# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI TAHUN 2019

## TESIS

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

**OLEH:**


**NAMA : AGUSTIONO**
**NOMOR MAHASISWA : 197121029**
**BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**


**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMNISTRASI**
**PROGRAM PASCASARJANA**
**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**
**PEKANBARU**
**2021**


Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI TAHUN 2019**

ABSTRAK

**AGUSTIONO**

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi, Menganalisis Hamabatan-Hambatan, Dan Mengatasi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019, dengan indikator Gaya Kepemimpinan dan Komitmen dari seluruh komponen organisasi, Penyempurnaan sistem administrasi secara terus menerus, Sumber daya yang cukup, Penghargaan *(reward*) yang jelas, dan Sanksi (*punishment*) yang tegas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif wawancara mendalam kepada informan kunci. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah adalah kepala dinas, Sekretaris, Kepala bidang, Kepala Seksi, Kepala bidang Fisik Bapeda, dan Kepala Sub.Bagian Peremcanaan Program Dinas PUPRPKP yaitu sebanyak 14 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan terdiri dari data primer yaitu dari wawancara langsung, dan data sekunder yaitu berupa dokumentasi-dokumentasi dan observasi tempat penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dengan mengumpulkan terlebih dahulu data-data dari lapangan kemudian di olah berdasarkan jenis datanya, yang di uaraikan dalam bentuk hasil wawancara dan di analisis untuk menentukan hasilnya. Dari analisis penelitian ini dapat dilihat hasil penelitian bahwa masih ada personil/pegawai yang menunggu perintah atasan baru melakukan pekerjaan, masih kurangnya sumberdaya, perlunya pemberian penghargaan/*reward dan sanksi bagi pelanggaran aturan di SKPD.*

Kata Kunci: Kinerja, Penyusunan Anggaran, Anggaran Berbasis Kinerja

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

***FACTORS AFFECTING THE PROCESS OF PERFORMANCE-BASED BUDGETING AT THE DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS AND SPATIAL PLANNING OF HOUSING AND SETTLEMENT AREA OF MERANTI ISLANDS YEAR 2019***

*ABSTRACT*

***AGUSTIONO***

*This study aims to analyze the influencing factors, analyze the obstacles, and overcome the performance-based budgeting process at the Department of Public Works and Spatial Planning, Housing and Settlement Areas, Meranti Islands Regency in 2019, with indicators of Leadership Style and Commitment from all organizational components, continuous improvement of the administrative system, sufficient resources, clear rewards, and firm sanctions. The method used in this research is descriptive qualitative in-depth interviews with key informants. In this study, the informants were the Head of Service, Secretary, Head of Division, Head of Section, Head of Physical Bapeda, and Head of the PUPRPKP Service Program Planning Sub Division, as many as 14 people. The data collection technique used consisted of primary data from direct interviews, and secondary data in the form of documentation and observations of the research site. The data analysis technique used is by first collecting data from the field and then processing it based on the type of data, which is described in the form of interview results and analyzed to determine the results. From the analysis of this study, it can be seen that there are still personnel/employees waiting for orders from their new superiors to do work, lack of resources, the need for awards/rewards and sanctions for violation of rules in SKPD.*

***Keywords: Performance, Budgeting, Performance Based Budgeting***

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019". Tidak lupa kita sampaikan shalawat beriring salam kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar *Magister Sains* (M.Si) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

Dalam penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Terimakasih Kepada Rektor Universitas Islam Riau Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH., MCL
2. Terimakasih Kepada Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
3. Terimakasih Kepada Bapak Dr.H. Moris Adidi Yogia. S.Sos., M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Adminitrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
4. Terimakasih Kepada Bapak Dr. H. Panca Setyo Prihatin, S.IP., M.Si Selaku Pembimbing I yang telah membimbing serta menyumbangkan pemikirannya demi kesempurnaan Tesis ini.
5. Terimakasih Kepada Ibu Dr. Annisa Mardatillah. S.Sos., M.Si selaku Pembimbing II yang telah membimbing serta menyumbangkan pemikirannya demi kesempurnaan Tesis ini.
6. Terimakasih Kepada Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Ilmu Administrasi Publik yang telah menyumbangkan ilmunya kepada penulis selama menempuh jenjang pendidikan Strata Dua (S2) di Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

7. Terimakasih Kepada Terutama Kepada Ayahanda H. Kitan (Alm), Ibunda Hj. Zaenab (Alm), Istri tercinta Rozita dan ananda Nadhifa Aqila, Naufal Rajendra dan Nevan Al Mushadiq yang telah membantu penulis baik doa, dan motivasi selama penulis menyelesaikan studi pada Pascasarjana Univeritas Islam Riau
8. Kepada Kepala Tata Usaha dan Staf-staf yang ada di Pascasarjana Univeritas Islam Riau yang telah membantu dalam penyelesaian administrasi selama penulis kuliah di Pascasarjana Univeritas Islam Riau.
9. Kepada Bapak Kepala Dinas dan staf-staf pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti yang membantu memberikan data-data dan informasi yang dibutuhkan, motivasi dan saran-sarannya kepada penulis.
10. Terimakasih Kepada Rekan-rekan satu angkatan Program Studi Magister Sains Ilmu Adminitrasi Publik Universitas Islam Riau yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu memberikan masukan dan saran-sarannya kepada penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan ilmu pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki, baik dari segi pengetahuan, ketajaman analisis, maupun bahasanya. Karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menerima segala kritikan dan saran yang positif serta membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhirnya penulis persembahkan agar bermanfaat, terutama bagi penulis sendiri dan bagi pihak lain yang membaca tulisan ini.

Pekanbaru, 28 Juli 2021
Penulis,

**Agustiono**

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

## DAFTAR ISI

**LEMBARAN PERSETUJUAN** ..... **ii**

**LEMBARAN PERSETUJUAN** ..... **iii**

**SURAT PERNYATAAN** ..... **iv**

**ABSTRAK** ..... **v**

**KATA PENGANTAR** ..... **vii**

**DAFTAR ISI** ..... **ix**

**DAFTAR TABEL** ..... **xi**

**BAB I PENDAHULUAN** ..... **1**

1.1 Latar Belakang Masalah ..... 1

1.2 Rumusan Masalah ..... 14

1.3 Tujuan Penelitian ..... 14

1.4 Manfaat Penelitian ..... 15

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN** ..... **17**

2.1 Studi Kepustakaan ..... 17

2.2 Kerangka Pemikiran ..... 50

2.3 Penelitian Terdahulu ..... 52

2.4 Konsep Operasional ..... 62

**BAB III METODE PENELITIAN** ..... **64**

3. 1 Jenis Penelitian ..... 64

3. 2 Lokasi Penelitian ..... 64

3. 3 Informan Penelitian ..... 64

3. 4 Teknik penarikan sampel penelitian ..... 65

3. 5 Jenis Dan Sumber Data ..... 65

3. 6 Teknik Pengumpulan Data ..... 66

3. 7 Teknik Analisa Data ..... 67

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

3. 8 Jadwal Waktu Kegiatan Penelitian..... 68

**BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN ..... 69**

4. 1 Sejarah Singkat Dinas ..... 69

4. 2 Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi ..... 69

4. 3 Aspek Strategis Organisasi..... 71

4. 4 Isu Strategis Organisasi ..... 71

4. 5 Struktur Organisasi..... 72

4. 6 Sumberdaya Organiasasi ..... 75

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... 77**

5.1 Identitas Informan ..... 77

5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019..... 79

5.3 Hamabatan-hambatan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019. ..... 95

**BAB VI PENUTUP ..... 97**

6.1 Kesimpulan ..... 97

6.2 Saran..... 98

**DAFTAR PUSTAKA ..... 99**

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

## DAFTAR TABEL


Tabel 1.1 Ringkasan Pos Belanja LRA Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti. ..... 8

Tabel.1.2. Usulan MUSREMBANG Tahun 2018 dan 2019. ..... 10

Tabel.1.3. Personil Perencanaan dan Program Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019. ..... 10

Tabel.1.4. Indikasi lemahnya pengawasan program dan kegiatan tahun 2019. ..... 11

Tabel.1.5. Kontruksi Dalam Pengerjaan (KDP) ..... 12

Tabel.1.6. Efisiensi terhadap Program dan Kegiatan ..... 13

Tabel.3.1. Informan Penelitian ..... 65

Tabel 4.1. Jumlah Data Pegawai dan Honorer Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman berdasarkan Jabatan Tahun 2021 ..... 76

Tabel.5.1. Jenis Kelamin ..... 77

Tabel.5.2. Tingkatan Pendidikan ..... 78


Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan potensi yang ada dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta daya saing yang tinggi dalam persaingan global. Salah satu hambatan mendasar yang dihadapi dalam proses pembangunan di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia adalah tidak tersedianya dana yang cukup. Hambatan ini menyebabkan terbatasnya pula upaya menjadikan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kualitas kinerja individu pada saat menjalankan organisasi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri sebagai penentu utamanya. Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Dimana keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi.

Secara konseptual pembangunan adalah segala upaya yang dilakukan secara terencana dalam melakukan perubahan dengan tujuan utama memperbaiki dan meningkatkan taraf hidup masyarakat, meningkatkan kesejahteraan dan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

meningkatkan kualitas manusia sehingga menjadikan setiap pekerjaan yang dikerjakan berjalan sebagaimana mestinya dalam sebuah organisasi dengan menyampaikan kinerja yang baik dalam sebuah instansi.

Setiap individu harus mampu melakukan setiap pekerjaan dengan mengacu kepada tujuan yang telah direncana oleh suatu instansi sehingga target bisa dicapai secara efektif dan efisien dengan mewujudkan aturan-aturan yang ditetapkan baik itu oleh lembaga tingkat pusat maupun oleh lembaga tingkat bawah, dan bersinergi dalam mencapai tujuan bersama di sebuah organisasi dengan menerapkan anggaran berbasis kinerja.

Kinerja yang baik salah satu yang bisa mewujudkan terciptanya penyelanggaraan Pemerintahan Negara yang optimal dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja di suatu tatanan pemerintahan dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Dalam melakukan reformasi kinerja anggaran maka muncul metode yang dikenal Anggaran Berbasis Kinerja.

Sebagai bentuk sistem pengukuran kinerja pada instansi pemerintah, maka perlu adanya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sangat penting karena bertujuan untuk mendorong terciptanya Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Sasaran Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah untuk meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah, meningkatkan kredibilitas instansi dan kepercayaan masyarakat, memberi gambaran tentang keberhasilan atau kegagalan instansi, mendorong

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

instansi pemerintah dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya secara transparan dan sesuai perundang-undangan, dan menjadikan instansi pemerintah bekerja secara efisien, efektif dan *responsive* terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungan.

Pengertian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 adalah rangkaian sistematik dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Disebutkan juga bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diselenggarakan secara selaras dan sesuai dengan penyelenggaraan Sistem Akuntansi Pemerintahan dan tata cara pengendalian serta evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan. Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) meliputi : Perencanaan Strategis, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pengelolaan Data Kinerja, Pelaporan Kinerja, serta Reviu dan Evaluasi Kinerja. Sebagai sebuah sistem, penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diawali dengan pembuatan perencanaan strategis. Recana strategis berisi target yang akan dicapai oleh instansi pemerintah dalam kurun waktu 5 tahun.

Renstra disusun untuk mendukung pencapaian RPJMD yang diimplementasikan melalui pelaksanaan program pembangunan daerah yang berisi program-program prioritas terpilih untuk mewujudkan visi dan misi Kepala

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Daerah dan Wakil Kepala Daerah yang menjadi Rencana Kerja (Renja) setiap tahunnya.

Rencana Kerja (RENJA) merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) tahun ke depan dengan tetap memperhatikan potensi, peluang dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Untuk menyikapi hal tersebut, Rencana Kerja mencakup: 1. Pernyataan visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi; 2. Rumusan tentang tugas pokok dan fungsi organisasi; 3. Uraian tentang program dan kegiatan yang akan dilaksanakan selama 1 (satu) tahun ke depan; 4. Uraian tentang permasalahan dan kendala yang mungkin dihadapi organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama 1 (satu) tahun ke depan. Hal ini juga bertujuan untuk mewujudkan penyusunan anggaran rencana kerja Dinas dalam bentuk Anggran Berbasis Kinerja (ABK).

Sebelumnya proses Penyusunan Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Perumahan dan Kawasan Permukiman (DPUPRPKP) dilakukan tanpa memperhitungkan secara matang program dan kegiatan dengan jumlah anggaran yang tersedia.

Konsep Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) telah lama menjadi produk reformasi pengelolaan keuangan organisasi sebagai bagian dari agenda besar *New Public Management* di seluruh dunia (Robinson; 2011; Jong et. al., 2013; Bawono 2015; Widodo; 2016) implementasi anggaran berbasis kinerja (ABK) dalam lingkup Pemerintah Daerah di Indonesia pada kenyataanya dirasakan masih belum maksimal. Hal ini perlunya optimalisasi dalam menerapkan konsep anggaran berbasis kinerja bagi setiap organisasi terutama Organisasi Pemerintah sehingga

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

penggunaan anggaran bisa transparan dan tidak memunculkan pendangan negatif dari kalangan masyarakat terhadap Instansi Pemerintah.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti, mengakui bahwa karakteristik utama Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) yaitu penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil yang diharapkan (*outcomes*) masih belum tercermin dalam dokumen perencanaan dan penganggaran yang selama ini ada. Program dan kegiatan belum dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur akuntabilitas kinerja suatu unit kerja.

Untuk Tahun Anggaran 2019 pedoman penyusunan anggaran mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2019, dimana ada beberapa penegasan diantaranya adalah :

1. Penegasan 5 Prioritas Program Pembangunan Nasional Tahun 2019;
2. Penyesuaian Tahapan dan Jadwal Penyusunan APBD TA 2019 dengan RKP dan RKPD;
3. Penegasan penyampaian Raperda kepada DPRD apabila sampai dengan jadwal yang ditentukan tidak disepakati bersama antara KDH dan DPRD;
4. Penegasan batas waktu pengambilan persetujuan antara KDH dan DPRD sejak Rancangan Perda disampaikan (60 Hari);
5. Pembatasan TP-PNSD dan Uang Harian Perjalanan Dinas secara kualitatif;
6. Penegasan dukungan pendanaan untuk KPID, FKUB dan Sekretariat Bersama Pengawasan Dana Desa serta pelaksanaan Pemilu Tahun 2019;

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

7. Penegasan alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas ASN melalui Pendidikan dan Pelatihan secara bertahap sebesar 0,34% dari total belanja daerah untuk pemerintah provinsi dan sebesar 0,16% dari total belanja daerah untuk pemerintah kabupaten/kota;
8. Pemanfaatan Lembaga Keuangan Perbankan (BPR) dalam konteks pembinaan untuk dapat dijadikan sebagai Rekening Kas Desa;
9. Perubahan tahapan dan jadwal penyusunan APBD T.A 2019.

Kabupaten Kepulauan Maranti merupakan salah satu Kabupaten yang ada di Provinsi Riau, yang menjalankan tugas pemerintahan daerah, yang memiliki Visi dan Misi:

Visi:

*"Menjadikan Kepulauan Meranti Sebagai Kawasan Niaga yang maju dan Unggul Menuju Masyarakat Madani".*

Misi:

a. Mewujudkan penataan birokrasi pemerintah yang efesien dan efektif.
b. Menurunkan tingkat kemiskinan melalui swasembada hasil-hasil pertanian, perikann dan peternkan.
c. Meningkatkan kualitas pendidikan dan kesehatan masyarakat dalam rangka pembangunan ekonomi lokal.
d. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan produktivitas.
e. Meningkatkan infrastruktur dasar dalam rangka merangkai Pulau, termasuk revitalisasi air bersih dan peningkatan elektrifikasi.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

f. Mendorong investasi dalam rangka menciptakan lapangan kerja dan nilai tambah ekonomi.

g. Meningkatkan pembinaan mental spiritual dalam rangka mewujudkan masyarakat yang berakhlakul karimah.

