keputusan kerja, pimpinan mempertimbangkan hak-hak pegawai serta implikasi dan justifikasi untuk keputusan kerja.

Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan saat diwawancara mengenai keadilan dalam kinerja pegawai BKPAD Kabupaten Pelalawan yaitu :

*“Tentu kami menerapkan prinsip keadilan dalam organisasi terutama dalam pembagian kerja sesuai dengan jabatan yang diemban, semakin tinggi jabatan maka semakin berat beban kerja yang harus diselesaikan”.* (Wawancara dengan Kepala BPKAD, Senin 18 Januari 2021).

Hasil wawancara dengan Kepala BPKAD sejalan dengan yang disampaikan oleh Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa :  
*“Ya, tidak ada perlakuan diskriminatif disini, semua diperlakukan sama dan*

*pembagian tugas sudah sesuai dengan jabatan yang diemban”. (Wawancara dengan Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021)*

Kemudian Kasubbag Informasi Keuangan Daerah juga menambahkan bahwa :  
*“Tugas – tugas yang diberikan kepada pegawai pada bagian keuangan sudah sesuai dengan tupoksi, dan pembagiannya sudah sesuai dengan tingkat jabatan”. (Wawancara dengan Kasubbag Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021).*

Selanjutnya Kasubbag Keuangan menyatakan bahwa *“Semua pegawai diberlakukan sama tidak ada pengecualian, beban kerja sudah ditetapkan berdasarkan hierarki jabatan yang dimiliki, dan dalam mengambil sebuah keputusan kami selalu meminta aspirasi dan masukan serta saran dari pegawai, kita disini saling bekerja sama dalam menjalankan organisasi ini”*.

Sedangkan Kasubbag Umum dan Kepegawaian saat ditanya mengenai keterampilan kerja pegawai menyatakan bahwa *“Ya, prinsip keadilan sudah pasti diterapkan dalam menjalankan tugas, ini menghindari kecemburuan sosial diantara sesama pegawai. Pembagian kerja dibagi berdasarkan jabatan yang diembannya sehingga setiap pegawai sudah mempunyai beban kerjanya masing – masing”*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan di BPKAD Kabupaten Pelalawan diketahui bahwa dari segi keadilan dalam melaksanakan tugas dan fungsi sudah baik dan pendistribusian beban kerja sudah sesuai dengan hierarki jabatan yang diemban, semakin tinggi jabatan yang diperoleh maka semakin banyak beban kerja yang diselesaikan. Serta dalam pengambilan keputusan, pimpinan juga selalu

melibatkan pegawai, dengan meminta masukan dan saran dari pegawai. Pimpinan selalu memberikan keadilan untuk setiap keputusan mengenai pekerjaan yang dibuat. Oleh karena itu, memang diharapkan pimpinan untuk selalu bersikap adil kepada pegawai agar terciptanya suasana kerja yang baik, adanya kepuasan kerja yang tinggi dan pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk institusi dan dirinya sendiri.

Berikut ini juga dijelaskan mengenai tanggapan informan Staf Keuangan saat diwawancara mengenai keadilan, menyatakan sebagai berikut. Tanggapan Ibu Susiyanti pada tanggal Rabu, 20 Januari 2021, yang menyatakan bahwa :*“Ya, pimpinan selalu bersikap adil kepada pegawai, terutama dalam pembagian tugas di bagi rata untuk semua pegawai terutama bagian keuangan sehingga tidak ada pegawai yang mendapat beban kerja melebihi bidangnya”*.

Selanjutnya tanggapan dari Bapak Safrizal, menyatakan bahwa:*“Pimpinan disini sudah cukup adil dalam memperlakukan pegawainya dan juga mengerti dengan kondisi pegawainya”*

Tanggapan dari pak Safrizal sesuai dengan pernyataan dari Ibu Trisnawati yang menyatakan :*“Setiap pegawai sudah memiliki tugas dan fungsinya masing – masing sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga tidak ada yang mengerjakan tugas diluar tupoksi tersebut, mengenai komitmen, jujur saja masih perlu di tingkatkan lagi, karna masih ada pegawai yang menyelesaikan tugas lewat dari batas waktu yang telah ditetapkan”*.

