

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM KINERJA ANGGARAN  
PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BATU BARA**

**TESIS**

OLEH

**AGNES ANGELIA  
NPM. 191801016**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 18/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)18/6/22

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM KINERJA ANGGARAN  
PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BATU BARA**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



OLEH

**AGNES ANGELIA  
NPM. 191801016**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/6/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)18/6/22

# UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

## HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul** : Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara

**Nama** : Agnes Angelia

**NPM** : 191801016

### Menyetujui

Pembimbing I



**Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP**

Pembimbing II



**Dr. Budi Hartono, M.Si**



Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik

**Dr. Budi Hartono, M.Si**



Direktur

**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**Telah diuji pada Tanggal 17 Februari 2022**

---

---

**Nama : Agnes Angelia**

**NPM : 191801016**



**Panitia Penguji Tesis :**

<b>Ketua</b>	<b>: Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA</b>
<b>Sekretaris</b>	<b>: Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si</b>
<b>Pembimbing I</b>	<b>: Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP</b>
<b>Pembimbing II</b>	<b>: Dr. Budi Hartono, M.Si</b>
<b>Penguji Tamu</b>	<b>: Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP</b>

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/6/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)18/6/22

## **PERNYATAAN**

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

Medan, 17 Februari 2022

Yang menyatakan,



**Agnes Angelia**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agnes Angelia  
NPM : 191801016  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

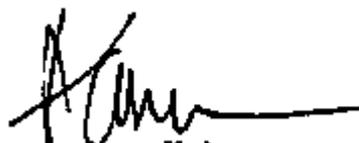
**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM KINERJA ANGGARAN PADA  
BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BATU BARA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan  
Pada tanggal :

Yang menyatakan



**Agnes Angelia**

## ABSTRAK

### **Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara**

**N a m a** : Agnes Angelia  
**NPM** : 191801016  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP  
**Pembimbing II** : Dr. Budi Hartono, M.Si

Bahwa efektivitas anggaran yang berfokus pada belanja langsung terhadap program kegiatan dan anggaran belanja langsung dari tahun 2018 sampai dengan 2019 mengalami fluktuasi dan target anggaran tidak sesuai dengan realisasi, hal ini mengindikasikan bahwa Sekretaris Daerah Kabupaten Batu Bara masih belum menerapkan sistem kinerja anggaran secara efektif berdasarkan permasalahan diatas dan data laporan realisasi anggaran dan capaian kinerja badan karena anggaran belanja yang ditetapkan selama 3 tahun anggaran tidak tercapai dalam realisasinya. Adapun tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui bagaimana implementasi analisis implementasi sistem kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Untuk mengetahui factor-faktor apa yang menghambat Analisis implementasi dalam sistem kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Alasan menggunakan metode kualitatif ini yaitu karena permasalahan belum jelas, holistik, kompleks, dinamis, dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tertentu dijarang dengan metode kuantitatif. Selain itu peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola dan teori. Secara implementasi. Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat dimensi teori Edward III menyatakan ada dua dimensi yaitu dari sisi sumber daya manusia dan struktur birokrasi yaitu masih belum efektifnya pelaksanaan implementasi sistem kinerja anggaran di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Batubara khususnya dalam mengambil suatu kebijakan atau mengimplementasikan kinerja OPD (sumber daya manusia dan Struktur organisasi) dalam melakukan kinerja anggaran sehingga berdampak buruk bagi instansi baik secara internal maupun secara eksternal dengan adanya temuan pada kinerja anggaran yaitu kelebihan anggaran pada Sekretariat Daerah. Faktor-faktor hambatan Analisis Implementasi Dalam Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara adalah masih memiliki hambatan seperti lemahnya dalam pelaksanaan kinerja anggaran dan kelebihan dalam menjalankan kinerja anggaran sehingga belum optimalnya pengetahuan OPD dalam menjalankan penyusunan anggaran, maka itu Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara berupaya dengan cara melakukan penerapan sistem kinerja anggaran dan penerapan daftar isian pelaksana anggaran (DIPA).

**Kata Kunci:** Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Kinerja

## ABSTRACT

### *Analysis of the Performance Budget Performance System Implementation at the Regional Secretariat of Batu Bara Regency*

**Name** : Agnes Angelia  
**Student Id. Number** : 191801016  
**Study Program** : Master of Science Public Administration  
**Advisor I** : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP  
**Advisor II** : Dr. Budi Hartono, M.Si

*That the effectiveness of the budget that focuses on direct spending on activity programs where the direct expenditure budget from 2018 to 2019 has fluctuated and the budget target is not in accordance with realization, this indicates that the Regional Secretary of the Batu Bara Regency has not implemented an effective budget performance system based on problems above and the data on the budget realization report and the agency's performance achievements because the budget set for 3 fiscal years was not achieved in its realization. The purpose of the research is to find out how to implement the analysis of the implementation of the budget performance system in the General Section of the Regional Secretariat of Batu Bara Regency. To find out what factors hinder implementation analysis in the budget performance system at the General Section of the Regional Secretariat of Batu Bara Regency. The reason for using this qualitative method is because the problem is not clear, holistic, complex, dynamic, and full of meaning so that it is impossible for data on certain social situations to be captured by quantitative methods. In addition, researchers intend to understand social situations in depth, find patterns and theories. By implementation. Budget Performance System in the General Section of the Regional Secretariat of Batu Bara Regency. The results show that from the four dimensions of Edward III's theory, there are two dimensions, namely in terms of human resources and bureaucratic structure, namely the ineffective implementation of the implementation of the budget performance system in the Regional Secretariat of Batu Bara Regency, especially in taking a policy or implementing OPD performance (source human resources and organizational structure) in carrying out budget performance so that it has a negative impact on agencies both internally and externally with the findings on budget performance, namely budget excess at the Regional Secretariat. Barrier factors to Implementation Analysis in the Budget Performance System in the General Section of the Regional Secretariat of Batu Bara Regency are still having obstacles such as weakness in budget performance implementation and advantages in carrying out budget performance so that OPD knowledge is not optimal in carrying out budget preparation, then the Regional Secretariat General Section Batu Bara Regency seeks to implement a budget performance system and implement a budget executive list (DIPA).*

**Keywords:** *Analysis of Performance Budget Performance System Implementation*

## KATA PENGANTAR

Terima kasih saya ucapkan atas kesempatan yang diberikan kepada saya, Dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan hidayahnya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area, Sumatera Utara.

Tesis ini berjudul **“Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara”**.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari gaya bahasa maupun kedalaman materinya.