Pemerintah Daerah juga menuangkan pedoman ini kedalam Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 38 Tahun 2018 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019. Dalam pencapaian visi dan misi Kepala Daerah periode 2016-2021, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti, setiap tahunnya menyusun rencana program dan kegiatan untuk dianggarkan kedalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), sebagai mana diamanatkan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) bahwa Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman menjalankan misi ke VI Kepala Daerah periode 2016-2021 yakni Meningkatkan Infrastruktur Dasar Pekerjaan Umum dan Optimalisasi Penataan Ruang di Kabupaten Kepulauan Meranti.

Proses penyusunan anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman belum dapat mengakomodir kebutuhan masyarakat, karena selama ini sistem penganggaran hanya disusun berdasarkan kepentingan politik dan kepentingan penguasa sehingga mengabaikan poin-poin penting yang menjadi tolak ukur keberhasilan Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Program dan Kegiatan yang disusun harus bermanfaat lansung untuk kepentingan masyarakat. Usulan program dan kegiatan melalui proses Musyawarah Rencana Pembangunan Desa (Musrenbangdes), Musyawarah Rencana Pembangunan Kecamatan, serta Musyawarah Rencana Pembangunan Tingkat Kabupaten. Pada tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) ada Rencana Strategis yang disusun selama 5 (Lima) tahun kedepan yang menjadi dasar dalam menyusun anggaran, dan pada tiap-tiap kesempatan hal ini harus disosialisasikan ke masyarakat. Singkronisasi dengan kebijakan Pemerintah Pusat juga harus dilaksanakan guna membantu percepatan pembangunan daerah.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman telah memiliki pohon kinerja sebagai gambaran tugas dan tanggung jawab masing-masing pejabat eselon dan staf . Pohon kinerja disusun bedasarkan tujuan, sasaran, indikator sasaran serta target Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ditetapkan bersama. Namun pada implementasinya proses penyusunan anggaran pada Dinas Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman (PUPRPKP) tahun 2019 tidak memperhatikan bagian penting yang harus dicapai sesuai dengan target, sehingga target yang telah ditetapkan dapat dimaksimalkan.

Tabel 1.1 Ringkasan Pos Belanja LRA Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti.

| Tahun Anggaran | APBD | Realisasi | Selisih |
|---|---|---|---|
| 2017 | Rp. 159.307.364.700 | Rp. 146.354.644.094 | Rp. 12.952.720.606 |
| 2018 | Rp. 132.921.765.851 | Rp. 121.120.084.314 | Rp. 11.801.681.537 |
| 2019 | Rp. 229.348.226.358 | Rp. 210.914.293.758 | Rp. 18.433.932.600 |

Sumber : LRA Dinas PUPRPKP (2017-2019)

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Penyusunan program dan kegiatan dapat dilihat hasilnya pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Aktivitas ini penting dilakukan agar apa yang dirumuskan untuk periode mendatang dapat mengacu pada hasil capaian periode sebelumnya, baik untuk menentukan apakah suatu program kegiatan perlu dilanjutkan atau tidak, maupun dalam hal menentukan target capaian baru, akuntabilitas kinerja sebagai konsekuensi dari anggaran berbasis kinerja dan tingkat penyerapan anggaran menjadi penting dilakukan karena pada konteks pemerintah daerah, tujuan utama dari instansi tidak hanya berkaitan dengan upaya pencapaian kinerja keuangan yang diproyeksikan dengan penyerapan anggaran, tetapi juga berkaitan dengan akuntabilitas kinerja non keuangan sebagaimana yang diatur dalam Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP).

Pada penelitian ini yang menjadi kendala penelitian dalam proses penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pekerjaan dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti pengamatan peneliti dari survey dilapangan dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

1. Hasil Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) Tahun 2018 tidak menjadi dasar dalam proses penyusunan program dan kegiatan pada Tahun 2019. Hal ini disebabkan oleh kebijakan Kepala Daerah yang melakukan pengalihan program dan kegiatan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD), khususnya Dinas Pekerjaan dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti (usulan MUSRENBANG Tahun 2019 dan RENJA 2019 terlampir);

Tabel.1.2. Usulan MUSREMBANG Tahun 2018 dan 2019.

| Tahun | Musrenbang | Renja | DPA | Realisasi (Musrenbang) | % |
|---|---|---|---|---|---|
| 2018 | 979,300,000,000 | 152,864,891,000 | 152,864,891,000 | 1,758,600,000 | 0.18% |
| 2019 | 3,661,964,900,000 | 273,245,986,411 | 273,245,986,411 | 470,000,000 | 0.01% |

2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum maksimal dalam memahami bagaimana tata cara melakukan penyusunan program dan kegiatan berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti 2016-2021;

Tabel.1.3. Personil Perencanaan dan Program Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.

| No. | Nama | NIP | Jabatan | Mulai Bekerja | Pendidikan/ Pelatihan Perencanaan dan Penganggaran yang pernah di ikuti |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Agustia Nugroho. S. Sos | 19810814 201102 1 001 | Kepala Sub Bagian | 2018 | Tidak Pernah |
| 2 | Endang Oktiani, S.Kom | 19871001 201407 2 001 | Staf Perencanaan dan Program | 2014 | Tidak Pernah |
| 3 | Benni Harianto N, A.Md | 19790403 201407 1 002 | Staf Perencanaan dan Program | 2014 | Tidak Pernah |
| 4 | Budi Santoso, ST | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2017 | Tidak Pernah |
| 5 | Dodi Iskandar, A.Md | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2013 | Tidak Pernah |
| 6 | Zumi Hasnawati, S.Si | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2013 | Tidak Pernah |

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Shintia Oktaviani, S.Pd | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2017 | Tidak Pernah |
| 8 | Rizqi Redho Setiawan.S.Sos | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2018 | Tidak Pernah |
| 9 | Junizan, S.IP | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2019 | Tidak Pernah |
| 10 | Apri Zuliana, SE | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2018 | Tidak Pernah |
| 11 | Fenni Oktaviani | - | PTT Operator Sub Bagian Perencanaan dan Program | 2018 | Tidak Pernah |

3. Indikasi lemahnya pengawasan dalam rangka melakukan evaluasi terhadap program dan kegiatan tahun 2019 pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti;

Tabel.1.4. Indikasi lemahnya pengawasan program dan kegiatan tahun 2019.

| No | Kegiatan | Tgl. Kontrak | Waktu Pelelangan | Nilai Kontrak | Penambahan Waktu Pelaksanaan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Peningkatan Jalan Poros Pemuda Setia Selat Panjang | 4 Maret 2019 | 240 HK | 27.382.000.000 | 30 HK (Denda 1/1000) |

4. Temuan hasil audit terhadap Kontruksi Dalam Pengerjaan (KDP) pada tahun 2019 menjadi barometer bahwa pada saat melakukan penyusunan program dan kegiatan belum dilakukan dengan maksimal pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Tabel.1.5. Kontruksi Dalam Pengerjaan (KDP)

| No | SPESIFIKASI BARANG | Tahun Perolehan | Satuan | JUMLAH | | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Urut | Nama/Jenis Barang | | | Barang | Harga | |
| *1* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* | *9* |
| | **KONSTRUKSI DALAM PENGERJAAN** | | | | | |
| 1 | Gedung dan Bangunan Dalam Pengerjaan | 2017 | Unit | 1 | Rp. 286,440,000.00 | Review Design DED Pembangunan Gedung Kantor Bupati Kepulauan Meranti |
| 2 | Gedung dan Bangunan Dalam Pengerjaan | 2017 | Unit | 1 | Rp 237,490,000.00 | Review Design DED Pembangunan Kantor Dewan Perwakilan Rakyat ( DPRD) Kabupaten Kepulauan Meranti |
| 3 | Gedung dan Bangunan Dalam Pengerjaan | 2018 | Unit | 1 | Rp 96,085,000.00 | DED LPTQ CENTRE KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI |
| 4 | Gedung dan Bangunan Dalam Pengerjaan | 2018 | Unit | 1 | Rp. 9,072,000.00 | DED PEMBANGUNAN MESJID DARUL FIKRI DESA BANGLAS BARAT Reklas dari aset tidak berwujud |
| 5 | Jalan, Irigasi, dan jaringan Dalam Pengerjaan | 2018 | Unit | 1 | Rp 99,505,000.00 | DED PEMBANGUNAN SPAM TASIK PUTRI PUYU |
| 6 | Gedung dan Bangunan Dalam Pengerjaan | 2017 | Unit | 1 | Rp 237,490,000.00 | Review Design DED Pembangunan Kantor Dewan Perwakilan Rakyat ( DPRD) Kabupaten Kepulauan Meranti |
| 7 | Jalan, Irigasi, dan jaringan Dalam Pengerjaan | 2018 | Unit | 1 | Rp 51,567,000.00 | DED PENGEMBANGAN JARINGAN PERPIPAAN SPAM TELUK BELITUNG KEC. MERBAU |

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Gedung dan Bangunan Dalam Pengerjaan | 2019 | Unit | 1 | Rp 92,530,000.00 | DED Gedung Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti |
| 9 | Jalan, Irigasi, dan jaringan Dalam Pengerjaan | 2019 | Unit | 1 | Rp 98,620,000.00 | DEDPengembangan Jaringan SPAM Tanjung Samak |

5. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman tahun 2019 belum melakukan efisiensi terhadap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Tabel.1.6. Efisiensi terhadap Program dan Kegiatan

| **No** | **Uraian** | **Tahun Kegiatan di Anggarkan** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **2018** | **2019** | **2020** |
| 1 | Program Pelayanan Administrasi Perkantoran | 12 | 12 | 3 |
| 2 | Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur | 7 | 14 | 6 |
| 3 | Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja Dan Keuangan | 1 | 1 | 1 |
| 5 | Program Pembangunan Jalan dan Jembatan | 4 | 5 | 0 |
| 6 | Program Pembangunan Saluran Drainase/Gorong-gorong | 6 | 11 | 2 |
| 7 | Program Pembangunan Turap/Talud/Bronjong | 2 | 3 | 2 |
| 8 | Program rehabilitasi/pemeliharaan Jalan dan Jembatan | 10 | 2 | 2 |
| 9 | Program pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi, rawa dan jaringan pengairan lainnya | 7 | 1 | 2 |
| 10 | Program penyediaan dan pengolahan air baku | 0 | 1 | 0 |
| 11 | Program pengembangan kinerja pengelolaan air minum dan air limbah | 9 | 8 | 8 |

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 12 | Program pengendalian banjir | 2 | 0 | 1 |
| 13 | Program pembangunan infrastruktur perdesaan | 0 | 8 | 3 |
| 14 | Program Peningkatan Jalan dan Jembatan | 61 | 75 | 9 |
| 15 | Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Keagamaan | 34 | 68 | 10 |
| 16 | Program Perencanaan Tata Ruang | 1 | 1 | 1 |
| 17 | Program Pemanfaatan Ruang | 2 | 1 | 3 |
| 18 | Program Pengendalian Pemanfaatan Ruang | 0 | 1 | 1 |
| 19 | Program Lingkungan Sehat Perumahan | 7 | 3 | 5 |
| 20 | Program Pengembangan Perumahan | 10 | 0 | 4 |
| 21 | Program kegiatan pemberdayaan komunitas permukiman | 0 | 1 | 1 |
| 22 | Program Penataan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah | 0 | 1 | 0 |
| 23 | Program Pengadaan Bangunan Konservasi Tanah dan Air | 6 | 7 | 0 |
| 24 | Program Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi | 1 | 1 | 1 |
| 25 | Program Pencegahan dan Penanggulangan Kebakaran Hutan | 23 | 0 | 0 |
| | Total | 206 | 226 | 66 |

Kualitas dari akuntabilitas sendiri akan dapat dipengaruhi oleh baik tidaknya proses perencanaan dan penganggaran, mengingat kedua proses tersebut merupakan bagian dari Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP). Maka dari survey dan kendala diatas peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dalam penelitian ilmiah dengan Judul: **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi**

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

**Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pekerjaan dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada batasan masalah tersebut, agar permasalahan tidak terlalu melebar sehubungan dengan keterbatasan waktu, anggaran, dan kemampuan melaksanakan penelitian, dirumuskanlah permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019?
2. Apa saja hamabatan-hambatan anggaran berbasis kinerja (ABK) pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019 ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.
2. Untuk menganalisis hamabatan-hambatan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

## 1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini sebagai pengembangan ilmu yang penulis dapatkan di perkuliahan dalam melihat faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.

2. Manfaat Praktis

   Sebagai bahan masukan dalam melakukan proses penyusunan anggaran yang berbasis kinerja khususnya pada lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

## 2.1. Tinjauan Pustaka

### 2.1.1. Pengertian Organiasasi

Organisasi sebagai suatu alat bantu atau wadah dalam melakukan proses kegiatan pengadministrasian yang tersusun, terstruktur, dan terencana dalam pencapaian tujuan bersama. Dengan kebutuhan manusia yang semakin kompleks dan dengan keterbatasan kemampuan manusia dalam memenuhi kebutuhan telah menghadapkan kita akan pentingnya keberadaan suatu organisasi. Negara juga merupakan suatu organisasi yang berfungsi mengatur, menata dan mengeluarkan berbagai kebijakan dalam usaha menertibkan dan memberikan kenyamanan serta kemudahan dalam bentuk pelayanan bagi seluruh masyarakatnya.

Pengertian organisasi menurut Louis dalam Hasibuan (2013 hal 119) adalah sebagai proses penentuan dan pengelompokkan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Menurut Makmur (2014 hal 107) Organisasi adalah suatu bentuk persekutuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi dan beraksi kedalam suatu ikatan pengaturan dan keteraturan, dengan memiliki fungsi dan tugas berbagai suatu kesatuan yang mengarah pada pencapaian tujuan serta mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas masing-masing manusia yang terikat dalam persekutuan.

Menurut Hasibuan (2013 hal 118) organisasi berasal dari kata *organizing*



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

atau *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada, dan lain sebagainya.

Sedangkan Manulang (2012 hal 59) menyatakan bahwa:

> organisasi berasal dari istilah Yunani organon dan istilah Latin organum yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Jadi organiasi tersebut dapat didefenisikan sebagai suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.

Dalam literatur dewasa ini, arti organisasi beraneka ragam, tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Walaupun demikian, perbedaan arti tersebut dapat digolongkan ke dalam salah satu dari dua pedapat mengenai organisasi tersebut.

James dalam Manulang (2013 hal 45) mengatakan organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama, sedangkan Chester I. Bernard memberi pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari aktifitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Dari pengertian diatas, organisasi lebih dititik beratkan pada perserikatan manusia tanpa melihat besar ataupun kecilnya perserikatan tersebut, namun yang terpenting adalah adanya aktifitas kerja sama yang dilakukan oleh dua atau lebih orang.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Menurut Torang (2013 hal 165) Organisasi merupakan wadah terhadap proses administrasi untuk mencapai tujuan.

Defenisi organisasi menurut pendekatan proses antara lain tergambar dalam pendapat Messi (dalam Zulkifli 2005 hal 128) yaitu, organisasi merupakan suatu kerja sama sekelompok orang yang membagi tugas-tugasnya diantara anggota menetapkan hubungan kerja dan menyatukan aktifitasnya kearah pencapaian tujuan bersama.