Kemudian Ibu Muslaili juga menambahkan bahwa :*“Untuk Jobdesk dari masing – masing pegawai sudah jelas karna sudah diformalkan dalam Peraturan*

*Bupati, kami selaku staf sudah mendapat pembagian tugas langsung dari pimpinan. Karena jobdesk tersebut sudah ada honornya sehingga harus ada outputnya dan berkaitan dengan kinerja masing – masing individu”.*

Berdasarkan tanggapan dari informan pegawai diketahui pada dasarnya pimpinan sudah menerapkan prinsip keadilan dalam memberikan beban kerja kepada pegawainya. Keadilan organisasional sudah diterapkan oleh pimpinan terutama pada bidang pengelola keuangan daerah ini seperti jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima pegawai cukup adil, pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah pegawai sebelum membuat keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua pegawai, pimpinan memperlakukan pegawai dengan baik pada saat membuat keputusan pekerjaan, pimpinan memberikan keadilan untuk keputusan pekerjaan yang dibuat.

Pegawai loyal terhadap pekerjaan yang diberikan dikarenakan adanya keadilan organisasional yang dirasakan oleh pegawai, pegawai puas dengan prestasi yang didapatkan atas pekerjaannya dikarenakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, hubungan antar pegawai sudah terjalin dengan baik dikarenakan adanya proses interaksi dan komunikasi yang baik. Berdasarkan hal tersebut untuk meningkatkan hubungan kerjasama antar pegawai BPKAD dapat menciptakan dan merayakan tradisi – tradisi yang membuat seisi kantor bergembira bersama dengan mengadakan kompetisi – kompetisi kecil antar divisi agar suasana lebih semarak dan lebih mempererat hubungan antar pegawai di BPKAD.

#### 4. Daya Tanggap

Daya tanggap (*responsifitas*) yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat *responsifitas* disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

*Responsifitas* dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena *Responsifitas* secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. *Responsifitas* yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki *Responsifitas* yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

Dimensi *Responsiveness* (ketanggapan) yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan pelayanan dengan cepat sesuai jangka waktu yang telah dijanjikan. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini berkaitan dengan akal dan cara berfikir pegawai yang ditunjukkan pada pelanggan.

Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapat pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk

melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidaksesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif (Parasuraman, 2001:52).

Suatu organisasi sangat menyadari pentingnya kualitas layanan daya tanggap atas pelayanan yang diberikan. Setiap orang yang mendapat pelayanan sangat membutuhkan penjelasan atas pelayanan yang diberikan agar pelayanan tersebut jelas dan dimengerti. Untuk mewujudkan dan merealisasikan hal tersebut, maka kualitas layanan daya tanggap mempunyai peranan penting atas pemenuhan berbagai penjelasan dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Apabila pelayanan daya tanggap diberikan dengan baik atas penjelasan yang bijaksana, penjelasan yang mendetail, penjelasan yang membina, penjelasan yang mengarahkan dan yang bersifat membujuk, apabila hal tersebut secara jelas dimengerti oleh individu yang mendapat pelayanan, maka secara langsung pelayanan daya tanggap dianggap berhasil, dan ini menjadi suatu bentuk keberhasilan prestasi kerja.

Untuk lebih jelasnya lagi mengenai responsiveness yang di tetapkan dalam kinerja pegawai pengelola keuangan, maka dapat dilihat dari hasil wawancara berdasarkan sub indikator sebagai berikut:

## 1. Kemampuan Pegawai

Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, dan kekuatan. Olehnya itu, seseorang dikatakan mampu apabila ia bisa atau sanggup melakukan sesuatu yang harus ia lakukan. Sedangkan kemampuan kerja adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu atau pegawai yang sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut pendapat Robbins (2001:218) bahwa tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Aspek kemampuan dalam penelitian ini, bahwa kemampuan pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu pekerjaan atau kinerja yang baik. Kemampuan pegawai disini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kewajiban seorang pegawai negeri sipil (PNS) adalah dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan aturan kepegawaian. Suatu kemampuan yang ada dalam diri seseorang dapat menjadikan orang tersebut dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Para pegawai dituntut dapat memberikan kinerja yang baik untuk organisasi ini.

Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan saat diwawancara mengenai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yaitu :

*“Pada dasarnya kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas sudah cukup bagus, ditandai dengan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang ada. Namun dalam hal ini juga perlu ditingkatkan lagi dikarenakan dalam proses penyelesaian pekerjaan masih melibatkan campur tangan dari pihak lain, dalam artian belum bisa menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sendiri dan masih membutuhkan orang lain, hal ini yang menyebabkan dalam penyelesaian tugas tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan”.* (Wawancara dengan Kepala BPKAD, Senin 18 Januari 2021).

Hasil wawancara dengan Kepala BPKAD sejalan dengan yang disampaikan oleh Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa : *“Sebagian besar pegawai sudah mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, dengan kuantitas pekerjaan yang begitu banyak, kinerja pegawai pengelola keuangan tentu begitu tinggi dari SKPD lain karena mengatur anggaran dan belanja di Kabupaten ini dan dapat terealisasi dengan baik, terutama dalam hal pengelolaan keuangan daerah sudah cukup baik, terlihat dari hasil pemeriksaan oleh BPK RI mendapat Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari tahun 2017 sampai sekarang ini”.* (Wawancara dengan Kabid Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021)

Kemudian Kasubbag Informasi Keuangan Daerah juga menambahkan bahwa : *“Secara umum kemampuan kerja pegawai sudah cukup bagus, hal ini terlihat dari kuantitas pekerjaan relative cukup tinggi namun tetap dapat diselesaikan dengan*

baik”. (Wawancara dengan Kasubbag Informasi Keuangan Daerah, Senin 18 Januari 2021).

Selanjutnya Kasubbag Keuangan menyatakan bahwa “Kemampuan pegawai dalam proses pengelolaan keuangan sudah bisa dikatakan baik, hal ini dibuktikan BPKAD Kabupaten Pelalawan sudah mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) hasil pemeriksaan oleh BPK, ini merupakan suatu prestasi dalam pengelolaan keuangan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan”.

Sedangkan Kasubbag Umum dan Kepegawaian saat ditanya mengenai keterampilan kerja pegawai menyatakan bahwa “Dari segi kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan sudah cukup bagus, namun masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi, pegawai masih ada yang kurang memahami penggunaan computer dan internet, apabila ada program baru yang masuk dari pusat, pegawai harus dilatih dulu dalam operasionalnya dan ini juga membutuhkan waktu yang lumayan lama bahkan sampai 1 minggu untuk memberikan pemahaman kepada pegawai tentang program baru tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan di BPKAD Kabupaten Pelalawan diketahui bahwa dari segi kemampuan pegawai sudah cukup bagus, hal ini terlihat dari capaian kinerja pegawai BPKAD terutama pada bidang keuangan yang berhasil memperoleh opini WTP hasil dari pemeriksaan BPK RI, namun dalam penggunaan teknologi dan internet masih perlu ditingkatkan lagi.

Kemampuan pegawai dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan

ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan. Sementara itu, menurut peneliti bahwa kerjasama yang terbangun melalui pengetahuan dan kemampuan para pegawai, dapat menghasilkan pekerjaan yang baik dan bermanfaat buat diri sendiri serta untuk organisasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti dilapangan diketahui kinerja pegawai bidang pengelola keuangan sudah cukup bagus, hal ini dibuktikan dengan hasil kinerja pegawai yang sudah baik seperti memperoleh opini wajar tanpa pengecualian (WTP) hasil audit dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) yang menyatakan bahwa dalam pengelolaan keuangan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah, namun dalam sikap dan perilaku pegawai masih perlu ditingkatkan lagi, seperti tingkat kedisiplinan pegawai, masih banyak pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan, masih adanya pegawai yang bermain – main pada saat jam kerja dan tingkat kehadiran pegawai juga harus ditingkatkan lagi. Mengingat tugas yang pengelolaan keuangan cukup berat sehingga dibutuhkan keseriusan pegawai dalam mengelola keuangan tersebut.