Hal ini dikarenakan kemampuan dan pengetahuan penulis masih sangat terbatas serta kurangnya literatur yang berhubungan dengan pembahasan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

Dalam penulisan ini, penulis banyak menerima bimbingan dan arahan dari berbagai pihak yang kesemuanya itu tidak ternilai harganya. Oleh karenanya dengan kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan rasa hormat serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Yang terhormat, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc., selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Yang terhormat, Ibu **Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS** sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.

3. Yang terhormat, Bapak **Dr. Budi Hartono, M.Si** sebagai Ka. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.
4. Yang terhormat, Bapak **Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP**, sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran.
5. Yang terhormat, Bapak **Dr. Budi Hartono. M.Si** sebagai pembimbing II, yang penuh kesabaran dan pengertian telah memberikan dorongan, pengarahan dan bimbingannya sehingga selesainya tesis ini.
6. Ucapan terima kasih kepada Seretariat Daerah Kabupaten Batu Bara yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan.
7. Ucapan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2019 Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik UMA.
8. Ucapan terima kasih kepada para staf Pengajar dan staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Atas semua ini, kembali penulis menyampaikan doa kepada Tuhan YME. Semoga tulisan ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan penelitian lanjutan. Akhirnya dengan mengharapkan berkah dari YME, semoga kita memperoleh lindungan-Nya.

Medan, Desember 2021  
Penulis

**AGNES ANGELIA**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Pengertian Implementasi.....	9
2.2. Implementasi Kebijakan Model George C. Edward II .....	19
2.3. Sistem Anggaran.....	14
2.4. Prinsip-Prinsip Penganggaran.....	20
2.5. Kinerja .....	22
2.6. Kerangka Berpikir.....	23
2.7. Penelitian Terdahulu .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>28</b>
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	28
3.1.1. Lokasi Penelitian.....	28
3.1.2. Waktu Penelitian.....	28
3.2. Bentuk Penelitian .....	28
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	29
a. Data primer.....	29
b. Data Sekunder .....	30
3.4. Definisi Konsep dan Definisi Operasional .....	31
1. Definisi Konsep .....	31
2. Definisi Operasional .....	33
3.5. Teknik Analisis Data .....	36
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>38</b>
4.1. Gambaran Umum Kabupaten Batu Bara .....	38
4.1.1. Visi dan Misi Pemerintahan Kabupaten Batu Bara.....	43
4.1.2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara .....	44
4.2. Hasil Penelitian .....	48

4.2.1. Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara .....	48
1. Komunikasi .....	49
2. Sumber Daya Manusia .....	59
3. Disposisi.....	65
4. Struktur Birokrasi .....	70
4.2.2. Faktor-faktor Apa Yang Menghambat Analisis Implementasi Dalam Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara .....	76
a. Faktor Kelebihan Anggaran .....	76
b. Faktor Kelemahan Anggaran.....	77
4.3. Pembahasan.....	78
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
5.1. Kesimpulan .....	81
5.2. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA .....	83
Lampiran .....	86

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Laporan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara disusun berdasarkan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Reviu atas Laporan Kinerja, di mana pelaporan capaian kinerja organisasi secara transparan dan akuntabel merupakan bentuk pertanggungjawaban atas kinerja Sekretariat Daerah.

Alasan pemilihan judul yang dilakukan oleh peneliti adalah minimnya akuntabilitas dan transparan dalam sistem kinerja anggaran dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah sehingga kurang maksimal dalam pencapaian target yang telah ditentukan.

Adapun yang menjadi benang merah dalam penelitian ini adalah kebijakan dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara masih kurang optimal dalam pelaksanaan anggaran hal ini dibuktikan dengan setiap tahunnya tidak tercapainya target yang telah dianggarkan, di mana terdapat kelebihan anggaran sehingga anggaran tersebut tidak terealisasi dengan baik, disamping itu dalam penganggaran belanja modal sering

terjadi penginputan data yang tidak sesuai post sehingga mengakibatkan banyaknya jurnal reklas antar aset tetap. Bahwa efektivitas anggaran yang berfokus pada belanja langsung terhadap program kegiatan dan anggaran belanja langsung dari tahun 2018 sampai dengan 2019 mengalami fluktuasi dan target anggaran tidak sesuai dengan realisasi, hal ini mengindikasikan bahwa Sekretaris Daerah Kabupaten Batu Bara masih belum menerapkan sistem kinerja anggaran secara efektif berdasarkan permasalahan diatas dan data laporan realisasi anggaran dan capaian kinerja badan karena anggaran belanja yang ditetapkan selama 3 tahun anggaran tidak tercapai dalam realisasinya.

Berikut yang menjadi indikator kinerja OPD dalam pencapaian kinerja anggaran di Tahun 2019:

Tabel 1.1  
Indikator kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara Tahun 2019

NO	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi
1	Meningkatkan kualitas perumusan kebijakan sesuai prosedur	Persentase Rancangan Kebijakan yang disusun sesuai prosedur	%	80%	81,47%
2	Meningkatkan kualitas pelayanan setdakab	IKM Pelayanan Sekretariat Daerah	Nilai	75	75
3	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah	Persentase kecamatan bekerja baik	%	75%	75%
		Persentase Perangkat Daerah dengan Nilai Survey IKM Minimal 75 (Kategori Baik)	%	75%	75%
		Nilai AKIP	%	CC	CC
		Penilaian EKPPD	Nilai	Tinggi	Tinggi
4	Meningkatnya opini Pemerintah Daerah	Rasio Berita Baik	%	90%	97,81%

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. 2021.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa fenomena yang terjadi di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara telah melaksanakan program kerja di tahun 2019. Beberapa program kinerja OPD masih belum optimal dalam pencapaian target yang telah terlaksana sesuai dengan target, namun beberapa program kerja belum berhasil terlaksana dan tidak sesuai dengan target. Belum terlaksana dan sesuai dari target ini dikarenakan adanya perubahan regulasi, sehingga kewenangan Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dalam mengerjakan sistem kinerja anggaran masih tetap akan dilakukan oleh OPD agar perubahan target mampu tercapai sesuai dengan target. Mengingat dalam hal ini masih terdapatnya kelebihan anggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

Tolak ukur pada kualitas Sumber daya manusia pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara belum maksimal dalam melaksanakan kinerja anggaran dengan adanya terjadi kelebihan anggran sehingga sumber daya manusia yang tersedia tidak memiliki kemampuan dalam pengelolaan anggran , yang seharusnya anggran yang tersedia mampu terlaksana dengan baik, namun kenyataannya kinerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara masih tergolong belum maksimal. Kurangnya komunikasi para OPD sehingga mengakibatkan kinerja anggran terhambat, serta sikap dan struktur birokrasi pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara saat ini masih dalam keadaan sekedar wacana tapi tidak ada kseriusan dalam pelaksanaan kinerja anggaran.