Organisasi adalah bentuk kerja sama antara sekelompok orang-orang berdasarkan perjanjian untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama yang tertentu. (dalam Anggara,2012 hal 97).

Menurut Mullins Dalam Budiyanto (2013 hal 3) Organisasi adalah berkordinasi yang dibuat oleh kelompok dalam masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati dengan cara perencanaan dan aktivitas yang terkordinasi.

Menurut Siagian (2014 hal 16) 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 atau beberapa orang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

### 2.1.2. Pengertian Administrasi

Menurut Siagian (2012 hal 3) administrasi adalah sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

> Menurut Pasolong (2013 hal 3) administrasi adalah pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan dasar efektif, efisien dan rasional, maka administrasi tersebut diperlukan untuk sekelompok orang yang bekerja menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan rasionalitas.

Menuru Zulkifli (2005 hal 16-17) bahwa konsep adiministrasi diidentikkan dengan :

> Berbagai bentuk keterangan tertulis, dalm study administrasi dikonsepsikan sebagai administrasi diartikan sebagai administrasi dalam arti sempit. Pada konteks ini administrasi diartikan sebagai rangkaian pekerjaan ketatausahaan atau kesekretariatan yang terkait dengan surat menyurat *(korespondensi)*dan pengelolaan keterangan tertulis lainnya. Administrasi dalam arti luas mencakup keseluruhan proses aktivitas kerja sama sejumlah manusia didalam organisasi untuk mencapai satu atau sejumlah tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

Sedangkan menurut Afiffuddin (2013 hal 14) administrasi adalah:

> suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya untuk mencapai tujuan bersama, administrasi dijadikan atau diistilahkan sebagai suatu proses bagi sekelompok orang baik itu kecil maupun besar untuk mencapai tujuan bersama dan secara bersama-sama pula.

Menurut Wahyudi (2014 hal 2) Administrasi adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya, dapat dipahami bahwa administrasi tersebut adalah pengendalian terhadaap kerjasama sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Silalahi (dalam Zulkifli 2005 hal 20) Administrasi adalah kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya-

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

sumberdaya untuk mencapai tujuan efektif dan efesien. Berangkat dari teoritis batasan konsep administrasi baik arti sempit maupun dalam arti luas (keseluruhan proses kerja sama) menunjukkan adanya sejumlah aspek utama yang menjadi motor penggerak untuk menciptakan efektif dan efesien organisasi.

Menurut Fathoni (2013 hal 5) Administrasi adalah suatu proses daya upaya yang dilakukan oleh dua orang atau lebih bekerja sama, secara rasional untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Dari beberapa defenisi tersebut diatas, dapat dipahami bahwa administrasi mempunyai dua dimensi yaitu dimensi karakteristik dan dimensi unsur-unsur yang melekat pada administrasi.

### 2.1.3. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam sautuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum organiasasi;
2. Data masa lalu;
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi;
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing;

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah;
6. Penelitian untuk pengembangan organiasasi;

Dalam penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang diterbitkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2005 dinyatakan: tuntutan pentingnya pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja, ternyata membawa konsekuensi yang harus disiapkan beberapa faktor- faktor keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu sebagai berikut;

1. Gaya kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi
2. Penyempurnaan sistem administrasi secara terus menerus
3. Sumber daya yang cukup
4. Penghargaan *(reward*) yang jelas dan
5. Sanksi (*punishment*) yang tegas.

Berikut ini Rudianto (2009 hal 3) mengatakan anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

Menurut Abdul Halim (2012 hal 22) anggaran dapat diartikan sebagai rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk financial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk satu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Rudianto (2009 hal 3) anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Menurut Indra Bastian (2010 hal 191) anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Berdasarkan pernyataan tersebut, anggaran dapat diartikan sebagai rencana kerja yang dilakukan oleh organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya di masa yang akan datang dan dinyatakan dalam bentuk financial.

Adapun suatu anggaran menurut Indra Bastian (2010 hal 191) mempunyai karakteristik sebagai berikut: a) Dinyatakan dalam satuan moneter, dan didukung dengan satuan nonmoneter seperti unit produksi dan unit terjual. b) Mencakup periode waktu tertentu, biasanya satu tahun. c) Mengestimasi profit potensial dari suatu unit bisnis. d) Merupakan komitmen manajemen, artinya manajemen bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang telah dianggarkan. e) Usulan anggaran di review dan disetujui oleh orang yang berwenang. f) Pada saat anggaran telat disetujui, maka anggaran hanya bisa diubah karena kondisi tertentu. g) Melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya secara berkala.

Tujuan utama dalam penyusunan anggaran dalam organisasi adalah memberikan pedoman kerja yang lengkap dalam menjalankan aktivitas organisasi demi tercapainya hasil yang diharapkan oleh organisasi. Walaupun anggaran yang harus disusun organisasi terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi dasarnya anggaran pada organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran, yaitu:

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

1. Anggaran operasional

   a. Anggaran pendapatan

      Anggaran pendapatan adalah rencana yang dibuat organisasi untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen, atau kelompok wiraniaga.

   b. Anggaran biaya

      Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan organisasi untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan.

   c. Anggaran laba

      Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh organisasi di adalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2. Anggaran Keuangan

   Anggaran keuangan mencakup jenis anggaran, yaitu :

   a. Anggaran Investasi

      Rencana organisasi untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk organisasi di masa mendatang dalam jangka panjang.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

b. Anggaran Kas

Rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas organisasi di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

c. Proyeksi Neraca

Kondisi keuangan yang diinginkan organisasi di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Proyeksi neraca mencakup jumlah harta yang ingin dimiliki organisasi kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan organisasi di masa akan datang.

Proses penyusunan anggaran yang berhasil dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran

Renyowijoyo (2013 hal 69) menyatakan bahwa tahap penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang dipelukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yag diajukan oleh manajer bawah persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Ada 4 (empat) pendekatan penyusunan anggaran menurut Nordiawan dan Hertianti (2012 hal 25),yaitu :

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

1. Pendekatan Tradisional

   Pendekatan ini menggunakan asumsi bahwa setiap jenis biaya akan dinaikan jumlahnya pada tingkat kenaikan yang *relative* sama tanpa memperhatikan kebutuhan yang seharusnya, cara membuat anggaran dengan menggunakan pendekatan ini adalah mengidentifikasi seluruh jenis belanja yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Jadi, ciri-ciri pendekatan tradisional adalah disusun berdasarkan daftar belanja yang akan dilakukan organisasi sehingga bentuknya terlihat seperti daftar pos-pos belanja suatu organisasi, dan umumnya bersifat *incremental* yaitu penentuan setiap jenis dan jumlah biaya yang ada pada anggaran dari suatu periode anggaran tertentu didasarkan pada presentase kenaikan tertentu dari tiap jenis dan jumlah biaya yang sama dengan tahun anggaran sebelumnya.

2. Pendekatan Kinerja

   Pendekatan kinerja diperkenalkan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam pendekatan anggaran tradisional, khusunya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Dengan demikian pendekatan kinerja, organisasi akan lebih memperihatinkan aspek pencapaian kinerja dibandingkan sekedar penghematan biaya semata. Karakteristik utama dari pendekatan ini adalah mengelompokkan anggaran berdasarkan program atau aktivitas, setiap program dilengkapi dengan indikator kinerja yang menjadi tolak ukur

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

keberhasilan, dan pada tingkat yang lebih maju pendekatan ini pendidikan dengan diterapkannya unit *costing* untuk setiap aktivitas.

3. Pendekatan Sistem Perencanaan, Program, dan Anggaran Terpadu (*Planing,Programming, and Budgeting System*-PPBS) PBBS merupakan upaya sistematis yang memperlihatkan integrasi dari perencanaan, pembuatan program, dan penganggaran. Karakteristik PBBS adalah pendekatan ini dirumuskan dalam bentuk program atau aktivitas dari visi, misi, dan tujuan yang terdapat dalam dokumen perencanaan. PBBS merupakan satu kesatuan dengan tahap perencanaan, indikator kinerja disusun dan dikembangkan secara integrasi dengan sasaran strategis yang ada di dokumen perencanaan, dan pendekatan ini memperhitungkan kebutuhan biaya dalam jangka menengah sebagai upaya konsistensi dengan sasaran strategis.
4. Pendekatan Anggaran Berbasis Nol (*Zero Based Budgeting-ZBB*)

   Pendekatan pembuatan anggaran ini adalah setiap aktivitas atau program yang telah diadakan ditahun-tahun sebelumnya tidak secara otomatis dapat dilanjutkan. Setiap aktivitas harus dievaluasi setiap tahun untuk menentukan apakah aktivitas itu akan diadakan tahun ini dengan melihat kontribusi yang diberikan kepada tujuan organisasi.

### 2.1.2. Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Budget*)

Menurut Mardiasmo, (2004 hal 61) menyatakan bahwa “anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran".

Dalam melihat konsep Anggaran Berbasis Kinerja Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, penganggaran daerah di Indonesia disusun dengan pendekatan kinerja. Pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kekurangan yang terdapat dalam pendekatan tradisional, khususnya kekurangan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2005).

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

Proses penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja menurut Noerdiawan (2006 hal 79), tahap-tahap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

berikut: (a) Penetapan Strategi Organisasi (visi dan misi); (b) Pembuatan Tujuan; (c) Penetapan Aktivitas; dan (d) Evaluasi dan Pengambilan Keputusan. Adapun penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. Penetapan strategi organisasi (visi dan misi) visi dan misi adalah sebuah cara pandang yang jauh ke depan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Dan sudut pandang lain visi dan misi organisasi dapat :

   a. Mencerminkan apa yang ingin dicapai

   b. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas

   c. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan *strategic*

   d. Memiliki orientasi masa depan

   e. Memerlukan seluruh unsur organisasi

   f. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

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

   a. Mempersetansikan hasil bukan keluaran.
   b. Dapat diukur, untuk mengetahui hasil akhir yang diharapkan telah dicapai.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

c. Dapat diukur dalam jangka pendek agar dapat dilakukan tindakan koreksi.
d. Tepat, artinya tujuan tersebut memberikan peluang kecil untuk menimbulkan interprestasi individu.

3. Penetapan aktivitas

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

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

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

Anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja.

Menurut Ismail dan Idris (2009 hal 102), elemen-elemen yang perlu diperhatikan dalam sistem penganggaran berbasis kinerja adalah: a) Tujuan yang disepakati dan ukuran pencapaiannya. b) Pengumpulan informasi yang sistematis atas realisasi pencapaian kinerja dapat diandalkan dan konsisten sehingga dapat dibandingkan antara biaya dengan prestasinya. Implementasi tentang anggaran berbasis kinerja adalah menyangkut dokumen anggaran, seperti RKA, pagu anggaran sementara, dan DPA (Daftar Pelaksanaan Anggaran).

Dalam penganggaran berbasis kinerja perlu diperhatikan prinsip angaran berbasis kinerja. Prinsip anggaran berbasis menurut Halim (2007 hal 178) adalah sebagai berikut:

1. Transparansi dan Akuntabilitas. Anggaran harus menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil dan juga manfaat yang dapat diperoleh masyarakat dari suatu program/kegiatan yang dianggarkan. Masyarakat memiliki hak dan juga akses yang sama seperti pemerintah untuk mengetahui proses penganggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama terkait kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga mempunyai hak untuk menuntut pertanggungjawaban atas perencanaan maupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. Disiplin Anggaran Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara masuk akal yang nantinya dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos anggaran merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penggunaan dana pada setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan yang direncanakan.

3. Keadilan Anggaran Pemda wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya dengan adil agar dapat dinikmati oleh seluruh komponen masyarakat tanpa adanya diskriminasi didalam pemberian pelayanan.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

4. Efektifitas dan Efisiensi Anggaran Penyusunan anggaran harus dilakukan dengan azas efisiensi, tepat waktu dan tepat guna serta dapat dipertanggungjawabkan.Dana yang telah disediakan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang optimal untuk kepentingan *stakeholders*.

5. Disusun dengan Pendekatan Kinerja penyusunan anggaran dengan pendekatan kinerja mengutamakan pada pencapaian hasil kerja dari perencanaan alokasi biaya yang telah ditetapkan. Pencapaian hasil kerja tersebut harus sama atau lebih besar daripada biaya yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Muljarijadi (2006 hal 77), beberapa manfaat yang bisa dirasakan dengan adanya pengukuran kinerja, diantaranya adalah: (a) Akuntabilitas organisasi publik kepada DPRD dan publik lebih mudah dilihat; (b) Lebih memotivasi peningkatan pelayanan kepada publik; (c) Peningkatan kepercayaan publik kepada pemerintah; dam (d) Anggaran kinerja menekankan pada sasaran kinerja dan pencapaian bukan pada pembelian yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Mardiasmo (2009 hal 70) siklus anggaran meliputi empat tahap yang terdiri atas: (a) Tahap persiapan (*preparation*); (b) Tahap ratifikasi (*approval/ratification*); (c) Tahap implementasi (*implementation*); dan (d) Tahap pelaporan dan evaluasi (*reporting and evaluation*).

### 4.1.2. Konsep Kinerja

Kinerja organisasi akan sangat sulit ditentukan oleh unsur pegawainya, karena itu dalam mengukur kinerja suatu oragnsiasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya, terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Tika (2006 hal 121) dalam buku yang berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perusahaan" mendefenisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2013 hal 175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya tersebut.

Menurut Ruky (2001 hal 14) mengatakan istilah kinerja itu sama dengan prestasi kerja. Istilah kinerja atu prestasi kinerja itu sendiri sebenarnya adalah pengalih bahasa dan kata Inggris "*Performunce*".

Mangkuprawira dan Hubeis (2007 hal 160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ektrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007 hal 155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberiakan kepadanya (Mangkunegara, 2000 hal 67). Mulyadi (1999 hal 227) memberikan definisi evaluasi sebagai penentuan secara priodik efektifitas suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan.

Sementara menurut Sedarmayanti (2001 hal 50) bahwa: “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Menurut Widodo (dalam Pasolong, 2013 hal 175) mengatakan Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selanjutnya Gibson menagatakan kinerja seseorang ditentukan oleh kampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Lebih lanjut dikatakan oleh Robbins bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai di

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

bandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (dalam Pasolong, 2013 hal 176).

Dalam pandangan Mahmudi (2010 hal 20), Kinerja adalah tatanan tahap yang merupakan suatu konstruk multideminsional yang mancakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a. Faktor personal / individual, yaitu kecakapan individu, dalam mengendalikan diri untuk menyelesaikan suatu permasalahan.
b. Faktor kepemimpinan, yaitu keahlian manager dan team leader, dalam mengembangkan motivasi dan komitmen para karyawan.
c. Faktor tim, yaitu kebersamaan dan perasaan senasib, dalam anggota tim.
d. Faktor sistem, yaitu prosedural aturan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi.
e. Faktor kontekstual (situasional), yaitu keadaan lingkungan sekitar

Menurut Rivai (2010 hal 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
d. Meningkatkan motivasi kerja.
e. Meningkatkan etos kerja.
f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
i. Membantu penempatkan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjannya.
j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelolan sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya (dalam Siagian, 2008 hal 5).