Hasil penelitian ini bisa dikatakan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meissy Riane Tamaka dengan judul penelitian Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil dan pembahasan maka penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dapat dipahami dari empat aspek yaitu pencapaian tujuan, produktivitas

kerja, kepuasan kerja dan adaptasi pegawai. Pencapaian tujuan kerja yang dilakukan selama ini adalah dengan memberdayakan potensi yang dimiliki oleh pegawai, bersinergi dan bekerja sama serta berintegrasi. Pencapaian tujuan masih diperhadapkan dengan waktu yang sering dianggap kurang, pegawai yang kurang atau tidak hadir, kurangnya dukungan dari instansi terkait lainnya (sinergitas dengan instansi lain kurang berjalan dengan baik). Produktivitas kerja yang dihasilkan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam kaitannya dengan meningkatnya presentase pada pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset Pemerintah Kota Manado dilakukan dengan baik sejalan dengan hasil penilaian dari Badan Pengawasan Keuangan tentang kinerja pengelolaan keuangan dan aset Pemerintah Kota Manado yang semakin baik dan terjadi peningkatan. Kendala yang dihadapi dalam capaian produk atau hasil kerja banyak disebabkan oleh belum optimalnya ketersediaan data base untuk memberikan informasi kinerja, rendahnya kesadaran aparat terhadap pemanfaatan hasil pengelolaan keuangan dan perencanaan penganggaran dan evaluasi pelaksanaannya dan belum optimalnya upaya perbaikan kinerja pelaksanaan program/kegiatan yang didanai dari APBD). Kepuasan kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado berkaitan dengan aspek psikologis dan motif yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya dimiliki oleh pegawai dalam aspek individu yang berkaitan dengan kebutuhan dan pengembangan karir akan tetapi telah baik ketika pekerjaan terlaksana dengan baik, adanya hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin dengan sesama pegawai dan pimpinan serta saling mendukung dan mampu menjalankan

tugas sesuai dengan aturan. Proses adaptasi yang dilakukan oleh pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado adalah dengan cara menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, belajar memahami tugas pokok dan fungsi, mencintai pekerjaan dan membangun kerja sama dengan rekan kerja maupun pimpinan. Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membantu pegawai beradaptasi dengan lingkungan kantor maupun dengan pekerjaannya.

### **5.3. Faktor – Faktor yang menghambat dalam Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Pelalawan.**

Beberapa hambatan yang dihadapi pada pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah adalah sebagai berikut :

1. Pembagian tugas dan fungsi pegawai belum sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
2. Masih ada beberapa pegawai yang belum menguasai IT, sehingga dalam menjalankan tugas masih bergantung pada orang lain.
3. Adanya gangguan system aplikasi informasi pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset daerah. System aplikasi informasi pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset yang tidak sesuai dengan beban penggunaan.
4. Tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan kinerja bidang pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Pelalawan berada pada kategori **sedang**, hal tersebut disebabkan masih adanya indikator kendala sebagai berikut :
  - a. Pada indikator efisiensi berdasarkan tanggapan informan berada pada kateori cukup baik, hal ini dikarenakan pegawai sudah cukup mampu mengatur keuangan dikarenakan anggaran yang diberikan pemerintah sangat terbatas sedangkan jumlah kegiatan yang harus dijalankan cukup banyak.
  - b. Pada indikator efektifitas, berdasarkan tanggapan informan berada pada kategori cukup baik, hal ini dikarenakan sebagian besar pegawai sudah menjalankan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan apalagi dengan kapasitas tugas yang sangat banyak namun tetap dapat diselesaikan dengan baik, hal ini terlihat dari hasil pemeriksaan oleh BPK dan BPKAD Kabupaten Pelalawan berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) namun masih ditemukan pegawai yang belum menguasai IT di BPKAD Kabupaten Pelalawan.
  - c. Pada indikator keadilan, diketahui pada dasarnya pimpinan sudah menerapkan prinsip keadilan dalam memberikan beban kerja kepada pegawainya. Keadilan organisasional sudah diterapkan

oleh pimpinan terutama pada bidang pengelola keuangan daerah ini seperti jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima pegawai cukup adil, pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah pegawai sebelum membuat keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua pegawai, pimpinan memperlakukan pegawai dengan baik pada saat membuat keputusan pekerjaan, pimpinan memberikan keadilan untuk keputusan pekerjaan yang dibuat.