Dengan meningkatnya tuntutan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan profesionalitas dalam pengelolaan apbn pemerintah mengeluarkan paket undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara, Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang perbendaharaan negara dan Undang-Undang Nomor 15 tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara telah mengubah secara drastis sistem kinerja penganggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Paket undang- undang tersebut merupakan pondasi bagi pelaksanaan reformasi di bidang keuangan.

Dalam pelaksanaan sistem kinerja anggaran di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dinyatakan belum optimal dalam melakukan akan penerapan sistem kinerja anggaran yang telah telah diadopsi dan dilaksanakan oleh OPD, namun dalam pelaksanaannya ditemui berbagai macam kendala yang masih sangat sulit untuk dipecahkan. Penerapan kerangka pengeluaran jangka menengah telah diadopsi dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran badan/dinas/kantor meskipun masih belum sempurna begitu juga penerapan *unified budget* (penyatuan anggaran rutin dengan anggaran pembangunan) juga telah diterapkan dan senantiasa terus dipertegas dan dipertajam.

Penerapan prinsip anggaran kinerja merupakan hal yang paling sulit untuk diimplementasikan meskipun secara formal telah dinyatakan berlaku namun semua pihak masih mengakui bahwa penerapan prinsip tersebut masih jauh dari yang diharapkan. Penelitian ini berusaha meninjau sejauh mana prinsip tersebut telah diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dan kendala apa yang dihadapi serta saran dan usulan untuk mendukung pelaksanaan prinsip

penganggaran berbasis kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara sehingga harapan terciptanya anggaran publik yang akuntabel, transparan, profesional sesuai dengan best practice antardaerah dapat tercapai. Secara teoritis ada tahapan-tahapan yang harus dilalui ketika suatu pemerintahan daerah akan melaksanakan sistem penganggaran kinerja. Prakondisi yang tercipta sebelum pelaksanaan sistem kinerja anggaran akan menentukan keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja tersebut. Untuk itu penelitian ini juga akan menilai sejauh mana pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara telah menciptakan prasyarat-prasyarat bagi terlaksananya sistem kinerja anggaran secara optimal.

Dalam pencapaian indikator kinerja berupa hasil nilai evaluasi kinerja serta bobot yang akan diperoleh. Selanjutnya, sesuai dengan ketentuan penerapan anggaran berbasis kinerja yang dinyatakan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No 13 Tahun 2006 dan diubah lagi menjadi Permendagri No.59 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Dalam peraturan ini disebutkan tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-OPD). Adanya RKA-OPD ini diharapkan untuk bisa memenuhi kebutuhan tentang sistem kinerja anggaran dan efektivitas anggaran, dimana anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien dan efektif di dalam pelaksanaannya dan mencapai suatu hasil (*outcome*). Kemudian melakukan penerapan sistem kinerja anggaran tersebut, instansi dituntut untuk membuat standar kinerja pada setiap anggaran

kegiatan sehingga jelas tindakan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berupa hasil yang diperoleh (fokus pada hasil).

Berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah mengharuskan Pemerintah Daerah Kabupaten Batubara menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Batubara Nomor 7 Tahun 2016 tanggal 17 November 2016 Tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Batubara. Selanjutnya nomenklatur Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) berubah dengan terbitnya Peraturan Bupati Nomor 42 Tahun 2016 Tanggal 5 Desember 2016 Tentang Kedudukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batubara. Sekretariat Daerah Kabupaten Batubara mengalami perubahan Struktur Organisasi dimana seluruh bagian menjadi 11 (sebelas) Bagian dari sebelumnya hanya 9 (Sembilan) bagian.

Kemudian nomenklatur Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) Kabupaten Batubara kembali berubah dengan terbitnya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2019 Tentang Pedoman Nomenklatur dan Unit Kerja Sekretariat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Sekretariat Daerah Kabupaten Batubara mengalami perubahan Struktur Organisasi dimana seluruh bagian menjadi 10 (sepuluh) Bagian dari sebelumnya 11 (sebelas) bagian.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk membahasnya melalui penelitian dalam bentuk tesis dengan judul **“Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.**

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis implementasi sistem kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat analisis implementasi sistem kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi analisis implementasi sistem kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Factor-faktor yang menghambat Analisis implementasi dalam sistem kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, bagi peneliti baru ataupun calon peneliti yang berminat dalam penelitian sejenis sebagai bahan pemasukan dan pembanding atas penelitian yang akan dilakukan nanti serta menambah wawasan bagi

penulis khususnya di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

2. Bagi Instansi, hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk sebagai penambahan ilmu pengetahuan Ilmu Administrasi Publik tentang Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.
3. Bagi akademik, sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Implementasi

Menurut Sahya Anggara (2018:232) konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar Webster *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), dan *to give practical effect to* (untuk menambahkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi adalah suatu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Menurut Widodo (2011:87) implementasi adalah memahami hal-hal yang seharusnya terjadi setelah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata dari suatu kebijakan.

Berdasarkan beberapa definisi disampaikan para ahli di atas disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan dengan harapan akan memperoleh suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran dari suatu kebijakan.

#### 2.2. Implementasi Kebijakan Model George C. Edward III

Menurut Leo Agustino (2019:136) Model implementasi kebijakan ketiga berperspektif *top-down* dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III

menanamkan model implementasi kebijakan publiknya dengan istilah *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan yang diterimakan oleh Edward III, terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan suatu implementasi suatu kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sebagai berikut:

### 1. Komunikasi

Dalam mengukur tingkat keberhasilan komunikasi yaitu:

- a. Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian atau disebut dengan *miskomunikasi* hal ini disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi sehingga apa yang diharapkan terdistorsi ditengah jalan.
- b. Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan (*tidak ambigu*). Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, namun para pelaksana membutuhkan kejelasan informasi dalam melaksanakan kebijakan agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih sesuai konten kebijakan.
- c. Konsistensi, perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten, karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

## 2. Sumber daya

- a. Staf, sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau sumber daya manusia. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf atau implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian serta kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.
- b. Informasi, dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu: informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan, implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan dan informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
- c. Wewenang, pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik, ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Di suatu pihak,

efektivitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

- d. Fasilitas, fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

### 3. Disposisi

- a. Efek disposisi, sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Oleh karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan lebih khusus lagi pada kepentingan warga.
- b. Melakukan pengaturan birokrasi dalam konteks ini Edward III mensyaratkan bahwa implementasi kebijakan harus dilihat juga dalam hal pengaturan birokrasi, ini merujuk pada penunjukan dan pengangkatan staf dalam birokrasi yang sesuai dengan kemampuan, kapabilitas dan kompetensinya. Selain itu, pengaturan birokrasi juga bermuara pada pembentukan sistem pelayanan publik yang optimal, penilaian personil dalam bekerja, hingga metode *by passing* personil.

c. Insentif, Edward III menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan manipulasi insentif. Pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

#### 4. Birokrasi

Membuat *Standard Operating Procedures* (SOP) yang lebih fleksibel adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

a. Melaksanakan fragmentasi, tujuannya untuk menyebar tanggungjawab pelbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan terfragmentasinya struktur birokrasi, maka implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.