Berarti bahwa kebijaksanaan apapun yang dirumuskan dan di tetapkan dibidang sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia itu, ke semuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Pada dasarnya berbagai tujua tersebut dapat dikategorikan pada empat jenis, (dalam Siagian, 2008 hal 7) yaitu:

a. Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan
b. Tujuan organisasi yang bersangkutan
c. Tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan
d. Tujuan pribadi para anggota organisasi

Sedangkan Handoko (2003 hal 50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Selanjutnya kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Nawawi (2006 hal 66) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas-tugas pokoknya. Maka indikator kinerja dalam melaksanakan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

pekerjaan di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan mencakup lima unsur sebagai berikut :

1. Kuntitas hasil kerja yang di capai
2. Kualitas hasil kerja yang dicapai
3. Jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut
4. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja
   Kemapuan berkerjasama.

Mardiasmo mengemukakan bahwa tolok ukur kinerja organisasi publik berkaitan dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Satuan yang ukur yang relevan digunakan adalah efisiensi pengelolaan dana dan tingkat kualitas pelayanan yang dapat diberikan kepada publik (Tangkilisan, 2005 hal 172).

Moeheriono (2012 hal 96), pengkuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa aspek yang mendasar dan yang paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi, dan misinya
2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu kepada penilain kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci

3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi

4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mnegevaluasi langkah apa yang diambil dlam organisasi selanjutnya.

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dan individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dan penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Menurut Cascio ( 1992 hal 267 ) “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok” (http/id.wikipedia.org/). Menurut

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Wahyudi ( 2002 hal 101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya” (dikutip dari http/id.wikipedia.org/).

Dari berbagai batasan tentang penilaian kinerja ditas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan sejauh mana pelaksanaan kerja yang telah dicapai oleh pegawainya. Sehingga dari penilaian tadi menjadikan input bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya dimasa yang akan datang.

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 memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. (Pasolong, 2013 hal 175)

Konsep kinerja menurut Wirawan (2009 hal 5) merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padananya dalam bahasa ingris adalah performance. Jadi kinerja adalah keluaran yang di hasilkan oleh fungsi-fungsi indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu.

Tujuan utama penilaiaan kinerja adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

oleh organisasi, standar organisasi dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi.

Notoadmodjo (2003 hal 143-145) mengatakan bahwa Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menunjukan prilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Secara tradisional, perusahaan menegaskan bahwa evaluasi kinerja penting untuk mengevaluasi keahlian, mengukur kerja dan rencana pengembangan kedepan efektifitas program evaluasi dakan sangat baik, tergantung pada pengaruh yang relative dan dukungan manajemen fungsi sumber daya manusia perusahaan tertentu.

Notoadmodjo (2003 hal 143-145) menyatakan Penilaian yang baik harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai yang meliputi :

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku / kerja yang mendukung kegiaan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanva standar pelaksanaan kerja (*performance standars*). Standar pelaksanaan adalaah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut.
3. Praktis. Sistem penilian yang praktis mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

John Miner dalam Sudarmanto (2009 hal 11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu : a. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. b. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan. c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari keempat dimensi tersebut terdapat dua dimensi yang menjadi aspek output yaitu kualitas hasil dan kuantitas keluaran, sedangkan dua dimensi lainnya seperti penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama menjadi aspek perilaku individu. Keempat dimensi tersebut cendrung menjadi ukuran kinerja individu

Bernadin dalam Sudarmanto (2009 hal 12) mengemukakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. *Quality* berhubungan dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
c. Timelines terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumbersumber organisasi.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

f. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di anatara sesama pekerja dan anak buah

Menurut Sedarmayanti (2001 hal 51) dalam bukunya Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja, menyebutkan aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*quality of work*). Kualitas Kerja adalah manfaat hasil kerja dan kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi.

2. Ketepatan waktu (*promptness*). Ketepatan Waktu adalah ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas dan ketepatan waktu pegawai pada saat masuk dan pulang kerja.

3. Inisiatif (*inisiative*). Inisiatif adalah usaha yang dimiliki oleh pegawai untuk bekerja tanpa menunggu perintah dan membuat solusi alternative pada saat memecahkan masalah.

4. Kemampuan (*capability*). Kemampuan adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

5. Komunikasi (*communication*). Komunikasi adalah adanya komunikasi dari pegawai baik komunikasi kedalam dengan sesama pegawai maupun komunikasi keluar dengan pihak lain.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Penilaian kinerja (Ruky, 2001 hal 19) adalah sebuah proses yang terdiri dari lima kegiatan utama yaitu :

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas-tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan itu disepakati oleh atasan dari karyawan tersebut.
2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan prestasi dan tolak ukurnya.
3. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan, dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah.
4. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai (actual) dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dalam langkah pertama.
5. Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan.

Menurut (Furtwengler,2002 hal 73) Penilaian Kinerja adalah suatu proses berkesinambungan yang mencakup :

1. Evaluasi kinerja saat ini.
2. Sasaran untuk meningkatkan kinerja.
3. Definisi atas pencapaian sasaran dimasa mendatang.
4. Sistem umpan balik yang memungkinkan pemimpin dan karyawan memantau kinerjanya.
5. Pertemuan secara periodik antara pimpinan dan karyawan dalam membahas kemajuan karyawan terhadap sasarannya.
6. Tindakan koreksi ketika karyawan tersebut berusaha mencapai sasarannya.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksana-kan tugasnya.

Menurut Amstrong yang dikutip Irianto (2001 hal 175) Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.

Menurut Suyadi, (1999 hal 27) faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya sebagai berikut:

1) Efektivitas dan Efisiensi

   Efektivitas dari usaha kerja sama (antarindiviual) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapi sistem itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerja sama dalam suatu sistem (antarindividual) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu.

2) Otoritas dan Tanggung jawab

   Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja (performance) organisasi tersebut. Walaupun kejelasan wewenang dengan tanggung jawab setiap peserta harus disertai dengan kapasitas masing-masing peserta organisasi bersangkutan.

3) Disiplin

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Disiplin berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada sanksi yang yang melanggar. Dalam hal ini seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi perusahaan, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati.

4) Inisatif

Inisiatif seseorang (atasan atau karyawan bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan posotif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Tujuan penilaian kinerja menurut Stoner (Irianto, 2001 hal 56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu:

1. Diskriminasi
   Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Penghargaan
   Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.

3. Pengembangan
   Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

4. Komunikasi

   Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Dalam suatu kinerja perlu adanya komunikasi yang baik agar tercipta suana yang kondusif. Komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga bentuk, yaitu:

1. Komunikasi antar pribadi yaitu komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung.
2. Komunikasi kelompok *(group communication)* adalah komunikasi antar seseorang (komunikator) dengan sejumlah orang (komunikan) yang berkumpul bersama-sama dalam bentuk kelompok yang mempunyai tujuan bersama.
3. Komunikasi massa adalah komunikasi melalui media massa baik cetak maupun elektronik yang dikelola oleh suatu lembaga, yang ditunjukan kepada sejumlah besar orang yang tersebar diberbagai temapat, anonim dan heterogen. (Yasir, 2009 hal 36)

Ketiga macam komunikasi tersebut dapat digunakan dalam sutau kegiatan komunikasi yang lebih dulu telah disesuaikan dengan tujuan komunikasi yang akan dilakukan.

Sedangkan Yusanto dan Widjadjakusuma (2002 hal 199) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

1. Menjadi dasar bagi pemberian reward
2. Membangun dan membina hubungan antar karyawan
3. Memberikan pemahaman yang jelas dan kongkret tentang prestasi riil dan harapan atasan
4. Memberikan *Feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

1. Prestasi Kerja.

   Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
2. Tanggung jawab.

   Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
3. Ketaatan.

   Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
4. Kejujuran.

   Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
5. Kerjasama.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Prakarsa.

   Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

7. Kepemimpinan.

   Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

### 4.1.3. Konsep Sumber Daya Manusia

1. Konsep Kualitas Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan masalah yang akan dibahas, peneliti mengajukan teori kualitas sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001 hal 59) dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan bahwa : Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

kemampuan mengelolan sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya (dalam Siagian,2008 hal 5).

Berarti bahwa kebijaksanaan apapun yang dirumuskan dan di tetapkan dibidang sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia itu, ke semuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Pada dasarnya berbagai tujua tersebut dapat dikategorikan pada empat jenis, (dalam Siagian, 2008 hal 7) yaitu:

a. Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan
b. Tujuan organisasi yang bersangkutan
c. Tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan
d. Tujuan pribadi para anggota organisasi

Pengertian Sumber Daya Manusia dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001 hal 27) dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja bahwa: Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan.

Menurut Matutina, (2001 hal 205) bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari :

1. Pengetahuan (*Knowledge)* yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang lebih berorentasi pada intelejensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki pegawai.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

2. Keterampilan (*skill)* kemampuan dan penguasaan teknis operasionaldi bidang tertentu yang dimiliki pegawai
3. Kemapuan *(abilities*), yaitu kemampuan yang berbentuk dari sejumlah kompetensi yang di miliki oleh seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggungjawab.

Sedangkan menurut Salim (2006 hal 19) dalam bukunya "Aspek Sikap Mental dalam Manajemen sumber Daya Manusia" mengemukakan pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut : Kualitas Sumber Daya Manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya, baik dalam kehidupan pribadi, kehidupan berkeluarga, kehidupan bermasyarakat dan berbangsa.

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Bertolak dari bahasan Tinjauan Pustaka diatas, maka dapatlah disusun model kerangka pemikiran yang digunakan untuk Menganalisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prores Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun Anggaran 2019, Pemerintah Daerah terlebih dahulu harus menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RPKP) yang merupakan penjabaran Rencana Kerja Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan menggunakan bahan dari Rencana Kerja Satuan Perangkat Daerah (Renja ) mengacu kepada Rencana Kerja Pemerintah, berpedoman kepada Permendagri No 38 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2019, dengan menetapkan Indikator Aanggaran Berbasis Kinerja, sehingga menghasilkan output dalam

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

bentuk kesimpulan dan saran dalam penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, dapat di lihat pada Gambar di bawah ini.

Gambar.2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

*Smber:Jurnal Dinamika Akuntansi Vol. 5, no. 2, Fitri, Ludigdo, Djamhuri, 2013*

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

## 2.3. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Tentang Anggaran Berbasis Kinerja telah banyak dilakukan dan apabila dibandingkan dengan penelitian akan mempunyai beberapa kesamaan antara lain permasalahan yang akan dibahas mengenai penyusunan APBD, tata kelola pemerintahan yang baik dan penganggaran berbasis kinerja.

Berikut ini peneliti perdahulu tentang Anggaran Berbasis Kinerja sebagai berikut:

1. Pada jurnal penelitian Muhammad Firdiansyah Adirya dan I Putu Sudana tahun 2015 (ISSN:235202-8429). Judul penelitian Akuntabilitas, Transparansi, dan Anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar. Persamaan: Pada penelitian ini juga melihat tentang variabel Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) pada OPD. Perbedaan: variabel yang yang diteliti pada penelitian ini lebih dari satu variabel. Metode Penelitian: Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah Kuantitaif untuk menganalisis data penelitianya. (1). Indikator penelitian Akuntabilitas dengan Sub Indikator Akses informasi yang mudah, Menyusun mekanisme tentang pengaduan pelanggaran, dan Meningakatkan informasi melalui media massa dan media non pemerintah, (2). Transparansi sub indikator Penyedian informasi tentang prosedur, Biaya, dan Tanggung jawab. Hasil Penelitian Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif pada anggaran berbasis kinerja. Dikaji secara parsial, ditemukan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh pada anggaran berbasis kinerja sedangkan transparansi berpengaruh positif pada anggaran

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

berbasis kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi memang dipersepsikan memiliki peranan yang sangat penting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2. Pada Penelitian Wa Ode Apry Yusnita dan Manat Rahim,2015. (Voleme:5JEP FE Unhalu), Judul Penelitian Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari). Persamaan: Penelitian ini sama-sama melihat Faktor-faktor yang Mempengaruhi ABK. Perbedaan: penelitiannya dilakukan pada lokasi yang berbeda dengan lokasi yang penulis teliti saat ini. Metode Penelitian: Dalam menganalisis data yang diperoleh, menggunakan teknik analisis secara deskriptif dengan skala Likert. Indikator Penelitian (1). Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sub Indikator Pengetahuan *(knowledge)*, Keterampilan *(skill), dan* Kemampuan *(Ability).* (2). Kerja Sama Tim, Sub Indikator Kerja Sama, Kepercayaan, dan Kekompakan. (3). Sistem Kerja, Sub Indikator Volume Pekerjaan, Akurasi Hasil, Pencapaian Tujuan, Kepuasan Kerja, dan Tepat Waktu. Hasil penelitian pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari lebih jelasnya dapat dilihat frekuensi jawaban responden pada tabel 3 yang menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia untuk dimensi pengetahuan sudah cukup efektif dengan bobot 80% dengan indikator yang tertinggi adalah memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan dengan bobot 86,67% dan pengetahuan dalam bidang pekerjaan dengan bobot yang sama 86,67% termaksud kategori cukup efektif. Namun indikator yang termaksud kategori kurang efektif adalah berpikir kreatif dalam

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

melaksanakan pekerjaan dengan bobot 70%, dan memberikan ide yang baik dalam bekerja termaksud juga kategori kurang efektif dengan bobot 73,33%.

3. Pada Jurnal Penalitian Cholifah,2013 (ISSN NO:2088-0944 Vol:3). Judul Penalitian angcangan Model Efektifitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Persamaan:sama-sama melihat tentang Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas. Perbedaan: pada penelitian lebih memfokuskan pada rancangan Model Efektifas Penggunaan Anggarannya bukan Faktor-faktor dari ABK nya. Metode Penelitian: pada penelitian ini metodenya dengan menggunakan data kuantitaf dalam pengolahan data lapangan menggunakan kuesioner bukan wawancara atau observasi. Indikator Penalitian (1). Aspek Rasional, sub Indikator Sumber daya, informasi, orientasi tujuan, dan pengukuran kinerja. (2). Penyempurnaan sistem, Sub Indikatornya Komitmen dari seluruh organisasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) yang jelas, dan hukuman/sanksi *(punishment)* yang tegas. Hasil Penalitian Tingkat Effektivitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja masih diperlukan waktu yang masih panjang dan perlu adanya perbaikan pada aspek pengendalian administrasi publiknya yang masih dilakukan melalui input/ penjatahan sumber daya secara sentral sehingga nantinya dapat mempengaruhi pengambilan keputusan anggaran yang pada gilirannya dapat mempengaruhi effektivitas penggunaan anggaran berbasis inerja.
4. Pada Jurnal Penalitian Febrina Astria Verasvera,2016 (voleme:15 Jurnal Manajemen). Judul Penalitian Pengaruh Anggran Berbasis Kinerja Terhadap

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat). Persamaan: sama melihat tentang Anggaran Berbsasis Kinerja. Perbedaan: Pada penelitian ini melihat penggaruh dari ABK terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. Metode Penelitian: pada peneliotian menggunakan metode Surve dalam penggumpulan data sampel yang di ambil dari populasi dengan menggunakan kuesionar sebagai pengumpulan datanya. Indikator Penelaitian (1). Persiapan, sub Indikator Dinas Sosial mempunyai visi yang sudah jelas, mudah diingat sertamemberi motivasi kepada anggota organisasi, Dinas Sosial mempunyai misi yang sudah jelas, mudah diingat, dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, Dalam jangka waktu 1 s/d 5 tahun Dinas Sosial memiliki tujuan yang sudah jelas, selaras dengan visi misi, menjadi dasar utama pembuatan target dan indikator kinerja pada pelaksanaan aktivitas Dinas Sosial memiliki informasi finansial tersedia dengan lengkap untuk digunakan sebagai perencanaan anggaran. (2). Ratifikasi, sub Indikator Rapat penyusunan rencana kinerja anggaran dilaksanakan sebelum penyusunan anggaran Dinas Pengesahan anggaran dilakukan karena anggaran tersebut telah sesuai dengan skala prioritas yang proporsional, Ketepatan waktu pengesahan telah sesuai dengan rencana implementasi anggaran, Alasan yang disampaikan pimpinan dalam pengesahan anggaran telah sesuai dengan perencanaan pembuatan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan, Penganggaran di Dinas Sosial telah dilaksanakan secara transparansi. Hasil penelitian dapat di simpulkan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah pada Dinas Provinsi Jawa Barat telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

dilihat dari indikator: (a) Efisiensi, setiap aparatur pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat telah melaksanakan program dan kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang sekecil mungkin dan setiap kegiatan, program, dan kebijakan tersebut dilakukan evaluasi dengan menilai efisiensi biaya sehingga dapat mencegah pemborosan; (b) Efektivitas, program dan kegiatan yang dijalankan oleh setiap aparatur telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja setiap aparatur telah berjalan efektif; (c) Pertumbuhan Pegawai, keadaan aparatur Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat telah memadai baik segi kualitas maupun kuantitas; dan (d) Kepuasan Pelanggan, kualitas layanan publik terhadap kepuasan masyarakat telah sesuai yang diharapkan, dimana pemberian jasa layanan dilaksanakan dengan tepat dan cepat sesuai dengan keinginan masyarakat, juga didukung oleh fasilitas memadai.