- d. Pada indikator daya tanggap, pegawai sudah cukup bagus, hal ini terlihat dari capaian kinerja pegawai BPKAD terutama pada bidang keuangan yang berhasil memperoleh opini WTP hasil dari pemeriksaan BPK RI, namun dalam penggunaan teknologi dan internet masih perlu ditingkatkan lagi, mengingat saat ini dalam pengelolaan keuangan sudah menggunakan system aplikasi.
2. Beberapa hambatan yang dihadapi pada kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah adalah Belum maksimalnya pelayanan administrasi perkantoran dilihat dari kualitas dan kuantitas pegawai yang belum memadai, sarana dan prasarana kerja belum mencukupi serta system operasional dan prosedur kerja belum maksimal. Masih ada kualifikasi pegawai yang tidak sesuai dengan bidang tugasnya. Adanya gangguan system aplikasi informasi pengelolaan keuangan, pendapatan dan asset daerah. System aplikasi informasi pengelolaan keuangan, pendapatan dan asset yang tidak sesuai dengan beban penggunaan. Tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah.

## 6.2. Saran

1. Dalam memberikan tugas dan fungsi, pimpinan diharapkan memberikan tugas dan fungsi sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai. Serta menempatkan pegawai juga berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
2. Memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan computer serta mengakses jaringan internet.
3. Diharapkan kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kepedulian dalam penggunaan system pengelolaan keuangan daerah dengan cara meningkatkan kapasitas byte system aplikasi tersebut agar sesuai dengan beban penggunaan.
4. Diharapkan kepada pegawai untuk lebih meningkatkan kedisiplinan dalam menjalankan tugas, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik dan diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara ,2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT, Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abdul, Halim.2008. *Auditing (dasar-dasar Audit Laporan Keuangan)*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan percetakan STIM YKPN.
- Achmad S Ruky,2001, *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, Penerbit : PT. Gramedia.
- Achmad S. Ruky, 2014. *Sistem Manajemen Kinerja, Cetakan Ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama*, Jakarta. Harianja, Marihot Tua Effendi.
- Ahmad, Yani. (2002). *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan. Daerah Di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Amiruddin Idris. 2016. *Ekonomi Publik*. Yogyakarta : CV. Budi Utama.
- Andry, Hendry. 2015. *Perilaku dan Etika Administrasi Publik*. Marpoyan Tujuh. Pekanbaru.
- Anggara, Sahya, 2012. *Ilmu Administrasi Negara*. Pustaka Setia.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Cetakan Ke-2*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Danang Sunyoto. 2013. *Dasar – dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta. CAPS.
- Danang Sunyoto. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS.
- Danim, Sudarwan. 2000. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional. Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya. Manusia*.Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya. Manusia*.Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham.( 2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia, Edisi. Kedua*,Yogyakarta, Penerbit : BPFE.

- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,. Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2012. "*Manajemen Sumber Daya manusia*". Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka. Depdikbud, 1997. Studi Kasus. Jakarta: Depdikbud.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*,. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Makmur, Syarif, 2008. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Moeheriono. 2012. "*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*". Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja.
- Muchlas, Makmur. (2008). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University. Press.
- Nawawi, H. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gajah. Mada University Press. Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta, Bandung.
- Pasolong. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung : CV.Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi. 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Jakarta, Arcan
- Sadili Samsudin (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia,. Bandung.

- Samsudin. Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Siagian. Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta
- Sondang P. Siagian, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara,. Jakarta.
- Sri Hartini, Tedi Sudrajat, Setiajeng Kadarsih, , *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, 2008.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*,. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sukardi. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan(Kompetensi dan Praktiknya)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyadi Prawirosentono.1999. *Manajemen sumber Daya Manusia ( Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta;BPFE.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, 2007, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo. Page 2. 185.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ulber, Silalahi. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Waluyo, 2007, *Perpajakan Indonesia*, Buku 1 Edisi 7, Penerbit Salemba Empat,. Jakarta.
- Wibowo, 2008. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Widodo, Joko, 2006, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Bayumedai Publishing. Jakarta.

Yani, M, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media, Jakarta.

Zulkifli, Nurmasari, 2015. *Pengantar Manajemen*. Marpoyan Tujuh. Pekanbaru.

Dokumen Pendukung :

Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah

Undang - Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah

Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

Undang – Undang 25 Tahun 1999 tentang desentralisasi fiskal.

Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2005 tentang Sistem Keuangan Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 yang menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah

Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Keputusan Kepala LAN No. 239/1x/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.