## 2.3. Sistem Anggaran

### a. Pengertian Sistem Anggaran

Menurut Rudianto (2019:2) anggaran merupakan rencana kerja organisasi dalam proses penyiapan anggaran yang akan lebih efektif jika dilaksanakan dengan dasar rencana yang jelas dan terarah. Semakin kompleks dan banyaknya kegiatan yang harus dilakukan, maka kebutuhan perencanaan semakin penting dilakukan. Dengan perencanaan yang baik maka kegiatan usaha akan terarah dan tidak menutup kemungkinan menghasilkan tujuan perusahaan lebih dari yang direncanakan. Perencanaan perusahaan dapat berupa rencana yang melibatkan keuangan maupun non keuangan. Perencanaan secara keuangan dapat dirumuskan dalam suatu anggaran, yang mengidentifikasi kebutuhan sumber daya yang diperlukan dan bagaimana alokasi sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran perusahaan mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun dari masing-masing definisi tersebut mempunyai pengertian yang hampir sama. Perbedaan yang ada pada umumnya adalah berkisar kepada titik berat anggaran tersebut, apakah kepada prosedurnya ataukah kepada isi anggaran yang akan disusun.

Menurut Rahayu (2019:5) Anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*).” Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan

perusahaan dalam jangka pendek yang terdiri dari perencanaan dan pengawasan manajemen di perusahaan. Sedangkan menurut Rudianto (2019:3) Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.” Hal tersebut menggambarkan bahwa anggaran disajikan secara kuantitatif, formal dan sistematis.

Menurut Nafarin (2013:11) “Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.” Dari pengertian-pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan perencanaan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis yang disusun berdasarkan seluruh kegiatan perusahaan yang telah disahkan untuk dijadikan alat bantu manajemen perusahaan khususnya dalam perencanaan dan pengawasan. Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Dengan anggaran manajemen mendapatkan informasi atau gambaran perusahaan nantinya untuk membuat keputusan dan menjalankan kegiatan perusahaannya dalam mencapai tujuan. Karena itu anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen.

#### **b. Fungsi Anggaran**

Menurut Rudianto (2019:5) Organisasi suatu instansi memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Tujuan tersebut

dapat dicapai dengan rencana matang yang dilakukan. Salah satunya, dengan informasi dari penyusunan anggaran. Tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kerja fungsi-fungsi tersebut, selain itu perusahaan kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas kerjanya, serta perusahaan kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usahanya karena minimnya informasi untuk perencanaan kegiatannya kedepan.

Menurut Rudianto (2019:5) fungsi anggaran adalah:

1. Planning (Perencanaan) Di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. Termasuk didalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.
2. Organizing (Pengorganisasian) Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja beserta dengan

kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. **Actuating (Menggerakkan)** Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masingnya. Setiap sumber daya yang ada harus diarahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. **Controlling (Pengendalian)** Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai

### **c. Fungsi Pengendalian Anggaran**

Merupakan alat pengendalian/pengawasan (controlling). Pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan apabila dipandang perlu. Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, serta pengendalian khususnya pada perusahaan untuk pedoman manajemen melakukan

pekerjanya menjalankan perusahaan dari awal sampai melakukan tindakan apabila dipandang perlu dalam evaluasi kedepannya. II.3 Tujuan Anggaran Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Adapun tujuan anggaran menurut Nafarin (2013:19), diantaranya:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dan yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Dari penjelasan tersebut, maka anggaran bertujuan untuk menyempurnakan rencana perusahaan dalam pencarian dan penggunaan sumber dana yang akan digunakan dalam kegiatan perusahaan.

Manfaat dan Kelemahan Anggaran Banyak manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan adanya penyusunan anggaran. Adapun manfaat penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19) diantaranya:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer. Anggaran disamping mempunyai Manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, biaya, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif. Jadi, dari beberapa penjelasan diatas anggaran memiliki manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan karena dapat menjadi alat untuk merencanakan, mengarahkan dan

memotivasi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun anggaran memiliki beberapa keterbatasan baik dalam hal penyusunan maupun pelaksanaannya.

#### 2.4. Prinsip-Prinsip Penganggaran

Menurut Bastian Indra (2010:235) Anggaran merupakan satu instrumen penting di dalam manajemen karena merupakan bagian dari fungsi manajemen. Di dunia bisnis maupun di organisasi sektor publik, termasuk pemerintah, anggaran merupakan bagian dari aktivitas penting yang dilakukan secara rutin. Dalam rangka penyusunan anggaran terdapat beberapa prinsip penganggaran yang perlu dicermati, yaitu:

##### 1. Transparansi dan Akuntabilitas

Anggaran APBD harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

##### 2. Disiplin Anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi

pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum/tidak tersedia anggarannya dalam APBD/ APBD-Perubahan.

### 3. Keadilan Anggaran

Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan karena pendapatan daerah pada hakekatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat.

### 4. Efisiensi dan Efektivitas

Anggaran Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan maksimal untuk kepentingan masyarakat.

### 5. Disusun Dengan Pendekatan

Kinerja APBD disusun dengan pendekatan kinerja, yaitu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

Tujuan yang ingin dicapai Sekretariat Daerah Kabupaten Batubara adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan Rencana Kerja Sekretariat Daerah adalah Terwujudnya Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik dan Reformasi Birokrasi
- b. Sasaran Rencana Kerja Sekretariat Daerah adalah :
  1. Meningkatnya Kualitas Perumusan Kebijakan Sesuai Prosedur;
  2. Meningkatnya Kualitas Pelayanan Setdakab;
  3. Meningkatnya Penyelenggaraan Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah;
  4. Meningkatnya Opini Pemerintah Daerah.

Dalam rangka mengimplementasikan Rencana Strategis (Renstra), pada tahun 2020 Sekretariat Daerah Kabupaten Batubara merencanakan beberapa program dan kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan yang ditangani. Program adalah bentuk instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pembangunan daerah. Sedangkan kegiatan adalah bagian dari program sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program.