5. Reza Nanda dan Darwanis,2016 (Jurnal.1 JIMEKA). Analisis Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah (studi *deskriptif* Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan). Persamaan: Sama-sama meneliti tentang Anggaran Berbasis Kinerja  Perbedaan: Pada penelitian ini melihat anggaran berbasis kinerja dari sudut pada implementasinya ABK pada Pemerintah Daerah. Metode Penelitian: pada Penelitian ini analisis data nya dengan menggunakan metode deskriptif analisis yang pada dasarnya menggambarkan hasil olahan data yang telah dikumpulkan. Indikator Penelitian (1). Tingkat Capaian Sasaran Strategis, Sub Indikator  meningkatnya kinerja aparatur yang

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

profesional dan kompeten, meningkatnya pendapatan asli daerah, Meningkatnya sistem pengelolaan asset, dan meningkatnya sistem pengelolaan keuangan daerah. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Penerapan anggaran berbasis kinerja pada Dinas DPKKD kabupaten Aceh Selatan telah berjalan dengan baik sesuai dengan yang diamanatkan oleh Permendagri Nomor 13 Tahun 2006. Meskipun demikian, dalam pelaksanaan kegiatannya masih terdapat kendalakendala, seperti anggaran yang telah direncanakan belum dapat direalisasikan dengan maksimal sehingga berpengaruh pada penilaian kinerja, kualitas sumber daya manusia masih belum optimal meskipun sudah terwakili dan masih rendahnya tanggung jawab aparatur dinas untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tugas pokok dan fungsi.

6. Pada Penalitian Kaillin Lalli Randa, Ida Ayu Purba Riani dan Balthazar Kreuta,2014. Judul Penelitian Analisi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implentasi Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Di Sekretaris DPRD Papua). Persamaan: sama-sama melihat tentang Anggaran Berbasis Kinerja Perbedaan: pada penelitian lebih melihat kepada Implementasi dari ABK nya bukan factor-faktornya. Metode Penelitian: Untuk menjawab permsalahan penelitian, maka pada penelitian ini memakai rumus yang sudah banyak dipakai peneliti-peneliti dalam menganalisis anggaran berbasis kinerja digunakan model regresi berganda. Indikator Anggaran Berbasis Kinerja, Sub Indikatornya Komitmen organisasi, Penyempurnaan system, SDM yang cukup, dan pengahargaan dan sanksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Sekretariat DPR Papua adalah sudah berjalan dengan sangat baik. Hal ini sesuai dengan perhitungan rata-rata (*mean*) dari 32 item pertanyaan dan 87 responden dan hasilnya adalah 137,31. Apabila nilai tersebut dibandingkan dalam kriteria yang telah penulis tetapkan, maka nilai rata-ratanya termasuk dalam kategori sangat baik.

7. Pada Penelitian Suprihatin (2016). Judul Penalitian Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Pengendalian Intern Sebagai Variabel *Moderating* Pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai. Persamaan: sama-sama meneliti tentang Anggaran Berbasis Kinerja Perbedaan: Pada penelitian ini yang menjadi focus kajiannya adalah pada penerapan dari ABK sedangkan pada penelitian penulis melihat dari proses ABKnya. Metode Penelitian: Pada penelitian terdahulu ini menngunakan pendekatan Deskriptif Kuantitaf dengan metode analisis regresi linier berganda. Indikator Penalitian (1). Komitmen dari seluruh komponen, Sub Indikator keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, penerimaan terhadap nilai, sasaran dan tujuan organisasi. (2). Penyempurnaan sistem administrasi, Sub Indikator Adanya penyiapan instrument, dan pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus. (3). Kualitas Sumber daya manusia, Sub Indikator Jumlah staf yang cukup, Ketersediaan dana untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia, Pelatihan dan pengembangan keahlian pegawai, dan Adanya evaluasi terhadap pelaksanaan tupoksi pegawai. (4). Orientasi pada hasil, Sub Indikator kejelasan penetapan tujuan penilaian,

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

pemahaman terhadap tujuan penggunaan anggaran, *Strategi* yang diterapkan dalam penilaian, Penerapan efisiensi dalam penilaian, dan ketercapaian sasaran penilaian kinerja. Hasil Penelitian yang diperoleh bahwa menunjukkan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, kualitas sumber daya manusia, penghargaan, sanksi, orientasi pada hasil secara serempak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja.

8. Pada Penalitian Roza Maulina dan Syukri Abdullah.2019. (Jimeka.Vol.04. E.ISSN 2581-1002). Judul Penalitian Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Penggaran Berbasis Kinerja Di Kota Banda Aceh. Persamaan: Sama melihat tenang anggaran berbasis kinerja. Perbedaan: pada penelitian terdahulu ini menlihat Implementasi dari ABK sedangkan penulis melihat proses ABK. Metode Penelitian: Metode Penelitiannya menggunanakan Studi kasual, yaitu tipe hubungan yang menjelaskan pengaruh Variabel X dan Y dari sebuah penelitian. Indikator Penalitian (1). Kepemimpinan, Sub Indikator Fungsi instruksi, Fungsi konsultasi, Fungsi partisipasi, dan Fungsi delegasi. (2). Sumber daya Manusia sub Indikator Pendidikan dan pelatihan, Keahlian dan Keterampilan, Pengalaman Kerja. (3). Monitoring dan Evaluasi Sub Indikator, Sub Indikator Sistem monitoring dan evaluasi, Teknik monitoring dan evaluasi, Kendala dalam monitoring dan evaluasi dan Tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. (4). Regulasi, Sub Indikator Respon terhadap regulasi, Konsistensi pelaksanaan, dan Kemudahan pelaksanaan. Hasil Penelitian ini bahwa factor gaya Kepemimpinan, SDM,

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

monitoring dan Evaluasi serta Regulasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi penganggaran Berbasis Kinerja di Kota Banda Aceh.

9. Pada Penalitian Banar Baik Sembiring, 2009. Judul Penalitian Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusuanan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris Di Pemerintahan Kabupaten Karo). Persamaan: sama-sama masih melihat tentang Anggaran Berbasis Kinerja. Perbedaan: Pada Penelitian ini pembahasannya lebih mengarah kepada penyusunan ABK pada Pemerintah Kabupaten Karo. Metode Penelitian: Pada penelitian ini metode penelitinya yaitu teknik analisis dengan menggunakan model regresi linier berganda. Indikator Penalitian (1). Penyempurnaan sistem administrasi, Sub Indikator Penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus (2). Sumber daya yang cukup, Sub Indikator Penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus, (3). Penghargaan (*reward*) yang jelas, Sub Indikator Tersedianya upaya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja. (4). Hukuman atau sanksi (*punishment*) yang tegas, Sub Indikator Penerapan *reward* secara adil, konsisten atas eberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, Penerapan hukuman punishment) secara adil, dan konsisten atas ketidak berhasilan dalam implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan *(reward)* yang jelas dan hukuman/sanksi *(punishment)* yang tegas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Secara parsial penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan *(reward)* yang jelas dan hukuman/sanksi *(punishment)* yang tegas berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja, tetapi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap APBD berbasis kinerja adalah penyempurnaan sistem administrasi.

10. Pada judul Sabtari Nawastri dan Abdul,2015. (Volume 4, ISSN: 2337-3806). Judul Penelitian Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan). Persamaan: sama-sama melihat dari apsek Anggaran Berbasis Kinerja. Perbedaan: Pada penelitian ini abk dilihat dari sudut pandang efektivitas penerapan abk nya sedangkan pada penelitian penulis proses ABK. Metode Penelitian: Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Indikator (1). Kompetensi sumber daya manusia Sub Indikator Kemampuan menggunakan pasilitas kerja, Skil yang di milik pekerja. (2). Informasi, Sub Indikator Kesesuai aturan dengan tujuan, Ketepatan tujuan yang dibuat, dan Keberhasilan tujuan. (3). Orientasi tujuan, Sub Indikator Sasaran, Alokasi anggaran, dan Pengawasan anggaran. (4). Penggunaan anggaran, Sub Indikator Kesesuaian tujuan, Ketepatan sasaran, dan Ketercapain rencana. Hasil penelitian, kompetensi manusia sumber daya, informasi, pengukuran kinerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja dan komitmen sementara orientasi tujuan tidak memiliki berpengaruh pada efektivitas penganggaran berbasis kinerja.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

## 2.4. Konsep Operasional

- Anggaran adalah suatu rencana yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan pada OPD Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun Anggaran 20 dalam renacana penerapan ABK.
- Kinerja adalah kualitas kerja yang lakukan oleh OPD Dinas PUPRPKP dalam pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja.
- Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan yang ada dalam diri manusia sehingga dengan kemampunya itu bisa melakukan aktivitas pekerjaanya dengan baik.
- Anggaran berbasis Kinerja adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh pemrintah atau suatu lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan yang suatu organisasi sehingga meningkatkan produtivitas kerja dari sebuah organisasi itu.
- Penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah proses pengoperasionalan sebuah rencana yang bertujuan untuk mewujudkan tercapainya sebuah tujuan yang telah di tetapkan oleh sebuah organisasi sehingga membuat organisasi itu menjadi lebih baik.
- Penetapan strategi organisasi adalah cara pandang yang jauh ke depan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun Anggaran 2019.
- Pembuatan Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau disebut juga dengan tujuan operasional pada Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun Anggaran 2019.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

- Penetapan aktivitas adalah suatu kegiatan yang dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan. Organisasi kemudian membuat sebuah unit atau paket keputusan yang berisi beberapa alternatif keputusan atas setiap aktivitas pada Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun Anggaran 2019.
- Evaluasi dan pengambilan keputusan maksudnya adalah Setelah pengajuan anggaran disiapkan langkah selanjutnya yakni penelaahan dan penentuan peringkat setiap kegiatan yang dilakukan oleh Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun Anggaran 2019.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2016 hal 9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Sedangkan metode deskriptif adalah Metode yang memusatkan pada saat penelitian berlangsung dengan menggambarkan kejadian-kejadian atau peristiwa-peristiwa, yang digunakan untuk mencari dan mengumpulkan data dan fakta yang diperoleh di lapangan. Metode deskriptif adalah sebuah penelitian dimana pengumpulan data yang dilakukan menggunakan Wawancara dan Observasi.

## 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman (PUPRPKP) Kabupaten Kepulauan Meranti, alamat Komplek Perkantoran Bupati, Jl. Dorak, Kelurahan Selatpanjang Timur, Kecamatan Tebing Tinggi.

## 3.3. Informan Penelitian

Pada penelitian ini yang akan di jadikan sebagai informan adalah kepala dinas, Sekretaris, Kepala bidang, Kepala Seksi, Kepala bidang Fisik Bappeda, dan Kepala Sub.Bagian Peremcanaan Program Dinas PUPRPKP.

Dari paparan informan di atas dapat dilihat uraian informan penelitian di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Permukiman (PUPRPKP) Kabupaten Kepulauan Meranti sebagaimana pada tabel dibawah ini:

Tabel.3.1. Informan Penelitian

| No | Informan/Kay Penelitian | Junlah | Ket |
|---|---|---|---|
| 1 | Kepala Dinas PUPRPKP | 1 | Informan |
| 2 | Skretaris Dinas | 1 | Informan |
| 3 | Kepala Bidang | 5 | Informan |
| 4 | Kepala seksi | 5 | Informan |
| 5 | Kepala Bidang Fisik Bapeda | 1 | Informan |
| 6 | Kepala Sub. Bagian perencanaan Program | 1 | Key Informan |
| | Jumlah Informan | 14 | |

Sumber: Dinas PUPRPKP, Tahun 2021

### 3.4. Teknik Penarikan Sampel Penelitian

Teknik penarikan sampel adalah suatu teknik atau cara mengambil sampel yang respresentastif daripopulasi. Untuk menentukan sampel penelitin, penulis menggunakan teknik purposive sampling Teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah Purposive sampling. *Purposive sampling* yaitu teknik sampling yang digunakan oleh peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu dalam mengambil sampelnya (Suharsimi, Arikunto, 2010 hal 97.)

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian tentang tanggapan informan yang ada dikantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman (PUPRPKP) Kabupaten Kepulauan Meranti.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

2. Data Sekunder

Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam hal ini dalah data yang diperoleh dari organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman (PUPRPKP) Kabupaten Kepulauan Meranti, berupa profil organisasi, tugas pokok dan fungsi pegawai serta laporan tahunan instansi yang akan mendukung penulisan ini dan data lainnya.

**3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan berupa angka-angka, keterangan tertulis, informasi lisan dan beragam fakta yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diteliti, maka dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah penelitian lapangan, dengan melakukan penelitian langsung kepada objek yang sedang diteliti dengan teknik-teknik sebagai berikut :

1) Observasi, teknik pengumpulan data dan informasi dengan jalan melakukan pengamatan langsung di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman (PUPRPKP) Kabupaten Kepulauan Meranti.
2) Wawancara, teknik pengumpulan data dan informasi dengan jalan mengadakan tanya jawab berstuktur langsung kepada informan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman (DPUPRPKP) Kabupaten Kepulauan Meranti.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

3) Dokumentasi, Selain wawancara penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode dokumentasi untuk mengumpulkan data melalui bermacam-macam sumber tertulis atau dokumen yang ada pada informan.

**3.7. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2012 hal 36), Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, gambar, foto dan sebagainya dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari kemudian membuat kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (Ulber, Silalahi, 2010 hal 339) bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu:

1. Reduksi Data.

   Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh di lokasi penelitian kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan selanjutnya direduksi, dirangkai, dipilih hal-

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting kemudian dicari tema atau polanya. Pada penelitian ini proses reduksi data dilakukan secara terus menerus disaat mendapatkan data baru sepanjang proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian Data.

   Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang berguna untuk memudahkan peneliti memahami gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Batasan yang diberikan dalam penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam dalam bentuk uraian dengan teks normatif, bagan, foto atau gambar dan sejenisnya.

3. Penarikan Kesimpulan.

   Penarikan kesimpulan yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, yang kemudian dituangkan dalam kesimpulan penelitian.

## 3.8. Jadwal Kegiatan Penelitian

Jadwal kegiatan penelitian ini dilakukan di kantor Dinas PUPRPKP Kabupaten Kepulauan Meranti, untuk melihat Kualitas Sumber Daya Manusia dalam penyusunan Aanggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti, di mulai pada bulan Februari 2021 sampai Juli 2021.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# BAB IV

# GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

## 4.1. Sejarah Singkat Dinas

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti dibentuk melalui Perda Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti (Lembaran Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2016 Nomor 9), yang merupakan unsur Pelaksana Otonomi Daerah dibidang Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman dipimpin oleh kepala dinas yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 38 Tahun 2020 tentang Perubahan Keduaatas Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 34 Tahun 2016 Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulaun Meranti.

## 4.2. Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti merupakan perpanjangan tangan Kepala Daerah (Bupati) dalam melaksanakan urusanPekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Untuk melaksanakan



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

tugas pokok dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti mempunyai :

**Tugas:**

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten Kepulauan Meranti di bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman.

**Fungsi:**

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan sesuai dengan lingkungan tugasnya;
2. Pelaksanaan kebijakan sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan sesuai dengan tugasnya;
4. Pelaksanaan administrasi dinas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsi dibidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

### 4.3. Aspek Strategis Organisasi

Dalam mewujudkan visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) maka Pemerintah melalui Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman berkomitmen untuk mewujudkan misi meningkatkan infrastruktur dasar dan optimalisasi penataan ruang.

Untuk mewujudkan misi yang telah dituangkan oleh Pemerintah Daerah diatas Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Kawasan Permukiman dan Tata Ruang telah menetapkan 3 (tiga) aspek strategis yaitu :

1. Melaksanakan sebagian kewenangan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti dibidang infrastruktur dasar Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman.
2. Meningkatkan pemberdayaan Masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana dibidang infrastruktur dasar Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman.
3. Ketaataan masyarakat terhadap pemanfaatan tata ruang.

### 4.4. Isu Strategis Organisasi

Perumusan isu-isu strategis didasarkan pada tugas dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Analisis isu-isu strategis merupakan bagian penting dan sangat menentukan dalam proses penyusunan rencana pembangunan daerah untuk melengkapi tahapan-tahapan yang telah dilakukan sebelumnya.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Identifikasi isu yang tepat dan bersifat strategis meningkatkan akseptabilitas prioritas pembangunan dapat dioperasionalkan dan secara moral serta etika birokratis dapat dipertanggungjawabkan. Perencanaan pembangunan antara lain dimaksudkan agar layanan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti senantiasa mampu menyelaraskan diri dengan lingkungan dan aspirasi penggunaan layanan, oleh karena itu perhatian kepada mandate dari masyarakat dan lingkungan aksternal merupakan perencanaan dari luar yang tidak boleh diabaikan.

Isu strategis yang dihadapi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti antara lain :

1. Letak geografis Kabupaten Kepulauan Meranti yang terdiri dari pulau-pulau, yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat menjadi Daerah pada Kawasan Strategis Nasional (Kawasan Perbatasan, Kawasan Pulau terluar dan Kawasan Daerah tertinggal).
2. Pembangunan Infrastruktur Dasar Pekerjaan Umum belum merata.
3. Kebutuhan masyarakat terhadap ketersediaan air bersih.
4. Belum ditetapkannya Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Kepulauan Meranti.
5. Tingginya kebutuhan atas ketersediaan Rumah Layak Huni.

**4.5. Struktur Organisasi**

Berdasarkan Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 38 Tahun 2020 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 34

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Tahun 2016 Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulaun Meranti adalah sebagai Lembaga Teknis Daerah berbentuk Dinas, merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah, dibidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dengan struktur organisasi sebagai berikut :

a. Kepala;

b. Sekretariat, terdiridari;

1. Sub bagian umum dan kepegawaian;
2. Sub bagian perencanaan dan program;
3. Sub bagian keuangan dan perlengkapan.

c. Bidang Sumber Daya Air,terdiri dari;

1. Seksi perencanaan teknis sumber daya air;
2. Seksi pembangunan sumber daya air;
3. Seksi operasi dan pemeliharaan.

d. Bidang Bina Marga, terdiri dari;

1. Seksi perencanaan teknis binamarga;
2. Seksi pembangunan jalan dan jembatan;
3. Seksi pemeliharaan jalan dan jembatan.

e. Bidang Tata Ruang, terdiridari;

1. Seksi perencanaan teknis tata ruang;
2. Seksi pemanfaatan ruang;

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

3. Seksi pengendalian pemanfaatan ruang.

f. Bidang Cipta Karya Dan Jasa Konstruksi, terdiri dari;

1. Seksi perencanaan teknis cipta karya dan jasa konstruksi;
2. Seksi air minum;
3. Seksi penataan bangunan dan jasa konstruksi.

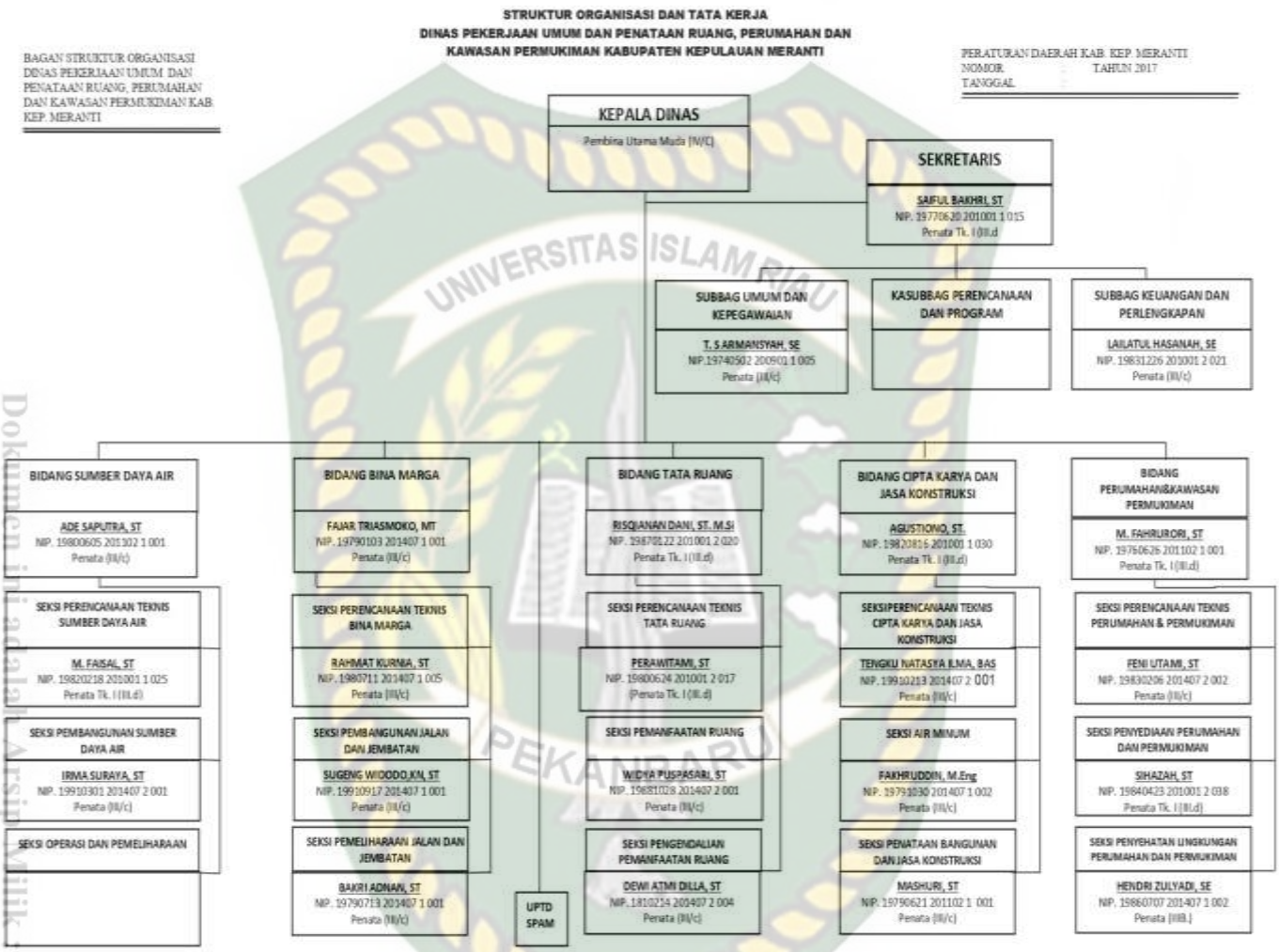
g. BidangPerumahan Dan Kawasan Permukiman, terdiri dari;

1. Seksi perencanaan teknis perumahan dan pemukiman;
2. Seksi penyediaan perumahan dan permukiman;
3. Seksi penyehatan lingkungan perumahan dan permukiman.

h. Unit pelaksana teknis dinas;

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Gambar 4.1:Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Tahun 2021




*Sumber Data : Data DUK PUPRPKP 2021*

**4.6. Sumber Daya Manusia**

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti didukung oleh 62 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 169 orang Tenaga Harian Sukerela. Dalam tabel berikut akan digambarkan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

perbandingan Aparatur/ Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman sebagai berikut :

Tabel 4.1: Jumlah Data Pegawai dan Honorer Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Berdasarkan Jabatan Tahun 2021

| NO | JABATAN | JUMLAH | |
|---|---|---|---|
| 1 | EsselonII.b | - | Orang |
| 2 | EsselonIII.a | 1 | Orang |
| 3 | EsselonIII.b | 5 | Orang |
| 4 | EsselonIV.a | 17 | Orang |
| 5 | EsselonIV.b | 1 | Orang |
| 6 | FungsionalTertentu | - | Orang |
| 7 | Fungsional Umum | 9 | Orang |
| 8 | Pelaksana | 29 | Orang |
| 9 | Tenaga Harian Lepas | 38 | Orang |
| 10 | Tenaga Harian Sukerela | 131 | Orang |
| Jumlah | | 231 | Orang |

*Sumber Data : Data DUK PUPRPKP Tahun 2021*

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# BAB V

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 5. 1. Identitas Informan

Pada Bab ini penulis akan menyajikan laporan hasil data penelitian tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019. Data utama dalam penelitian ini adalah data dari informan penelitian yang telah penulis wawancarai dilapangan. Pengambilan data informasi yang dilakukan dengan teks wawancara dengan 15 pertanyaan yang diajukan kepada 14 orang informan peneliti yang telah ditetapkan.

### 1. Jenis Kelamin

Untuk mengetahui data mengenai jumlah informan berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel.5.1. Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | Laki-Laki | 8 | 57 |
| 2 | Perempuan | 6 | 43 |
| | **Total** | **14** | **100** |

Sumber: Data Olahan Penelitian,2021

Berdasarkan table.5.1. diatas terlihat bahwa informan penelitian ini yang mendominasi adalah dari jenis kelamin Laki-laki yaitu sebanyak 8 orang atau 57



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

persen. Maka dari data tersebut dapat penulis berikan sebuah kesimpulan, bahwa didominasi oleh laki-laki lebih 50%.

**2. Pendidikan Informan**

Tingkat pendidikan responden merupakan salah satu ukuran dalam menentukan bahwa responden penelitian memiliki pendidikan yang memadai atau tidak, terdapat tingkat pengaruh yang sangat tinggi dari cara responden menjawab dan tingkat pengetahuannya terhadap objek yang diteliti, untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel.5.2. Tingkatan Pendidikan

| No | Pendidikan | Jumlah (orang) | Persen (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | S1 | 10 | 72 |
| 2 | S2 | 4 | 28 |
| **3** | **Total** | **14** | **100%** |

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2021

Dari table.5.2. diatas dapat diketahui bahwa dari 14 orang informan pada penelitian ini tingkatan pendidikan Stara Satu (S1) sebanyak 10 orang dengan tingkat persentase 72 persen, dan yang berstarta dua (S2) sebanyak 4 orang atau 28 persen, maka dapat diketahui bahwa tingkatan pendidikan sangat bagus dan dapat memberikan informasi yang objektif sesuai dengan pengetahuan dan tingkat pendidikan serta pengalamannya sebagai seorang pegawai di OPD.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

## 5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019

Penyusunan suatu rencana kinerja dalam konteks penyusunan anggaran berbasis kinerja berkaitan erat dengan rencana strategis (renstra). Rencana strategis (renstra) merupakan kegiatan yang menunjukkan dimana suatu organisasi berada, arah kemana organisasi harus menuju dan bagaimana cara (strategi) yang digunakan untuk mencapai tujuan.

**1. Gaya Kepemimpinan dan Komitmen dari seluruh Komponen Organisasi**

Komitmen dari seluruh komponen organisasi terhadap efektifitas penerapan anggaran berbasis kinerja sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Maka dapat diketahui bahwa pimpinan dan seluruh komponen organisasi harus mengetahui visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai dan melaksanakan tanggungjawabnya sesuai dengan tupoksi dalam organisasi. Selain itu, pimpinan dan seluruh komponen orgaisasi memiliki sistem target kinerja yang akan dicapai sesuai visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi. Hasil wawancara dengan pegawai berinisial MF menurutnya pimpinan dan komponen OPD mengetahui tentang visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai, mengatakan bahwa:

> *"Ya mengetahui semua, Pinpinan dan komponen di OPD sudah mengetahui visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai oleh OPD. Namun untuk mewujudkan semua itu tidaklah mudah karena semua butuh proses".*

Hal yang senada dengan itu juga di sampaikan oleh yang berinisial SB sehubungan dengan pimpinan dan komponen megetahui visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai, dapat di lihat pada hasil kutipan wawancara dibawa ini:

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

*" Ya mengetahui, Pimpinan dan komponen di OPD sudah mengetahui visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai, tetapi untuk mewjudkan nya butuh proses yang tidak mudah, sehingga butuh proses agar tujuannya bisa dicapai".*

Selanjutnya poenulis juga mewawancarai informan yang berinisial EO berkaiatan tentang hal yang sama dan mangatakan :

*"Mengatahui, karena visi, misi, sasaran dan tujuan yang dicapai itu tertuang dalam indikator kinerja utama OPD, sebab ini merupakan tolak ukur dalam menjalan aktivitas di OPD" .*

Menurut informan berinisaial FRD, tentang pimpinan dan komponen megetahui visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai, beliau mengatakan :

*"Ya, menurut saya mereka mengetahui visi, misi, sasaran dan tujuan yang di capai itu tertuang dalam indikator kinerja utama OPD Karena dapat dilihat ketika rapat mereka menyampaikan gagasan yang mengarah kepada visi dan misi".*

Sedangkan kalau penulis lihat dari komitmen pimpinan dan komponen OPD dalam melaksanakan Tanggungjawab sesuai dengan tugas dan Fungsi organisasi dapat di lihat dari hasil kutipan wawancara penulis dengan informan berinisial TNI berikut ini:

*"Tidak semuanya, ada yang menjalanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dan ada juga yang menjalan tugas tambahan saja".*

Hal berbeda juga di sampaikan oleh informan yang berinisial WP, terhadap komitmen pimpinan dan komponen OPD dalam melaksanakan Tanggungjawab sesuai dengan tugas dan Fungsi organisasi dapat dilihat dari hasil kutipan wawancara dibawah ini:

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

*"Ya menurut saya semua pimpinan dan seluruh komponen OPD sudah menjalan tanggung jawab sesuai aturan, yang mana semua itu telah diatur dalam tugas pokok dan fungsi organisasi".*

Sedangkan menurut informan yang berinisial BS, komitmen pimpinan dan komponen OPD dalam melaksanakan Tanggungjawab sesuai dengan tugas dan Fungsi organisasi dapat dilihat pada kutipan wawancara dibawah ini:

*"Belum, karena masih ada yang melakukan pekerjaan sesuai tugas yang di perintahkan atasan saja, saat jam kerja berlangsung, apa yang di perintah atasan itulah yang di kerjakannya".*

Selamjutnya kalau dilihat dari hasil tanggapan informan tentang Penyusunan program dan kegiatan selama ini mengakomodir tugas pokok dan fungsi OPD, maka dapatlah di ketahui hasil wawancara seperti yang sampaikan oleh informan berinisial EO, mengtakan:

*"Sudah, karena setiap penyusunan program harus sesuai dengan tupoksi, agar operasional kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan lancar tanpa ada kendala".*

Berikut ini hasil wawancara dengan informan berinisial AD, yang menyatakan sebagai berikut:

*"Ya sudah, karena semua program dan kegiatan sudah mencakup tugas dan fungsi dari OPD".*

Kemudian informan berinisial DA, juga menyampaikan sebagaimana penulis kutip dibawah ini:

*"Ya sudah, menurut saya dalam menyusun program dan kebijakan sudah mengakomodir tugas dan fungsi dari OPD, karena kalau tidak sesuai maka perosnil tidak akan mampu melakukan pekerjaan itu sebab personil/pegawai tidak tahu dan paham dengan programnya tersebut.*

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Maka dapatlah diketahui dari hasil wawancara yang telah di kemukakan oleh informan-informan diatas bahwa Penyusunan program dan kegiatan selama ini di OPD sudah mengakomodir sesuai dengan tugas dan fungsi yang sudah ditetapkan oleh OPD.