## 2.5. Kinerja

Menurut PP No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Sementara itu menurut Bastian (2006:274) kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta visi dan misi organisasi. Mahsun (2006:65) mengungkapkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis suatu organisasi.

Kemudian Robertson dalam Mahsun (2006:70) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan. Dari pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai dalam melaksanakan suatu kegiatan.

## 2.6. Kerangka Berpikir

Menurut Romi Satria Wahono (2020:54) Kerangka berpikir adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan antara konsep-konsep. Pada tesis.

Pengimplementasian dalam suatu kebijakan tentunya memiliki suatu indikator yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Sedangkan dalam penelitian terdapat permasalahan implementasi sistem anggaran

kinerja pada proses penyusunan APBD Kabupaten Batu Bara yaitu *Government*, pimpinan, sumber daya manusianya serta sistem informasi diantara keempat tersebut masih memiliki beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran.

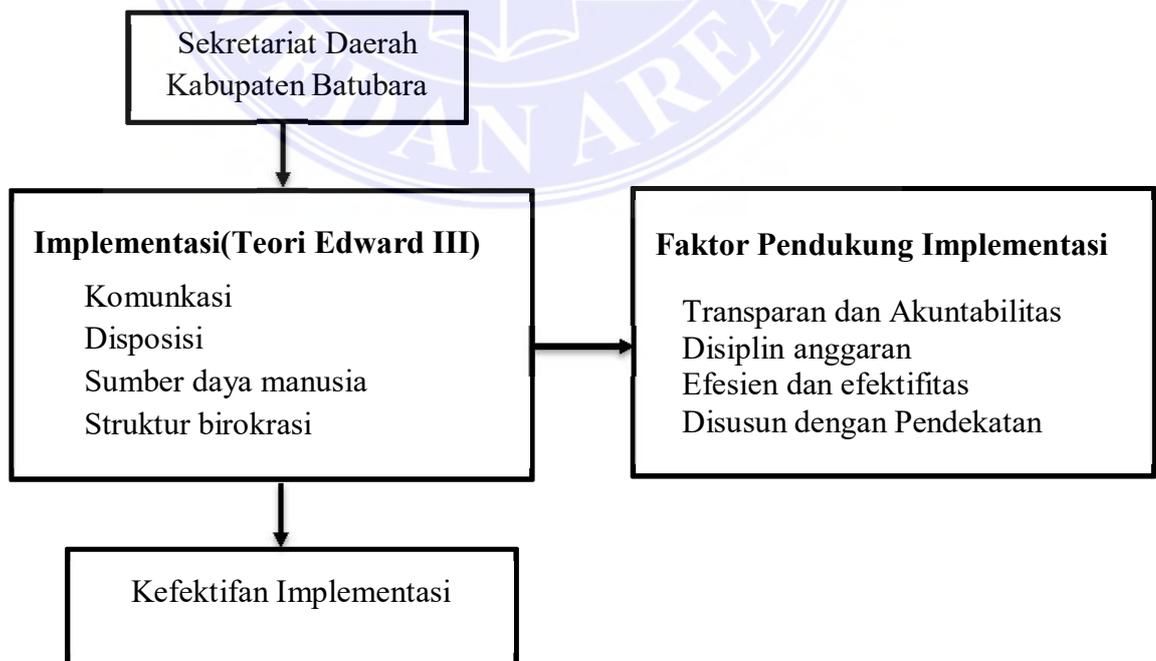
Menurut Bastian Indra (2010:234) Prinsip penganggaran yang perlu dicermati, yaitu:

1. Transparan dan Akuntabilitas
2. Disiplin anggaran
3. Efisien dan efektifitas
4. Disusun dengan Pendekatan

Adapun yang menjadi kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 1.1**

**Kerangka Berpikir**



## 2.7. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
1	ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA PEMERINTAH DAERAH (Studi Deskriptif Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan) Reza Nanda* , Darwanis Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala e-mail: reza.taluaxs@gmail.com* , dws_am@yahoo.com* Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 1, No. 1, (2016) Halaman 327-340	Hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa: 1) Penerapan anggaran berbasis kinerja pada dinas DPKKD kabupaten Aceh Selatan telah berjalan dengan baik sesuai dengan yang diamanatkan oleh Permendagri Nomor 13 Tahun 2006. 2) Meskipun demikian, dalam pelaksanaan kegiatannya masih terdapat kendala-kendala, 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.	Memiliki persamaan dalam penelitian dengan menggunakan Metode kualitatif  Dari hasil penelitian peneliti bahwa menunjukkan belum efektifnya kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara
2	IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI PEMERINTAH DAERAH DENGAN AKUNTABILITAS KINERJA “A” Hafiez Sofyani 1 Made Aristia	Implikasi penting yang menjadi catatan adalah penting bagi Pemda untuk menjalankan sistem anggaran berbasis kinerja yang benar-benar baik untuk mencapai penyerapan anggaran dan akuntabilitas yang baik pula, yakni meraih	Memiliki persamaan dalam penelitian dengan menggunakan Metode kualitatif  Dari hasil penelitian peneliti bahwa menunjukkan belum

	<p>Prayudi 1 Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, DIY, Indonesia 2 Prodi Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis, Vol. 13, No. 1, Januari 2018</p>	<p>predikat “A”. Realitas di lapangan seringkali menunjukkan adanya implementasi anggaran berbasis kinerja yang tidak benar-benar berdasar pada kesadaran substantif, melainkan lebih kepada legitimasi dan ketaatan semu pada peraturan perundang-undangan yang mengatur hal ini. Legitimasi dilakukan Pemda agar Pemda nampak sebagai organisasi yang mentaati Undang Undang yang berlaku. Akhirnya, proses ini Nampak sebagai ketaatan palsu yang tidak berorientasi pada substansi pencapaian kinerja serapan anggaran dan akuntabilitas.</p>	<p>efektifnya kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara</p>
<p>3</p>	<p>PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA (PERFORMANCE BASED BUDGETING) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH ACEH Ananta Yulia Romenda1, Endang Surasetyo Ningsih*2 1,2 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Jurnal Ilmiah</p>	<p>Penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan daerah Aceh telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, dimulai dari perencanaan, penyusunan, penganggaran, pelaksanaan hingga evaluasi dari penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini juga dibuktikan dari perencanaan mulai dari RPJMD yang mengacu pada RPJP hingga proses akhir</p>	<p>Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sedang metode peneliti menggunakan metode kualitatif. Dari hasil penelitian peneliti bahwa menunjukkan belum efektifnya kinerja anggaran pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara</p>