Jadi, dari fenomena penelitian yaitu kebijakan Kepala Daerah yang melakukan pengalihan program dan kegiatan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman tahun 2019 belum melakukan efisiensi terhadap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, hal ini berkaiatan dengan indikator Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen dari Seluruh Komponen Organisasi, berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, maka dapat dianalisis dari hasil wawancara kepada informan peneliti diatas saat penulis melakukan penelitian langsung dengan mewawancarai informan penelitian hal itu sudah tidak terjadi lagi, karena pemimpin sudah melakukan kebijakan sesuai dengan visi,misi,tujuan dan sasaran dari organisasi, namun permsalahan yang dapat penulis ketahui dari hasil wawancara adalah masih ada pimpinan dan komponen OPD dalam melaksanakan Tanggungjawab tidak komitman dan bertanggungjawab melakukan pekerjaannya, karena melakukan pekerjaan saat diperintahkan atasan.

**2. Penyempurnaan sistem administrasi**

Penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan sistematis sehingga kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran-ukuran yang telah

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

ditetapkan. Penyempurnaan sistem administrasi merupakan langkah-langkah penyiapan pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus, berupa target kinerja, dan pengukuran kinerja. Berikut ini akan di uraikan hasil wawancara informan penelitian berkaitan tentang Indikator Penyempurnaan administrasi sebagai mana hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan berinisial FU, berkaitan tentang penyusunan dokumen anggaran program dan kegiatan pimpinan OPD dan seluruh komponen OPD dalam memahami anggaran berbasis kinerja sebagai acuan meningkatkan kinerja, sebagaimana dapat dilihat dalam kutipan berikut ini:

> *"Ya, menurut saya Pimpinan dan komponen OPD telah memahami tentang hal tersebut, hanya saja masih ada terjadi konflik kepentingan dalam OPD. Dan hal ini lah yang menjadi kendala dalam menerapan anggaran berbasis kinerja di OPD".*

Selanjutnya kutipan hasil wawancara dengan informan peneliti berinisial MF, penyusunan dokumen anggaran program dan kegiatan pimpinan OPD dan seluruh komponen OPD dalam memahami anggaran berbasis kinerja sebagai acuan meningkatkan kinerja menyatakan:

> *"Sudah, jika ada anggaran baru pekerjaan bisa dilakukan, apabila belum anggarannya belum ada maka suatu pekerjaan tidak akan bisa di laksanakan, karena kunci dalam melakukan suatu pekerjaan akan berjalan mulus jika anggarannya sudah tersedia".*

Kemudian peneliti juga melakukan wawancara dengan informan yang berinisial SB, sebagaimana yang di sampaikan dibawah ini:

> *"Sudah, tetapi belum memahaminya 100%, karena keterbatsan kemampuan dari pimpinan dan komponen OPD, namun kedepannya akan di usahakan agar bisa memahaminya untuk meningkatkan kinerja OPD".*

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Setelah itu penulis juga mewawancarai informan peneliti, tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja OPD sudah sesuai dengan aspirasi masyarakat, berikut hasil kutipan wawancara dengan informan berinisial EO, mengatakan:

> *"Sudah, karena Rencana Kerja Pemerintah Daerah, Rencana Stratejik, Rencana Kerja di susun berdasarkan musrembang dan proposal pembangunan dari masyarakat".*

Lebih lanjutnya hasil wawancara dengan informan berinisial RS, juga menyatakan:

> *"Ya sebagian dari aspirasi masyarakat sudah di wakili oleh pokok-pokok pikiran DPRD, tapi pada kenyataannya masih ada diperlukan perbaikan dalam penyusunan Renstra agar aspirasi masyarakat terserap secara maksimal untuk pembangunannya di lapangan".*

Setelah itu penulis juga mewawancarai informan berinisial PRW, sebagaimana hasil kutipan wawancara dibawah ini:

> *"Kalau menururt saya sudah sesuai, karena semua sudah mengacu kepada indikator kinerja OPD hingga sampai pada program dan pelaksanaan programnya".*

Hal senada juga di kemukan oleh pegawai yang berinisial AS, sebagaimana hasil kutipan wawancara dibawah ini:

> *"Sudah sesuai, karena sudah mengacu kepada indikator kinerja OPD hingga sampai pada program dan pelaksanaan programnya di OPD".*

Dari hasil wawancara yang telah diuraikan diatas, dilihat dari Indikator Penyempurnaan Sistem Administrasi untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusuanan anggaran berbasis kinerja maka dapat di

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

analisis bahwa informan peneliti memahami tentang indikator ini, sudah dilaksanakan oleh OPD dalam rangka mewujudkan Anggaran Berbasis Kinerja.

Jika penulis analisis dari fenomena penelitian yaitu Temuan hasil audit terhadap Kontruksi Dalam Pengerjaan (KDP) pada tahun 2019 menjadi barometer bahwa pada saat melakukan penyusunan program dan kegiatan belum dilakukan dengan maksimal, hal ini berkaiatan dengan indikator Penyempurnaan Sistem Administrasi, berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, maka dapat dianalisis dari hasil wawancara kepada informan peneliti saat melakukan peneilitian dilapangan tentang fenomena diatas maka fenomena tesebut juga tidak terjadi lagi di OPD, karena pimpinan dan komponen OPD sudah memahami tentang sistem administrasi yang dilakukannya.

Jadi, dilihat dari hasil wawancara dengan informan penelitian sebagimana yang jumlahnya telah di tentukan pada bab sebelumnya maka dapat di ketahui untuk indikator Penyempurnaan Sistem Administrasi sudah dilaksanakan namun perlu dilakukan peningkatkan yang lebih maksimal lagi untuk kedepanya agar pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja bisa terwujud secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja Pegawai pada Dinas.

**3. Sumber daya yang cukup**

Organisasi akan memiliki faktor-faktor penentu agar organisasi tetap berjalan dan dapat mencapai tujuannya. Sumber daya suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dan sumber juga merupakan penentu untuk operasional organisasi. Kemajuan dan kemunduran organisasi sangat dipengaruhi

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

oleh sumber dayanya yang cukup. Maka dari itu sumber dianggap penting untuk bisa berjalannya sebuah organisasi. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan informan peneliti untuk melihat Faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusuanan anggaran berbasis kinerja sebagaimana di sampaikan oleh yang berinisial BS tentang kemampuan staf dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di OPD, mengatakan sebagaimana berikut ini:

> *"Staf sudah sangat mengerti dan mampu untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja di OPD, sehingga setiap visi, misi, sasaran dan tujuan dari OPD bisa tercapai".*

Hal yang sama juga disampaikan infrman berinisial SB, berikut kutipan hasil wawancaranya:

> *"Ya sudah mampu, karena staf memiliki skil masing-masing dalam melakukan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan atau pekerjaan yang sesuai dengan topoksi masing-masing".*

Hasil wawancara penulis dengan informan berinisial DA, juga mengatakan berikut kutipannya:

> *"Sudah, karena staf sudah mengerti dengan tugas dan pekerjaannya, dan apa yang harus di kerjaan oleh setiap staf".*

Kemudian hasil wawancara dengan informan yang berinisial TNI, mengungkapkan tentang kemampuan staf dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di OPD, sebagaimana dikutip berikut ini:

> *"Menurut saya sudah cukup mampulah,karena kalau tidak mampu tidak mgnkin biasa bekrja di sini, karena kantor ini hanya akan mempekerjaan orang yang mempunyai kemampuan sesuai kebutuhan OPD ".*

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Jika penulis lihat dari uraian hasil wawancara yang di sampaikan oleh informan diatas tentang kemampuan staf dalam penerapan anggaran berbasis kinerja, maka dapat dikatakan bahwa staf sudah mampu untuk melaksnakan anggaran berbasis kinerja di OPD. Untuk itu OPD agar segera melakukan penerapan anggaran berbasis kinerja supaya proses pelayanan kepada pihak-pihak terkait bisa berjalan dengan baik dan diharapkan personilnya mempunyai kinerja yang bagus kedepannya.

Selanjutnya penulis juga menanyakan kepada informan peneliti tentang keadaan sumberdaya yang ada pada OPD saat ini untuk penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, informan berinisial FRD, menyampaikan seperti kutipan dibawa ini:

> *"Belum mencukupi, spertinya perlu ada penambahan lagi personil dan peningkatan keterampilan para peagawai yang sudah ada sekarang suapaya pekrjaan di OPD berjalan baik".*

Kemudian menurut AS, sebagai informan juga mengatakan saat penulis wawancarai, sebagaimana yang penulis kutip berikut ini:

> *"Belum maksimal, karena adanya keterbatsan dalam hal anggaran itu sendiri, dan sumber daya manusian juga masih belum cukup ada perlu penambahan, tetapi tidak bisa kita lakukan karena keterbatsan anggaran untuk honor nya".*

Hal berbeda juga dikatak oleh berinisial RK, hasil kutipan wawancara penulis dengan informan sebagimana dibawah ini:

> *"Cukup tersediah, kalau manurut saya sumber daya pada OPD sekarang sudah cukup, tapi jika ada penambahan, baik itu personil atau anggaran mungkin itu lebih baik lagi, sehingga OPD ini bisa bekerja lebih optimal lagi".*

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Dari hasil wawancara yang telah diuraikan diatas, penulis dapat meberikan analisisnya bahwa sumberdaya yang tersedia sekarang perlu adanya penambahan, meskipun tidak dalam jumlah yang banyak agar proses penerapan anggaran berbasis kinerja bisa terselenggara dengan baik. Dapatlah penulis ketahui untuk indikator sumberadaya, maka OPD harus mengusulkan penambahan personil kepada pemerintah daerah untuk penerapan anggaran berbasis kinerja di dinas ini. Supaya nantinya pelaksanaan anggaran berbasis kinerja bisa terlaksana dengan baik pada OPD.

Jika penulis analisis dari fenomena penelitian yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum maksimal dalam memahami bagaimana tata cara melakukan penyusunan program dan kegiatan berdasarkan Rencana Strategis (Renstra), hal ini berkaiatan dengan indikator Sumber Daya yang cukup, berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, maka dapat dianalisis dari hasil wawancara kepada informan peneliti saat peneilitian dilapangan bahwa hasil wawancara tentang sumberdaya dilihat dari kemampuan staf sudah cukup, tetapi kalau keadaan sumbedaya yang ada sekarang dalam penerapan Anggaran Berbasis Kinerja informan mengatakan masih belum mencukupi, karena kalau penulis menilai dari pengamatan di lapangan masih butuh personil yang ahli dan berpengalaman untuk penerapan Anggaran Berbasis Kinerja ini nantinya agar terlaksana dengan maksimal.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

**4. Penghargaan *(reward*) yang jelas**

Setiap organisasi menggunakan berbagai penghargaan/*reward* untuk menarik dan memotivasi pegawai agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Besar kecilnya penghargaan/*reward* yang diberikan tergantung kepada capaian kinerja seseorang atau organisasi yang diraih. Selain itu bentuk penghargaan/*reward* ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa *Reward* tersebut akan diberikan. Kemudian penulis juga menanyakan kepada informan peneliti tentang perlu adanya penghargaan/*reward* dalam mencapai efektifitas capaian kerja, berikut tanggapan informan penelitian berinisial EO, menyampaikan seperti kutipan dibawa ini:

> *"Perlu, agar memotovasi para pegawai untuk giat dalam melakukan pekerjaan, sehingga dengan adanya penghargaa/reward pegawai lebih focus lagi dalam menjalankan tugasnya".*

Selanjutnya hal senada juga disampaikan oleh informan peneliti yang berinisial MF, dapat dilihat pada kutip berikut ini:

> *"Perlu, tujuannya untuk membuat para pegawai itu bisa bekerja dengan baik dan maksimal. Reward juga akan dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai, apa lagi reward nya mahal atau bernilai tinggi".*

Berkaitan dengan pertanyaan yang sama dengan diatas penulis juga mewawancarai informan penelitian berinisial DA, beliau mengatakan :

> *"Sangat perlu, karena dengan adanya reward akan membuat para personel yang ada di OPD berlombah untuk bekerja lebih semangat dan giat supaya bisa dapat reward tersebut".*

Pada hasil wawancara diatas maka dapat diketahui bahwa perlu adanya *reward* untuk efektifitas capaian kerja pada organisasi, karena menurut informan *reward* akan meningkatkan motivasi personel/pegawai untuk meningkatkan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

kinerjanya. Jadi, pemberian penghargaan/*reward* memberikan pengaruh positif bagi personil dalam meningkatkan kinerja meraka demi mewujudakan anggaran berbasis kinerja.

Lebih lanjut penulis juga menanyakan kepada informan berikatan tentang indikator tentang penghargaan/*reward* sesuai denga pertanyaan wawancara, bentuk penghargaan/*reward* yang sesuai diberikan kepada seluruh komponen organisasi, maka para pegawai menjawab berikut yang di tuturkan oleh informan yang berinisial RK, sebagaimana yang dikutip berikut ini:

> *"Diberikan piagam atau plakat serta diberikan tambahan tunjangan kinerja, sehingga membuat untuk lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang nanti berimbas kepada yang belum dapat, untuk lebih semangat juga untuk bekerja ".*

Berikut ini adalah hasil wawancara dengan informan berinisial MF, mengatakan:

> *"Memeberikan apresiasi berupa honor dan penghargaan dalam bentuklain yang bernilai tinggi, agar yang belum dapa, lebih t semangat juga untuk bekerja lebih giat agar bisa dapat penghargaan juga".*

Selanjutkan kutipan hasil wawancara penulis dengan informan berinisial FU, menyampaikan sebagai berikut:

> *"Diberikan hadian jalan-jalan gratis, karena capek dengan suasana kerja di kantor, dan setalah pulang dari jalan-jalan dia bisa bekerja dengan lebih baik dan bersemangat lagi".*

Dari uaraian hasil wawancara di atas maka dapat di ketahui bahwa bentuk penghargaan/*reward* yang sesuai diberikan kepada seluruh komponen organisasi, mempunyai pendapat yang berbada-beda, ini menggambarkan perlu adanya pemberian penghargaan/ *reward* kepada personil atau pegawai yang memilik

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

kinerja yang baik. Jadi, dapat di katakan bahwa pemberian *reward* sangat perlu diberikan kepada pegawai atau komponen yang memiliki kinerja yang baik agar memotivasi mereka untuk bekerja lebih semangat.