	<p>Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 5, No. 1, (2020).</p>	<p>terlahirnya DPA OPD serta dengan Laporan Kinerja Pemerintah Aceh. Serta penerapan anggaran berbasis kinerja pada pemerintah Aceh telah mengikuti penerapan anggaran berbasis kinerja yang dikeluarkan oleh Bappenas, meliputi: (1) Penyusunan renstra, (2) Sinkronisasi, (3) Penyusunan kerangka acuan, (4) Penerapan indikator kinerja, (5) Pengukuran kinerja, dan (6) LAKIP.</p>	
4	<p>ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI KOTA BANDA ACEH Roza Maulina*1, Syukri Abdullah *2 1,2 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 4, No. 4, (2019)</p>	<p>Hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, monitoring dan evaluasi, dan regulasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi penganggaran berbasis kinerja di Kota Banda Aceh. sedangkan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, monitoring dan evaluasi, dan regulasi tidak berpengaruh terhadap implementasi berbasis kinerja di Kota Banda Aceh.</p>	<p>- Memiliki persamaan dalam penelitian dengan menggunakan Metode kualitatif deskriptif - Dari sisi hasil penelitian terlihat berbeda yang mana pada penelitian si peneliti adalah masih belum efektifnya pelaksanaan implementasi sistem kinerja anggaran di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Batu Bara</p>

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **3.1.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara yang beralamat di lima puluh, Lima Puluh Kota, Kec. Limapuluh, Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara 21255

##### **3.1.2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2021.

#### **3.2. Bentuk Penelitian**

Adapun Alasan peneliti dalam menggunakan metode kualitatif ini yaitu karena permasalahan belum jelas, holistik, kompleks, dinamis, dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tertentu dijangkau dengan metode kuantitatif. Selain itu peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola dan teori. Adapun tujuan dalam melakukan penelitian ini untuk mengetahui tentang Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

Menurut Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi (2016:42) metode penelitian adalah “Cara melakukan sesuatu dengan menggunakan sesuatu dengan pikiran seksama untuk mencapai tujuan. Alasan menggunakan metode kualitatif ini yaitu karena permasalahan belum jelas, holistik, kompleks, dinamis, dan penuh makna

sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tertentu dijaring dengan metode kuantitatif. Selain itu peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola dan teori. Alasan penggunaan metode penelitian kualitatif ini juga dikarenakan : pertama, lebih mudah mengadakan penyesuaian , dengan kenyataan yang berdimensi ganda. Kedua, lebih mudah menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan subjek penelitian. Ketiga, memiliki kepekaan dan daya penyesuain diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola-pola nilai yang dihadapi.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Suyanto, (2005:171) untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, maka diperlukan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan kepada sumber data. Pengumpulan data dalam penelitian adalah menggunakan data primer dan data sekunder.

#### **a. Data primer**

Data primer merupakan data yang didapat dari berbagai informasi melalui beberapa informan yang disajikan oleh peneliti, adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut::

1. Informan Kunci : Sekda Kabupaten Batu Bara
2. Informan Utama: Asisten Administrasi Umum
3. Informan Tambahan : Kabag Umum

Pengumpulan Data Primer dapat diperoleh melalui beberapa metode yaitu sebagai berikut:

1. Observasi.

Yaitu proses pengamatan yang dilakukan secara intens terhadap objek yang akan diteliti. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data sehubungan dengan kinerja pegawai di Kantor Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara.

2. Wawancara mendalam (*depth interview*).

Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan berulang-ulang secara intensif. Adapun alat dalam pengambilan data seperti, tape recorder, *handphone*, foto dan data yang termasuk ke dalam dokumentasi.

3. Dokumentasi.

Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan lokasi penelitian

#### **b. Data Sekunder**

data sekunder yaitu metode pengumpulan data-data yang sudah diketahui jelas sumbernya dan memiliki keterkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Data-data sekunder dapat diperoleh dari berbagai literatur, internet, serta dari instansi-instansi resmi terkait pada Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara yang tercakup dalam

wilayah studi. Pengumpulan Data Sekunder dapat diperoleh melalui menganalisis data dan informasi untuk memperoleh suatu identifikasi di wilayah studi dan mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang terdapat di Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Data akan diklasifikasikan ke dalam masing-masing aspek untuk selanjutnya akan dianalisis. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai atau kunci tambahan) dengan *key informant* (orang yang ingin peneliti ketahui ataupun kunci utama). Karena itu disebut juga wawancara intensif. Dengan teknik ini diharapkan informan lebih terbuka dan berani dalam memberikan jawaban dan merespon terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti. Kelebihan lain adalah peneliti secara personal dapat bertanya langsung dan mengamati respon mereka lebih detail.

### **3.4. Definisi Konsep dan Definisi Operasional**

#### **1. Definisi Konsep**

Konsep dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori (bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku) dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan objek yang diteliti. Berapa jumlah kelompok konsep yang perlu dikemukakan, akan tergantung pada luasnya permasalahan dan secara teknis tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Bila dalam suatu penelitian terdapat tiga variabel independen dan satu dependen, maka kelompok konsep yang perlu dideskripsikan ada empat kelompok konsep, yaitu kelompok konsep yang berkaitan dengan variabel independen dan satu dependen. Oleh karena itu, semakin banyak

objek yang diteliti, maka akan semakin banyak konsep yang dikemukakan (Sugiyono, 2015). Berikut objek penelitian dalam penjelasannya:

**a. Implementasi**

Sesuai dengan teori Edward III bahwa implementasi adalah memahami hal-hal yang seharusnya terjadi setelah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata dari suatu kebijakan.

**b. Kinerja**

Menurut Bastian (2006:274) kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta visi dan misi organisasi

**c. Anggaran**

Menurut Rudianto (2019:2) anggaran merupakan rencana kerja organisasi dalam proses penyiapan anggaran yang akan lebih efektif jika dilaksanakan dengan dasar rencana yang jelas dan terarah. Semakin kompleks dan banyaknya kegiatan yang harus dilakukan, maka kebutuhan perencanaan semakin penting dilakukan.

Berdasarkan pengertian di atas maka yang menjadi definisi konsep dalam penelitian ini adalah Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Menurut Hanifah Harsono (2010) Pengertian implementasi menurut Hanifah Harsono adalah suatu proses untuk melaksanakan

kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan tersebut dalam rangka penyempurnaan suatu program.

## 2. Definisi Operasional

Dalam pendekatan yang diterjemahkan oleh Edward III, terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan suatu implementasi suatu kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sebagai berikut:

### 1. Komunikasi

Merupakan faktor yang sangat penting karena komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, keterampilan, peraturan dan lain-lain menggunakan saran tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya. Komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh pelaksana. Komunikasi merupakan tolak ukur seberapa jauh kebijakan dalam bentuk peraturan telah disampaikan secara jelas dan dapat dilakukan secara konsisten.

- a. Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung.

- b. Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing- masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.
  - c. Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.
2. Sumber daya
- Perintah – perintah implementasi mungkin diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten namun, jika para pelaksana kekurangan sumber – sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan maka implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi :
- a. sumberdaya manusia,
  - b. sumberdaya anggaran,
  - c. sumberdaya peralatan
  - d. sumberdaya kewenangan

### 3. Disposisi

Adalah sikap para pelaksana yang mendukung pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap kebijakan tertentu dalam hal ini berarti adanya dukungan maka

pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik. Akan tetapi, apabila para pelaksana berbeda dengan pembuat keputusan maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi lebih sulit. Sikap para pelaksana yang menerima dan melaksanakan suatu kebijakan tanpa paksaan merupakan keberhasilan dalam melaksanakan suatu kebijakan, meliputi:

- a. Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.
- b. Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

#### 4. Struktur Birokrasi

Ada 2 karakteristik dalam struktur birokrasi yaitu

- a. Prosedur Kerja Baku Standar (SOP), Standard operational procedure (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas
- b. Fragmentasi. merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi

#### 3.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan metode kualitatif yaitu menggambarkan tentang kondisi data dan informasi yang didapatkan serta gejala – gejala yang ada. Analisa data dalam penelitian ini menurut Moleong (2019:6) adalah proses pengorganisasian dan mengurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data. Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklasifikasikan. Mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan.

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian diproses dengan analisa dan teknik yang digunakan Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, ada dua alur kegiatan.

1. Reduksi Data Yaitu suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transmisi data mentah yang berasal dari catatan-catatan atau rekaman di lapangan.
2. Penyajian data Yaitu penyusunan data informasi sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara implementasi Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat dimensi teori Edward III menyatakan ada dua dimensi yaitu dari sisi sumber daya manusia dan struktur birokrasi yaitu masih belum efektifnya pelaksanaan implementasi sistem kinerja anggaran di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Batu Bara khususnya dalam mengambil suatu kebijakan atau mengimplementasikan kinerja OPD (sumber daya manusia dan Struktur organisasi) dalam melakukan kinerja anggaran sehingga berdampak buruk bagi instansi baik secara internal maupun secara eksternal dengan adanya temuan pada kinerja anggaran yaitu kelebihan anggaran pada Sekretariat Daerah.
2. Faktor-faktor hambatan Analisis Implementasi Dalam Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara adalah masih memiliki hambatan seperti lemahnya dalam pelaksanaan kinerja anggaran dan kelebihan dalam menjalankan kinerja anggaran sehingga belum optimalnya pengetahuan OPD dalam menjalankan penyusunan anggaran, maka itu Bagian Umum Sekretariat Daerah

Kabupaten Batu Bara berupaya dengan cara melakukan penerapan sistem kinerja anggaran dan penerapan daftar isian pelaksana anggaran (DIPA).

## 5.2. Saran

Adapun yang menjadi saran-saran dalam penelitian implementasi Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara yaitu:

1. Terkait dengan telah tersedianya landasan hukum yang telah dibuat untuk memberikan landasan bagi penerapan sistem kinerja anggaran maka diperlukan adanya upaya yang konsisten dan terus-menerus untuk menerapkan aturan-aturan tersebut.
2. Konsistensi implementasi kebijakan tersebut harus diikuti dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman semua pihak untuk tidak sekedar memenuhi syarat legal formal tetapi esensi dan tujuan adanya aturan tersebut harus dipenuhi dan senantiasa terus ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. **BUKU**

- Achmadi, Abu dan Narbuko, Cholid. 2016. Metodologi Penelitian. Penerbit: PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Adriana, Rahayu, S. M., & Husaini, A.2019. Analisis Sistem Pengendalian Internal Penerimaan dan Pengeluaran Kas Lembaga Zakat (Studi pada Lembaga Manajemen Infaq (LMI) Cabang Magetan Jawa Timur). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)
- Agustino, Leo. 2019. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Penerbit: Alfabeta. Bandung
- Anggara, Sahya. 2018. Kebijakan Publik. Bandung Penerbit: CV. Pustaka Setia. Bandung
- Anggraini, Yunita dan Puranto Hendra. 2017. Anggaran Berbasis Kinerja; Penyusunan. APBD Secara Komprehensif. Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- Bastian Indra. 2010..Sistem Akuntansi Sektor Publik. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta
- Edward III, 2010. *Implementation Public Policy*.Washington DC : Congressional Quarter Press.
- Norafin, muhammad. 2013. Penganggaran Perusahaan, edisi ketiga. Penerbit. Salemba Empat. Jakarta.
- Mahmudi. 2018. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Penerbit: Unit penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2019. Metodologi Penelitian Kualitatif. Penerbit: Remaja Rosdakarya. Bandung
- Rudianto. 2019. Penganggaran. Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Wahono, Romi Satrio, 2020. Menyusun Kerangka Pemikiran Penelitian. Penerbit: PT Brainmatics. Jakarta
- Widodo, 2011, Analisis Kebijaksanaan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Penerbit: Sinar Grafik. Jakarta

## B. JURNAL

ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA PEMERINTAH DAERAH (Studi Deskriptif Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan) Reza Nanda\* , Darwanis Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala e-mail: reza.taluaxs@gmail.com\* , dws\_am@yahoo.com\* Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 1, No. 1, (2016) Halaman 327-340

IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI PEMERINTAH DAERAH DENGAN AKUNTABILITAS KINERJA “A” Hafiez Sofyani 1 Made Aristia Prayudi 1 Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, DIY, Indonesia 2 Prodi Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis, Vol. 13, No. 1, Januari 2018

PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA (PERFORMANCE BASED BUDGETING) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH ACEH Ananta Yulia Romenda<sup>1</sup> , Endang Surasetyo Ningsih<sup>2</sup> 1,2 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 5, No. 1, (2020).

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI KOTA BANDA ACEH Roza Maulina\*<sup>1</sup>, Syukri Abdullah \*<sup>2</sup> 1,2 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 4, No. 4, (2019)

## PERATURAN PERUNDANG UNDANGAN

PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 18 TAHUN 2016 TENTANG PERANGKAT DAERAH MENGHARUSKAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN BATUBARA

PERATURAN DAERAH KABUPATEN BATUBARA NOMOR 7 TAHUN 2016 TANGGAL 17 NOVEMBER 2016 TENTANG PEMBENTUKAN PERANGKAT DAERAH KABUPATEN BATUBARA.

PERATURAN BUPATI NOMOR 42 TAHUN 2016 TANGGAL 5 DESEMBER 2016 TENTANG KEDUDUKAN SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA PERANGKAT DAERAH KABUPATEN BATUBARA.

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/6/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)18/6/22

PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI NOMOR 56 TAHUN 2019  
TENTANG PEDOMAN NOMENKLATUR DAN UNIT KERJA  
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI DAN KABUPATEN/KOTA.



## Lampiran 1

### WAWANCARA PENELITIAN

#### **Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara**

Sehubungan dengan penyusunan Tesis dengan judul yang telah disebutkan diatas, maka dengan hormat, saya :

Nama : **AGNES ANGELIA**

NIM : **191801016**

Memohon kesediaan Bapak untuk menjawab pertanyaan wawancara (daftar pertanyaan) yang saya ajukan ini secara jujur dan terbuka. Daftar pertanyaan ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang Strata Dua (S2), Program Studi Ilmu Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, Medan, Sumatera Utara. Karenanya, kebenaran dan kelengkapan jawaban yang anda berikan akan sangat membantu bagi penulis, untuk selanjutnya akan menjadi masukan yang bermanfaat bagi hasil penelitian yang penulis lakukan.

Atas partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab daftar pertanyaan ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

**AGNES ANGELIA**

## I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin anda :  Laki – laki  
 Perempuan
3. Pekerjaan :
4. Usia anda saat ini adalah :  <25 tahun  25 - 50 tahun  
 >50 tahun

## II. Pedoman Wawancara

### 1. Komunikasi

- Bagaimana keterkaitan yang erat antara pencapaian kinerja dengan program dan kebijakan
- Bagaimana kejelasan sasaran anggaran suatu program harus dimengerti oleh semua aparat dan pemimpin
- Bagaimana visi dan misi program perlu ditetapkan sesuai rencana strategik organisasi.
- Bagaimana indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap kegiatan atau program.

### 2. Sumber Daya Manusia

- Bagaimana melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan.
- Bagaimana OPD membuat laporan kepada atasan setiap kegiatan atau program yang telah dilaksanakan.
- Bagaimana OPD melakukan pengecekan terhadap jalannya program.
- Pelaksanaan kegiatan telah dikontrol dengan ukuran atau indikator kinerja yang jelas untuk menilai tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program.

- Bagaimana secara LAKIP digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan program/kegiatan selanjutnya dan diterbitkan sesuai dengan waktu yang ditentukan

### 3. Disposisi

- Dalam pelaksanaan anggaran OPD mengacu kepada DPA dan Rencana Anggaran Kas yang telah disahkan
- Dokumen Anggaran Kas dan DPA digunakan oleh BUD sebagai acuan dalam penyediaan dana untuk setiap OPD.
- OPD dalam pelaksanaan anggarannya telah mengikuti prosedur dalam pelaksanaan pendapatan dan belanja sesuai dengan jumlah yang tercantum dalam dokumen DPA dan Anggaran Kas
- OPD dalam hal perencanaan anggarannya mengikuti prioritas dan PPAS dalam menyusun RKA-OPD.

### 4. Struktur Birokrasi

- Dalam penyusunan RKA-OPD, memperhatikan prinsip – prinsip peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyusunan anggaran dalam rangka pencapaian prestasi kerja.
-

## Lampiran 2

### Dokumentasi



Dalam melakukan dokumentasi penelitian, penelitian melakukan wawancara bersama informan kunci dengan Bapak H. Sakti Alam Siregar, SH. selaku Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dalam hal ini peneliti mempertanyakan seputar Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Dengan hasil dokumentasi menunjukkan bahwa sistem Kinerja anggaran merupakan sebuah sistem yang mencakup kegiatan yang berkaitan dengan penyusunan program dan juga tolok ukur kinerja sebagai sebuah instrumen untuk bisa mencapai tujuan serta sasaran program yang diharapkan di dalam pelaksanaannya. Penerapan sistem kinerja anggaran pada kinerja dalam penyusunan program anggaran yang dimulai dengan adanya perumusan serta penyusunan struktur organisasi pemerintahan yang sesuai dengan adanya program yang akan dijalankan tentunya, dan peneliti melakukan dalam penelitian telah sesuai dengan berdasarkan objek penelitian. di Kantor Sekretariat Daerah Pada Tanggal 7 Juni Tahun 2021 tepat pada pukul 09.00 WIB.



Dalam melakukan dokumentasi penelitian, peneliti melakukan wawancara bersama informan utama dengan Bapak Renold Asmara, AP. SH. selaku Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dalam hal ini peneliti mempertanyakan seputar Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara. Dengan hasil dokumentasi menunjukkan bahwa sistem Kinerja anggaran merupakan sebuah sistem yang mencakup kegiatan yang berkaitan dengan penyusunan program dan juga tolok ukur kinerja sebagai sebuah instrumen untuk bisa mencapai tujuan serta sasaran program yang diharapkan di dalam pelaksanaannya. Penerapan sistem kinerja anggaran pada kinerja dalam penyusunan program anggaran yang dimulai dengan adanya perumusan serta penyusunan struktur organisasi pemerintahan yang sesuai dengan adanya program yang akan dijalankan tentunya, dan peneliti melakukan dalam penelitian telah sesuai dengan berdasarkan objek penelitian. Di Kantor Sekretariat Daerah Pada Tanggal 7 Juni Tahun 2021 tepat pada pukul 10.00 WIB.



Dalam melakukan dokumentasi penelitian, penelitian melakukan wawancara bersama informan tambahan dengan Ibu Sri Mahdani selaku Kabag. Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara dalam hal ini peneliti mempertanyakan seputar Analisis Implementasi Sistem Kinerja Anggaran Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara di Kantor Sekretariat Daerah. Dengan hasil dokumentasi menunjukkan bahwa sistem Kinerja anggaran merupakan sebuah sistem yang mencakup kegiatan yang berkaitan dengan penyusunan program dan juga tolok ukur kinerja sebagai sebuah instrumen untuk bisa mencapai tujuan serta sasaran program yang diharapkan di dalam pelaksanaannya. Penerapan sistem kinerja anggaran pada kinerja dalam penyusunan program anggaran yang dimulai dengan adanya perumusan serta penyusunan struktur organisasi pemerintahan yang sesuai dengan adanya program yang akan dijalankan tentunya, dan peneliti melakukan dalam penelitian telah sesuai dengan berdasarkan objek penelitian. Pada Tanggal 7 Juni Tahun 2021 tepat pada pukul 11.00 WIB.