Kemudian juga penulis juga menanyakan kepada informan tentang perlu dibuat standar pemberian penghargaan/*reward* untuk komponen organisasi, maka hasil wawancara informan yang berinisial SB Menjawab:

> "*Perlu, suapaya pada pemberian penghargaan tidak terjadi kesalah pahaman, antar sesame pegawai, sehingga sama-sama merasa enak dengan penghargaan yang di terima oleh setiap pegawai yang menerima penghargaan*".

Senada dengan hal diatas juga di katakana oleh informan berinisial MF, yang penulis kutipberikut ini:

> *"Perlu, agar tahu standarnya, sehingga semua tahu apa yang menjadi tolak ukur seseorang pegawai itu bisa mendapatkan penghargaan dari kantor, dan pegawai bisa menilai sendiri kualitas dirinya dalam bekerja".*

Lebih lanjut juga dikatakan oleh informan yang berinisial FN, sebagimana dapat di lihat pada kutipan dibawah ini:

> *"Perlu, karena kalau ada standar yang jelas tentang pemberian reward, maka akan lebih mudah untuk menilai kualitas kerja sesorang atau organiasi yang pantas mendapatkan penghargaan/ reward tersebut".*

Maka dari hasil wawancara diatas dapat di katahui bahwa perlu adanya standar pemberian penghargaan/*reward* untuk komponen organisasi. Sehingga dengan adanya standar dalam pemberian penghargaan/ *reward* akan memberikan kemudahan bagi pihak-pihak yang memberikan *reward*, siapa yang berhak untuk mendapatkan penghargaan/*reward* tersebut. Jadi, standar perlu di buat untuk

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

memberikan penilaian kepada organisasi atau personal, agar tidak terjadi kesalahan dalam pemberian penghargaan/ *reward.*

Hasil analisis penulis dari fenomena penelitian yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum maksimal dalam memahami bagaimana tata cara melakukan penyusunan program dan kegiatan berdasarkan Rencana Strategis (Renstra), hal ini berkaiatan dengan indikator Penghargaan/*Reward* yang jelas, berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, maka dapat dianalisis dari hasil wawancara kepada informan peneliti saat peneilitian dilapangan bahwa hasil wawancara tentang perlu adanya Penghargaan/*Reward* yang jelas, hal ini sangat berikaitan dengan keadaan Sumberdaya karena dalam pemberian *reward* ini sangat erat hubungannya dengan Sumberdaya Manusia, karena *reward* akan diberikan kepada personal dan juga organisasinya. Suatu organisasi bisa mendapatkan *reward* jika personal yang bekerja bisa menyampilkan kinerja yang baik untuk organisasi dan personalnya.

**5. Sanksi (*Punishment*) yang tegas**

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dalam suatu organisasi tidak berjalan dengan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Pemberian sanksi/ *punishment* bagi organisasi yang tidak konsisten dan tidak berhasil menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja ini, akan membuat organisasi tersebut semakin memacu diri untuk memperbaiki kekurangan dan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

kelemahan yang dimiliki oleh organisasinya. Berikut ini hasil wawancara dengan informan yang berinisial FT, tentang pemberian sanksi (*punishment)* yang adil dan tegas kepada OPD, mengatakan:

> *"Perlu, agar kepala OPD bisa mengetahui kekurangan dari personilnya, hal ini juga bisa jadi pelajaran bagi kepala OPD dalam memberikan sanksi kedepan nya bagi personil yang ada di OPD tersebut".*

Selanjutnya informan berinisial RK juga menyampaikan pendapatnya sebagaimana yang penulis kutip dibawah ini:

> *"Saya setuju, pemberian sanksi untuk memberikan efek jerah atau sebagai teguran agar kedepannya bisa bekerja dengan sungguh-sungguh, dan tidak mian-main lagi dalam melakukan pekerjaannya ".*

Hal senada juga disampaikan oleh informan berinisial DA sebagaimana berikut ini:

> *"Saya setuju dengan pemberian sanksi, kerena jika ada reward juga harus ada sanksi untuk mengseimbangkan, sehingga tidak ada personil yang berani kerja main-main, jika semua personil sudah bekerja dengan serius nantinya kinerja akan meningkat juga, disitulah baru akan tercipta nantinya anggaran berbasis kinerja di OPD tersebut".*

Dari uraian hasil wawancara diatas dapat di ketahui bahwa tanggapan informan tentang pemberian sanksi (*punishment)* yang adil dan tegas kepada OPD, maka informan menyetujui dengan adanya sanksi kepada OPD agar personil yang ada di OPD bisa berkerja dengan baik lagi kedepanya, sehingga baru akan bisa tercapai kinerja yang baik di OPD. Jadi, dapat penulis di analisis dari hasil wawancara di atas bahwa perlu ada sanksi yang tegas agar sebuah organisasi bisa berjalan dengan baik dan personilnya bisa bekerja dengan maksimal lagi.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Selanjutnya hasil wawancara penulis dengan informan berkaitan tentang kepala OPD perlu melakukan evaluasi kepada personil, dari hasil wawanacar dengan informan yang berinisial SB dia mengatakan:

> *"Perlu, akan dapat meningkatan kinerja di OPD, sehingga terwujud nantinya visi dan misi serta tercapainya tujuan organisasi, dan Kepala OPD bisa memberikan masukan kapada para personil untuk kemajuan OPD".*

Penulis juga mewawancarai informan lain yang berinisial FT, berikut kutipan wawancaranya*:*

> *"Perlu, supaya kepala OPD bisa mengetahui kinerja personil di kantornya,hal ini sangat perlu sekali di lakukan oleh kepala OPD untuk meningkatkan mutu personil yang ada".*

Hal yang hampir sama juga katakan oleh informan berinisial BS, ini adalah kutipan wawancara penulis dengan Informan:

> *"Perlu, agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh setiap OPD, demi mencapai visi dan misi dari pemerintah daerah, karena OPD merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah daerah khususnya Kepala daerah".*

Pada uraian wawancara di dapatlah penulis ketahui bahwa Kepala OPD perlu melakukan evaluasi kepada personil, karena dengan adanya evaluasi ini maka akan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Kepala OPD, dalam memperbaiki hal-hal yang di anggap paling utama dan yang bisa di tunda untuk masa tertentu supaya visi dan misi OPD bisa tercapai.

Jadi, dari fenomena penelitian yaitu indikasi lemahnya pengawasan dalam rangka melakukan evaluasi terhadap program dan kegiatan tahun 2019, dan Temuan hasil audit terhadap Kontruksi Dalam Pengerjaan (KDP) pada tahun 2019 menjadi barometer bahwa pada saat melakukan penyusunan program dan kegiatan

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

belum dilakukan dengan maksimal pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti. Hal ini berkaiatan dengan indikator Sanksi (*punishment*) yang tegas, berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, maka dapat dianalisis dari hasil wawancara kepada informan peneliti maka perlu pemberian sanksi yang tegas terhadap organisasi dan personal, untuk fenomena diatas penulis tidak menemukan permasalahan itu lagi saat melakukan penelitian dilapangan baik dari hasil wawancara dengan informan atau hasil pengamatan dilapangan.

### 5.3. Hamabatan-hambatan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.

1. Perintah Kepala Daerah yang terkdang tidak sesusi dengan peruntukan anggaran terhadap tugas pokok dan fungsi OPD, sehingga anggaran kegiatan yang bukan dari tupoksi jauh lebih besar dari yang semestinya.
2. Keterbatsan Sumberdaya yang ada di internal OPD yang belum masksimal, karena masih kurang personil untuk melaksanakan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di OPD ini.
3. Karena belum terbiasanya para personil dalam menerapkan sistem ini, sehinggan ini juga bisa menjadi hambatan nantinya bagi OPD dalam menerapakan Anggaran berbasis kinerja.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

4. Kebijakan Kepala Daerah tidak sesuai dengan tupoksi OPD, dan salah dalam membuat indentifikasi masalah kebijakan, dan anggran yang terbatas di OPD.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# BAB VI
# PENUTUP

## 6.1. Kesimpulan

1. Dari hasil analisis penelitian berdasarkan tujuan penelitian menganalisis Faktor-Aktor Yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019 dengan Indikator Gaya Kepemimpinan dan Komitmen dari seluruh komponen organisasi, Penyempurnaan sistem administrasi secara terus menerus, Sumber daya yang cukup, Penghargaan *(reward*) yang jelas, dan Sanksi (*punishment*) yang tegas, dapat ditarik kesimpulan bahwa permasalahan yang paling perlu di perbaiki dan di tingkatan agar Anggaran Berbasis Kinerja bisa terlaksana dengan baik adalah keadaan sumberdaya yang cukup.
2. Hamabatan-hambatan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019 adalah Perintah kelapa daerah yang terkdang tidak sesusi dengan peruntukan anggaran terhadap tugas pokok dan fungsi OPD, sehingga anggaran kegiatan yang bukan dari tupoksi jauh lebih besar dari yang seharusnya, Keterbatasan Sumberdaya yang ada di Internal OPD yang belum masksimal, karena masih kurang personil untuk melaksanakan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di OPD



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

sehingga ini juga bisa menjadi hambatan nantinya bagi OPD dalam menerapakan Anggaran berbasis kinerja dan Hambatan selanjutnya Kebijakan Kepala Daerah tidak sesuai dengan tupoksi OPD, dan salahnya dalam membuat indentifikasi masalah kebijakkan, serta anggaran yang terbatas di OPD.

**6.2. Saran**

1. Kepada seluruh personil agar bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing personil, dan bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah di berikan oleh organisasi tanpa harus menunggu perintah atasan baru bekerja.
2. Kepada OPD untuk lebih meningkatkan lagi sistem administrasi dalam Prores Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, agar pelaksanaan anggaran berbasis kinerja bisa terselenggara dengan baik dan maksimal.
3. Kepada Pemerintah Daerah dan Kepala OPD untuk menambah sumberdaya yang pada OPD sekarang ini, untuk meningkatkan kinerja OPD demi mewujudkan Anggaran Berbasis Kinerja. Seperti halnya, apa yang telah ditentukan dalam rencana kerja harus sesuai dengan realisasinya.
4. Kepada Pemerintah Daerah dan OPD untuk memberikan penghargaan/*reward* terhadap organisasi dan personal yang memiliki kinerja yang baik, untuk memotivasi para peagawai agar bekerja lebih semangat.
5. Kepada OPD agar memberikan Sanksi (*punishment*) yang ketat kepada personil/pegawai di OPD agar mereka bekerja lebih giat dan tidak main.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

# DAFTAR PUSTAKA


Afifuddin. 2013. *Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Anggara, Sahya,2012. *Ilmu Administrasi Negara.* Pustaka Setia. Bandung

Budiyanto,2013, *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction,* Alumni, andung.

Fathoni, Abdurrahmat.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: PT Rieneka Cipta.

Halim, Abdul. 2007. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN.

_____, 2012. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi 4.* Jakarta. Penerbit Salemba Empat.

Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Indra, Bastian 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga*

Ismail dan Idris. 2009. *Pengelolaan Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan BLU*. Jakarta: Indeks.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta. STIE YKPN

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Makmur, 2014, Prilaku Organisasi, Bumi Aksara. Bandung

Manullang , 2012, *pengantar manajemen* .PT.Bumi Aksara ,Jakarta.

Mardiasmo, 2004. *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah,* Yogyakarta: Penerbit Andi

Matutina, 2001. Manajemen Sumberdaya Manusia, cetakan Kedua, Gramedia Jakarta, WidiaSarana Indonesia.

Notoatmodjo. Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta

Pasolong, Harbani. 2013. *Teori Admnistrasi Publik.* Cetakan Ke Lima. Jakarta, CV.Alfabeta.


Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Renyowijoyo, Muindro.2013. *Akuntansi Sektor Publik.* Jakarta.Mitra Wacana Media.

Sudarmanto, SIP, Msi (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Ruky. Ahmad. 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama

Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Teori Pengembangan SDM.* Jakarta: Rineka Cipta

Nordiawan, Deddi. 2006, *Akuntansi Sektor Publik,* Jakarta: Salemba Empat.

_____ dan Ayuningtyas, Hertianti.2012. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Kedua,* Jakarta: Salemba Empat

Rudianto. 2009.Akuntansi Manajemen.Yogyakarta: Grasindo

Satibi, Iwan, 2012. *Manajemen Publik Dalam Prespektif Teoritik dan Empirik,* Bandung: Unpas Press

Salim, Emil. 2006. Aspek sikap Mental dalam manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor, Galian Indonesia.

Sedarmayanti. 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju.

Siagian. Sondang P. 2012. *Filsafat Administrasi. Edisi Revisi.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

_____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Silalahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial.* Bandung; Refika Aditama

Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, edisi revisi, Bandung: CV Alfabeta

Suharsimi, Arikunto, 2010. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta

Tika dan Moh. Pabundu. 2013. *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Perusahaan.* Jakarta:PT. Rineka Cipta.

Torang, Syamsiar,2013. *Organisasi dan Manajemen.* Alfabeta. Bandung.

Veitzal, Rivai. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.

Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita, Bandung.

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Wirawan, 2009. *Evaluasi kinerja Sumberdaya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian.* Jakarta, Selemba Empat.

Zulkifli, 2005. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Pekanbaru. UIR Press

**Peraturan Perudangan**

Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, penganggaran daerah di Indonesia

Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP).

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2019.

Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 38 Tahun 2018 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti Tahun 2019.

**Jurnal/Internet:**

Diastuti, P, (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali)". http://eprints.ums.ac.id/52090/11/naskah%20publikasi-dias.pdf. (diakses tanggal 29 November 2020).

Muljarijadi, Bagdja. 2006. *Penyusunan APBD Berbasis Kinerja. Jurnal Governance (Sinergi Masyarakat, Swasta dan Pemerintah yang Berkeadilan) Volume 2*. Universitas Padjajaran: Bandung. (diakses tanggal 29 November 2020).

Nawastri, Subri dan Abdul. 2015. Analisis factor-faktor yang mempenagruhi terhadap efektifitas penerapan anggaran berbasis kinerja (studi kasus pada SKPD Pemerintahan Grobogan). http://media.neliti.com/media/publication/253620-analisis-faktor-faktorya-yang-mempengaruhi-86c184c6.pdf. (diakses tanggal 29 November 2020).

Mubar, NR, Ali, M, Hamid, N. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

http://Unhas.ac.id/jurnal/files/3a1f512ndf6eadad.(diakses tanggal 29 November 2020)

Maulina, R, Abdullah, S, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja Di Kota Banda Aceh. http://resparchgate.netc.publication/342431145 .(diakses tanggal 29 November 2020)

Suprihatin (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Pengendalian Intern Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai. http://repositori.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/560/147017133.pdf?sequence=1&isAllowed=y .(diakses tanggal 29 November 2020)

Syarifah Massuki fitri, Unti Ludigdo, Ali Djamhuri, 2013. Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, organisasi, ualitas sumber daya, *reward*, dan punishment terhadap anggaran berbasis kinerja (studi empirik pada pemerintah kabupaten lombok barat) fakultas ekonomi dan bisnis universitas brawijaya indonesia. Jurnal dinamika akuntansi vol. 5, no. 2, september 2013, pp. 157-171 (http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jda issn 2085-4277. diakses tanggal 29 November 2020).

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :