

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROSES PERENCANAAN DAN  
PENGANGGARAN PADA BIRO SISTEM INFORMASI,  
PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**TESIS**

OLEH

**ZULKHAIRI NASUTION  
NPM. 201801015**



**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 22/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/22

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROSES PERENCANAAN DAN  
PENGANGGARAN PADA BIRO SISTEM INFORMASI,  
PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**TESIS**

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

OLEH

**ZULKHAIRI NASUTION  
NPM. 201801015**

**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 22/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/22

# UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

## HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran  
pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan  
Universitas Sumatera Utara Medan**

**Nama : Zulkhairi Nasution**

**NPM : 201801015**

### Menyetujui

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**

**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 25 April 2022**

---

---

**Nama : Zulkhairi Nasution**

**NPM : 201801015**



**Panitia Penguji Tesis :**

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

**Sekretaris : Jaenal Abidin, S.Sos, MA, Ph.D**

**Pembimbing I : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**

**Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, M.Si**

**Penguji Tamu : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP**

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 22/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/22

## 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, 25 April 2022

Yang menyatakan,



**Zulkhairi Nasution**

**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 : Zulkhairi Nasution  
NPM : 201801015  
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 :

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROSES PERENCANAAN DAN  
PENGANGGARAN PADA BIRO SISTEM INFORMASI, PERENCANAAN  
DAN PENGEMBANGAN UNIVERSITAS SUMATERA UTARA MEDAN**

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



**Zulkhairi Nasution**

## ABSTRAK

### **Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan Dan Penganggaran Pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan Dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan**

**N a m a** : Zulkhairi Nasution  
**N P M** : 201801015  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Budi Hartono.M.Si

Perencanaan dan penganggaran Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara belum sepenuhnya menasar kepada kontrak kinerja Rektor, Indikator Kinerja Utama dan Rencana Strategis Universitas Sumatera Utara. Satuan Kerja dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi sering melakukan revisi kegiatan, merubah kode Mata Anggaran Kegiatan serta merubah pagu anggaran kegiatan yang sudah mendapat pengesahan oleh Majelis Wali Amanat USU. Revisi itu terjadi Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan USU belum mempunyai Standar Operasional Prosedur sehingga revisi dapat dilakukan kapan saja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan dan untuk mengetahui faktor apa yang menjadi penghambat/kendala dalam Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan informan penelitian adalah Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Subbagian dan Staf pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan. Teori yang digunakan adalah Teori kebijakan publik George C Edward III. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang optimal. Keberhasilan implementasi kebijakan perlu didukung wewenang dan SOP Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan USU Medan. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara yaitu komunikasi, disposisi, sumber daya, dan struktur birokrasi. Penyaluran komunikasi yang baik dan koordinasi yang baik antara pimpinan dan staf sangat diperlukan agar dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik oleh karena itu disarankan agar menerbitkan Standar Operasional Prosedur (SOP) kebijakan proses perencanaan dan penganggaran agar dapat memberikan hasil yang optimal pada proses perencanaan dan penganggaran.

**Kata Kunci:** Implementasi, Perencanaan dan Penganggaran

## ABSTRACT

### ***Implementation of Planning and Budgeting Process Policies at the Bureau of Information Systems, Planning and Development University of North Sumatra Medan***

***Name*** : Zulkhairi Nasution  
***Student Id. Number*** : 201801015  
***Study Program*** : Master of Public Administration Science  
***Advisor I*** : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si  
***Advisor II*** : Dr. Budi Hartono, M.Si

*Information Systems Bureau planning and budgeting, Planning and Development of the University of North Sumatra has not yet fully targeted the Chancellor's performance contract, Key Performance Indicators and Strategic Plan University of North Sumatra. The Work Units in implementing the tridharma of higher education often revise activities, change the code for the Activity Budget Item and change the activity budget ceiling that has been approved by the USU Board of Trustees. The revision occurred when the USU Information System, Planning and Development Bureau did not yet have a Standard Operating Procedure so that revisions could be made at any time. This study aims to determine and analyze the Implementation of Planning and Budgeting Process Policies at the Information Systems Bureau, Planning and Development of the University of North Sumatra Medan and to find out what factors are the obstacles / obstacles in the Implementation of the Planning and Budgeting Process Policy at the Bureau of Information Systems, Planning and Development, University of North Sumatra Medan. The research method used is a descriptive method with a qualitative approach, with research informants being the Head of Bureau, Head of Section, Head of Subdivision and Staff at the Bureau of Information Systems, Planning and Development, University of North Sumatra, Medan. The theory used is George C Edward III's public policy theory. The results of this study indicate that the Planning and Budgeting Process Policy Implementation at the Information Systems, Planning and Development Bureau has been implemented but has not achieved optimal results. The success of policy implementation needs to be supported by the authority and SOP for Planning and Budgeting at the Information Systems, Planning and Development Bureau at USU Medan. The factors that influence the Implementation of Planning and Budgeting Policies at the Bureau of Information Systems, Planning and Development of the University of North Sumatra are communication, disposition, resources, and bureaucratic structure. Good communication distribution and good coordination between leadership and staff are needed in order to produce a good implementation, therefore it is recommended to issue a Standard Operating Procedure (SOP) for planning and budgeting process policies in order to provide optimal results in the planning and budgeting process.*

***Keywords*** : *Implementation, Planning and Budgeting*



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan”**. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan Gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area (UMA) Medan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan di sana sini, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan akan penulis terima dengan senang hati. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan bagi masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Medan, Februari 2022  
Penulis

Zulkhairi Nasution

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt atas kasih dan karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area Medan.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. M.S, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area sekaligus dosen pembimbing II, Beliau sosok yang karismatik. Kepribadiannya yang optimis, bijaksana dan senantiasa tulus serta selalu memberi motivasi menguatkan saya dalam mengerjakan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Badaruddin, M.Si selaku dosen pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan motivasi yang luar biasa

kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan tesis ini.

5. Seluruh Dosen dan staf Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area Medan yang telah memberikan ilmu dan sebuah pembelajaran yang sungguh sangat berharga serta telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses perkuliahan sampai penulisan tesis ini selesai.
6. Ibu Dra. Cut Ornita, M.Si selaku Kepala Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan dan seluruh staf yang telah memberikan dukungan dan bantuannya dalam proses pengumpulan data penelitian sehingga penulisan tesis ini selesai.
7. Istri dan Anak-anak tercinta yang telah mendukung terimakasih atas motivasi dan doanya.
8. Ayah dan Ibunda, adik serta keluarga tercinta yang telah mendukung terima kasih atas motivasi dan doanya.
9. Rekan-rekan Mahasiswa/I seangkatan program studi magister Administrasi Publik yang telah mendukung dan memberikan bantuan baik pikiran maupun motivasinya.
10. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis selama kuliah maupun selama pentusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan yang setimpal sesuai dengan amal perbuatannya atas semua jasa baik yang diberikan dengan tulus kepada penulis.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu, saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Medan, Februari 2022  
Penulis

**Zulkhairi Nasution**



## 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>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	18
1.3 Tujuan Penelitian .....	19
1.4 Manfaat Penelitian .....	19
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Pengertian Implementasi 20	
2.2 Implementasi Kebijakan 22	
2.2.1 Kebijakan publik.....	24
2.2.2 Sifat-sifat Kebijakan Publik .....	26
2.2.3 Proses pembuatan kebijakan.....	27
2.2.4 Implementasi Kebijakan Publik .....	30
2.2.5 Pendekatan Implementasi Kebijakan.....	30
2.2.6. Model-model Implementasi Kebijakan Implementasi Kebijakan Model Donald Van Metter & Carl Van Horn .	31
2.2.6.1 Implementasi Kebijakan Model George C. Edward III.....	33
2.2.6.2 Implementasi Kebijakan Model Marilee S.Grindle	37
2.2.6.3 Implementasi Kebijakan model Daniel Mazmanian & Paula. Sabatier .....	38
2.2.6.4 Implementasi Kebijakan Publik.....	40
2.3 Proses Perencanaan dan Penganggaran .....	46
2.3.1 Perencanaan.....	46
2.3.2 Penganggaran .....	47
2.3.2.1 Pengertian Penganggaran .....	47

2.3.2.2 Ciri-Ciri Anggaran.....	51
2.3.2.3 Tujuan Anggaran .....	53
2.3.2.4 Macam-Macam Anggaran.....	54
2.3.2.5 Proses Penganggaran.....	56
2.4 Penelitian Terdahulu.....	58
2.5 Kerangka Berpikir .....	62
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>62</b>
3.1 Pendekatan Dan Jenis Penelitian.....	62
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	64
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.4 Definisi Konsep dan Definisi Operasional .....	71
3.4.1 Definisi Konsep.....	71
3.4.2 Definisi Operasional.....	73
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>77</b>
4.1. Gambaran Umum .....	77
4.1.1. Lokasi Penelitian .....	77
4.1.2. Visi Dan Misi Universitas Sumatera Utara.....	77
4.1.3. Struktur Organisasi.....	78
4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	86
4.2.1. Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.....	87
A. Komunikasi .....	87
B. Disposisi.....	104
C. Sumber Daya .....	114
D. Struktur Birokrasi .....	137
4.2.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara .....	148
A. Komunikasi .....	148
B. Disposisi.....	163
C. Sumber Daya .....	174
D. Struktur Birokrasi .....	194

<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>206</b>
5.1. Kesimpulan .....	206
5.1.1 Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.....	206
5.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara .....	208
5.2. Saran .....	210
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>212</b>



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Realisasi Anggaran USU Tahun 2019 Berdasarkan Sumber Dana	15
Tabel 1.2 Realisasi Anggaran USU Tahun 2020 Berdasarkan Sumber Dana	15
Tabel 1.3 Realisasi Anggaran USU Tahun 2021 Berdasarkan Sumber Dana	15
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	58





## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	62
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan .....	78



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada setiap organisasi memerlukan perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik perencanaan penerimaan mahasiswa baru maupun perencanaan anggaran dan lain sebagainya.

Perencanaan adalah proses dasar untuk mencapai tujuan tertentu bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan tahap paling penting dalam fungsi manajemen di dalam mengambil keputusan. Tanpa adanya fungsi perencanaan, fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, seperti pengorganisasian, pengontrolan dan pengarahan tidak dapat berjalan dengan baik. Sehingga dapat dikatakan perencanaan yang baik akan mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau aktivitas yang telah direncanakan.

Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk memilih alternatif masa depan yang dikehendaknya dan mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasi dengan baik. (bukhari et al, 2005 dalam Ikhwan, 2016: 129-130)

Pada suatu Perencanaan diperlukan pada setiap bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan Tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan seperti kegiatan organisasi dan perencanaan ada dalam setiap fungsi–fungsi manajemen,

karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini perencanaan harus mengutamakan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya perkiraan saja.

Berdasarkan dari amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pemerintah harus mampu untuk mencapai tujuan berbangsa dan bernegara melalui kegiatan pembangunan. Pelaksanaan pembangunan dilakukan dalam proses manajemen Perguruan Tinggi yang efektif dan efisien. Tahapan dalam proses pelaksanaan perencanaan dan penganggaran merupakan salah satu tahapan penting untuk pembangunan di Perguruan Tinggi. Perencanaan yang baik dapat menjadi awal mula dari kegiatan pembangunan yang berkelanjutan. Karena dengan perencanaan kegiatan yang baik dan tepat sasaran akan mendorong pelaksanaan perencanaan yang lebih optimal sehingga menciptakan pembangunan yang berkelanjutan dan terarah.

Selain perencanaan, dalam suatu pembangunan yang tidak kalah penting adalah adanya penganggaran. Perencanaan dan penganggaran adalah dua hal yang harus saling mendukung. Perencanaan pembangunan dapat terlaksana dengan baik, apabila didukung oleh kemampuan keuangan yang memadai, dan alokasi pendanaan yang terukur dengan jelas. Ini menandakan bahwa dalam penganggaran, paradigma penilaian kinerja menjadi satu dimensi utama untuk menilai efisiensi dan efektifitas pengelolaan anggaran, termasuk proses

perencanaan anggaran pada setiap tingkat Satuan Kerja yang ada di Universitas Sumatera Utara diberi kewenangan untuk menyusun kegiatan untuk mendapatkan alokasi penganggaran.

Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara terdapat tiga paradigma baru mengenai pengelolaan keuangan negara yakni pertama, konsepsi kerangka penganggaran jangka menengah, kedua konsep anggaran berdasarkan kinerja yang lebih menekankan kepada pencapaian keluaran yang akan menunjang pencapaian atas hasil yang telah ditetapkan dari suatu unit organisasi, dan ketiga konsep anggaran terpadu yang menekankan pada optimalisasi penggunaan dana guna mencapai sasaran program yang akan dilaksanakan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 24 yang juga menjadi dasar dari lahirnya Undang-Undang Perguruan Tinggi, Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Menurut Erly Suandy (2001:2), pengertian perencanaan adalah suatu proses penentuan tujuan organisasi dan kemudian menyajikan dengan jelas strategi-strategi, taktik-taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Menurut Alder (dalam Rustiadi 2008:339), pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Salah satu tolak ukur perencanaan dan penganggaran yang baik adalah adanya sinkronisasi dari rencana program kegiatan secara bottom up dari satuan kerja sampai ke

tingkat Universitas. Sinkronisasi program kegiatan ini akan terangkum dalam output berupa dokumen perencanaan dan anggaran universitas sebagai dasar pendapatan dan pengeluaran.

Dalam proses penyusunan rencana kerja pada satu tahun kedepan, perencanaan dan penganggaran sebagaimana yang terdapat dalam Statuta USU Bab VII Bagian Kesatu pasal 65 ayat (1) Pemerintah menyediakan dana untuk penyelenggaraan Pendidikan tinggi oleh USU yang dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara. Ayat (2) selain dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), pendanaan penyelenggaraan Pendidikan tinggi juga dapat berasal dari : a. masyarakat, b. biaya Pendidikan, c. pengelolaan dana abadi dan usaha usaha USU, d. Kerjasama Tridharma, e. pengelolaan kekayaan negara yang diberikan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk kepentingan pengembangan USU, f. sumber lain yang sah. Ayat (3) penerimaan USU dari sumber dana sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan penghasilan USU yang dikelola secara otonomi, Ayat (4) penerimaan USU dari sumber dana sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak. Ayat (5) selain pendanaan dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) USU dapat menerima melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Di dalam Statuta USU pasal 66 disebutkan bahwa pendanaan USU dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan prinsip nirlaba, efisien, efektif, keterpaduan, produktifitas, otonom, transparan, bertanggungjawab dan akuntabel. Pada bab VII bagian kedua pasal 68 ayat (1)

rencana kerja dan anggaran tahunan USU merupakan penjabaran dari rencana strategis yang lain sedikit memuat : a, rencana kerja USU, b. anggaran USU dan c. proyeksi keuangan Pokok. Ayat (2) Rencana kerja dan anaran tahunan diajukan kepada MWA paling lambat 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai. Ayat (3) Rencana kerja dan anggaran tahunan disahkan oleh MWA paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran berjalan. Ayat (4) dalam hal rencana kerja dan anggaran tahunan yang diajukan belum disahkan oleh MWA sebagaimana dimaksud pada ayat (3) rencana kerja dan anggaran tahunan sebelumnya dapat dilaksanakan sampai menunggu pengesahan rencana kerja dan anggaran tahunan yang diusulkan.

Selain dari pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 24 yang juga menjadi dasar dari lahirnya Undang-Undang Perguruan Tinggi dan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, juga ada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Taun 2014 Tentang Statuta Universitas Sumatera Utara.

Selain yang disebut diatas Universitas Sumatera Utara juga mempunyai Rencana Strategis 2020 – 2024 sebagai dasar dalam menyusun perencanaan dan penganggaran. yang terdapat pada Bab V (5.3) Program Kerja. Program kerja merupakan uraian tentang yang harus dilakukan melalui suatu strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran desain USU 2020-2024. Program kerja tersebut pada akhirnya membuat USU menjadi Universitas berstandar internasional berciri

keunggulan lokal. Sasaran, Strategi dan Program kerja dalam Renstra USU 2020-2024 dijabarkan sebagai berikut :

1. Terbangunnya komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi.
2. Terbangunnya sistem tata laksana good university governance yang berkesinambungan.
3. Terselenggaranya penelitian dan penulisan hasil kerja sama internasional serta pemerolehan hak Kekayaan Intelektual (HKI) diberbagai negara.
4. Terlaksananya sistem pembelajaran berkelas dunia yang berakar pada keunggulan lokal yang semakin baik.
5. Terciptanya keunggulan akademik berbasis TALENTA yang berstandar internasional.
6. Terselenggaranya pengelolaan berbasis sistem informasi dan teknologi informasi yang semakin baik dan terintegrasi.
7. Terciptanya kampus hijau yang aman, nyaman dan sehat sebagai rumah akademik.
8. Terinternalisasinya karakter BINTANG pada seluruh civitas akademika dan tenaga kependidikan.
9. Terinternalisasinya budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat.
10. Terciptanya civitas akademika dan tenaga kependidikan yang mampu bersaing dalam tatanan global.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Statuta Universitas Sumatera Utara proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan

Pembangunan Universitas Sumatera Utara dapat dilakukan penyusunan anggaran diawali dengan melakukan Musrenbang tingkat Fakultas / unit kerja akan mengajukan usulan kegiatan yang bersifat rutin maupun kegiatan yang bersifat pengembangan yang dirasa sangat penting dan dibutuhkan, hasil dari usulan ini akan dibawa ke musrenbang tingkat universitas setiap tahunnya menyusun anggaran satu tahun kedepan, anggaran tersebut dibagikan ke seluruh satuan kerja fakultas dan semua unit kerja yang berada di lingkungan Universitas Sumatera Utara yaitu sebanyak 39 satuan kerja yang terdiri dari 15 (lima belas) fakultas, 1 (satu) Sekolah Pascasarjana, 23 (dua puluh tiga) unit kerja.

Untuk menjalankan tridharma perguruan tinggi semua satuan kerja di lingkungan Universitas Sumatera Utara menyusun anggaran masing-masing dengan skala prioritas yang terdiri dari belanja rutin dan belanja pengembangan. Anggaran rutin dan pengembangan sebelum ditetapkan berapa besaran pagunya untuk masing-masing satuan kerja harus terlebih dahulu mendapat pengesahan dari Anggota Majelis Wali Amanat (MWA) yang sebelumnya telah dilakukan verifikasi kelayakannya atas kegiatan anggaran tersebut oleh Komite Audit (KA) USU. Pagu anggaran yang telah ditetapkan dan disahkan oleh MWA tersebut dibagikan ke seluruh satuan kerja untuk dipedomani sebagai acuan dalam menjalankan kegiatan tridharma perguruan tinggi pada satuan kerja masing-masing untuk satu tahun. Akan tetapi dalam pelaksanaannya ada saja satuan kerja yang merevisi anggaran kegiatannya yang telah disusun secara prioritas, seperti perpindahan mata anggaran kegiatan, penambahan judul kegiatan serta menambah pagu anggaran yang telah disahkan oleh MWA USU. Revisi-revisi tersebut tidak



hanya dilakukan pada triwulan pertama dan kedua bahkan pada triwulan keempat bulan desember pun masih ada saja satuan kerja yang merevisi anggaran dan kegiatannya. Oleh karena adanya perubahan-perubahan tersebut Bagian Perencanaan dan Pengembangan Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan USU harus mengusulkan perubahan kegiatan tersebut lagi ke MWA untuk mendapat pengesahan kembali.

USU sebagai PTN-BH memiliki otonomi dalam pengelolaan anggarannya untuk menjalankan perannya berkontribusi pada segenap bidang pembangunan melalui pencapaian visi USU 2039 berdasarkan pilar tridharma perguruan tinggi. Perkembangan ruang lingkup pengelolaan pendidikan tinggi yang semakin dinamis dan kompleks menyebabkan operasional tridharma perguruan tinggi harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Dalam pelaksanaannya sesuai dengan pasal 63 UU No. 12 Tahun 2012 tentang otonomi pengelolaan perguruan tinggi, dan Statuta USU, maka Rektor Universitas Sumatera Utara menyusun RKA berdasarkan perencanaan akademik dan non-akademik berbasis kinerja dan menggunakan penganggaran terpadu dengan berdasarkan kepada prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, dan efektivitas dan efisiensi.

Seiring dengan meningkatnya peringkat USU dalam pemeringkatan Perguruan Tinggi non Politeknik yang dikeluarkan Kemenristekdikti (38 pada tahun 2015, 29 pada tahun 2016, 19 pada tahun 2017 dan 15 pada tahun 2018), maka USU terus berupaya membenahi dan meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan tingginya. USU telah melakukan analisis situasi dalam menjalankan

kebijakan yang telah ditetapkan oleh Majelis Wali Amanat seperti diamanatkan dalam Peraturan MWA USU Nomor 17 Tahun 2016 tentang Kebijakan Umum Periode 2016 – 2021. Program kerja dan kebijakan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi realisasi Rencana Kerja dan Anggaran TA 2019.

Semua sistem informasi yang digunakan oleh USU di-hosting pada server yang ada di USU yang terkoneksi dengan jaringan Local Area Network (LAN) USU dan jaringan Internet yang kecepatannya telah ditingkatkan menjadi 1000 MBps pada tahun 2017. Dengan demikian, dalam operasionalnya Sistem Informasi ini dapat diakses dari jaringan lokal maupun dari jaringan internet dengan baik. Sebagian besar Sistem Informasi yang ada di atas dikembangkan sendiri dengan bahasa pemrograman berbasis web dan database server. Sebagai sarana komunikasi internal dan eksternal, USU memiliki sebuah website dengan url [www.usu.ac.id](http://www.usu.ac.id) yang dapat diakses secara umum baik dari jaringan lokal maupun jaringan internet. Selain itu masing-masing fakultas, program studi dan unit-unit yang ada di lingkungan USU juga memiliki halaman website sendiri.

USU telah melakukan pemasangan jaringan nirkabel dengan nama USUneta yang dapat digunakan oleh sivitas akademi USU untuk mengakses jaringan lokal dan jaringan USU. Namun saat ini dengan kapasitas mahasiswa sebanyak kurang lebih 52.000 orang dan jumlah dosen dan tenaga kependidikan diatas 2.000 orang maka infrastruktur jaringan dan perangkat keras beserta kapasitas bandwidth internet yang dimiliki ataupun dilanggan masih sangat kurang. Tersedianya informasi dan pengetahuan yang tak ternilai yang dapat diakses melalui jaringan

internet menyebabkan peremajaan infrastruktur jaringan kabel dan nirkabel di Kampus USU menjadi suatu keharusan.

Kebutuhan atas sistem informasi terintegrasi maupun pemuktahiran sistem informasi yang ada sangat diperlukan dalam mendukung tata kelola universitas yang baik. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi serta efektivitas pengelolaan keuangan USU maka pada tahun 2018 telah dikembangkan Sistem Informasi Keuangan yang terintegrasi. Semua ini dikembangkan untuk mewujudkan Good University Governance di lingkungan USU. Selain sistem informasi yang perlu dimuktahirkan, USU juga diwajibkan untuk memiliki piranti lunak (software) pendukung kegiatan pendidikan dan penelitian baik yang tidak berbayar (open source) maupun yang berbayar (berlisensi). Hal ini wajib ditempuh untuk menguatkan kapasitas inovasi dan meningkatkan produktivitas riset serta meningkatnya kualitas pembelajaran di USU.

Pihak jajaran tingkat atas manajemen merumuskan skala dampak dan kemungkinan terlebih dahulu sebelum proses penilaian risiko dilakukan sesuai dengan kebutuhan instansi. Aspek yang dapat dijadikan pertimbangan kriteria kemungkinan dan dampak antara lain adalah reputasi organisasi, kerugian finansial, berhentinya pelayanan, kerugian pihak ketiga, kerusakan lingkungan, dan bahkan terhambatnya/kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

Universitas Sumatera Utara sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) dibawah koordinasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mengemban tugas untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi (PT) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun

2012 tentang Pendidikan Tinggi. Untuk itu, program kerja dan kegiatan USU yang berpilarkan Tridarma PT disusun dengan perencanaan yang matang dari usulan satuan kerja di lingkungan USU dan berdasarkan penugasan pemerintah serta tercermin melalui pembiayaan yang transparan dan akuntabel. Target kinerja yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan yang telah dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) USU Tahun 2020 - 2024 menjadi acuan dalam pengusulan dan pembiayaan program kerja dan kegiatan yang disusun dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) USU dan Perubahannya untuk Tahun Anggaran 2020. Dengan demikian, pengelolaan program kerja, kegiatan, dan keuangan USU dilaksanakan untuk mewujudkan target kinerja baik yang ditetapkan dalam Kontrak Kinerja USU 2020 maupun Renstra USU 2020-2024. Pengukuran pencapaian kinerja bertujuan untuk mendorong USU meningkatkan prestasinya dalam menyukseskan Tridarma Perguruan Tinggi dan menjadi masukan serta umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka meningkatkan kinerja USU sebagai salah satu instansi pemerintah di sektor pendidikan tinggi. Oleh karena itu, penyusunan Laporan Kinerja ini difokuskan pada jabaran dan analisis hasil-hasil capaian indikator kinerja Universitas berdasarkan capaian oleh masing-masing satuan kerja yang ada di lingkungan USU yang direkapitulasi menjadi pencapaian kinerja Universitas.

Kebijakan pengelolaan keuangan USU wajib dan selalu menganut prinsip tata kelola yang transparan, akuntabel, nirlaba, taat pada peraturan perundang-undangan, dan patuh terhadap waktu dalam penyusunan dan penyampaian laporan akademik dan nonakademik PTN.

Pengelolaan keuangan USU juga menganut prinsip kelayakan finansial seperti diamanatkan dalam Permendikbud Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan PTN menjadi PTN-BH.

Perencanaan, penerimaan, dan pengalokasian dana USU berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta USU. Kegiatan perencanaan pada umumnya dilakukan secara bottom-up yaitu dimulai dari tingkat satuan kerja departemen/prodi/laboratorium/bagian dan kemudian diteruskan pada tingkat satuan kerja fakultas/sekolah/lembaga/unit penunjang. Penyusunan pada tingkat satuan kerja fakultas/sekolah/lembaga/unit penunjang dilakukan melalui suatu forum musyawarah perencanaan dan pengembangan (Musrenbang) tingkat satuan kerja di lingkungan USU yang dilaksanakan pada bulan Mei setiap tahunnya. Melalui kegiatan Musrenbang ini dihasilkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) tingkat satuan kerja di lingkungan USU. RKAT tersebut disusun tentunya dengan mengacu pada Rencana Strategis satuan kerja masing-masing fakultas/sekolah/lembaga/unit penunjang.

Sedangkan untuk program kerja yang merupakan penugasan dari pemerintah, maka penyusunannya dilakukan secara top-down yang dimulai dari tingkat Universitas ke setiap satuan kerja di lingkungan USU. RKAT hasil Musrenbang satuan kerja di lingkungan USU selanjutnya dibahas pada Musrenbang tingkat Universitas yang dilaksanakan pada bulan Agustus setiap tahunnya. Hasil Musrenbang tingkat Universitas kemudian dirangkum menjadi usulan RKAT USU. Dengan demikian, RKAT USU merupakan penjabaran dari Renstra USU 2020-2024 yang paling sedikit memuat rencana kerja, anggaran, dan

proyeksi keuangan pokok tahunan USU. Usulan RKAT USU kemudian disampaikan kepada Senat Akademik (SA) untuk diminta masukannya terutama terkait program kerja, kegiatan, dan pembiayaan di bidang akademik. Selanjutnya usulan tersebut disampaikan kepada Majelis Wali Amanat (MWA) USU untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan. MWA melalui Komite Audit melakukan analisis manajemen resiko terhadap RKAT USU tersebut sebelum dibawa ke dalam Sidang MWA untuk memperoleh persetujuan dan pengesahan. Proses ini berlangsung dalam kurun waktu 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran berikutnya. Setelah memperoleh persetujuan dan pengesahan dari MWA, RKAT tersebut disampaikan oleh Rektor kepada Mendikbud sebagai dasar dalam pengalokasian dan pemberian anggaran BPPTN tahunan Universitas dari Kemendikbud. RKAT yang telah memperoleh pengesahan selanjutnya disampaikan kepada satuan kerja terkait untuk dilakukan penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang akan menjadi pegangan dalam penggunaan anggaran. Universitas Sumatera Utara.

Dalam RKAT terdapat rencana pembiayaan bersumber dari APBN untuk kegiatan rutin dan pengembangan. Anggaran rutin digunakan untuk pembayaran gaji dan tunjangan PNS yang telah dimuat dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kemendikbud. Adapun mekanisme pencairan dana APBN untuk USU sebagai PTN-BH dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Selain itu, untuk kegiatan rutin dan pengembangan juga diberikan dalam bentuk Bantuan

Pendanaan PTN-BH (BPPTNBH). Pelaporan penerimaan dan penggunaan seluruh dana baik APBN, BPPTN, maupun NonPNBP dilakukan oleh Unit Akuntansi dan Pelaporan USU dengan metode pelaporan Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) dan Sistem Akuntansi Pemerintahan (SAP). Sistem pelaporan dilakukan secara Triwulan, Semester, dan Tahunan. Laporan-laporan tersebut setiap tahun disampaikan kepada pemangku kepentingan yaitu MWA, Rektor, Mendikbud, dan Menteri Keuangan melalui Direktorat Kekayaan Negara. Sedangkan laporan capaian keberhasilan maupun target yang belum terealisasi dinyatakan dalam Laporan Kinerja ini pada bulan Februari setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dan untuk mengetahui secara lebih detail maka perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam berdasarkan hasil penelitian. Oleh karena itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran Pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

Sumber Pembiayaan Universitas Sumatera Utara yang direncanakan selama 3 (tiga) tahun beserta realisasinya yang terdiri dari Rupiah Murni (Pemerintah Pusat), Non-Penerimaan Negara Bukan Pajak (Non-PNBP), Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri (BPPTN), Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Realisasi Anggaran USU Tahun 2019 Berdasarkan Sumber Dana

No	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase %
1	APBN	252.415.765.000	248.937.371.093	98,62%
2	NON-PNBP	915.595.835.000	664.723.760.596	72,60%
3	BPPTN-BH	97.034.000.000	94.762.389.146	97,66%
4	BOPTN	53.571.400.000	28.504.318.174	53,21%
	<b>Jumlah</b>	<b>1.318.617.000.000</b>	<b>1.036.927.839.009</b>	<b>81%</b>

Sumber : Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan USU

Tabel 1.2 Realisasi Anggaran USU Tahun 2020 Berdasarkan Sumber Dana

No	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase %
1	APBN	255.966.102.000	246.533.142.478	96%
2	NON-PNBP	759.092.806.159	619.149.891.302	82%
3	BPPTN-BH	95.509.352.000	84.413.356.636	88%
4	BOPTN	23.435.072.117	21.494.939.099	92%
	<b>Jumlah</b>	<b>1.134.003.332.276</b>	<b>971.591.329.515</b>	<b>89%</b>

Sumber : Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan USU

Tabel 1.3 Realisasi Anggaran USU Tahun 2021 Berdasarkan Sumber Dana

No	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase %
1	APBN	243.966.102.000	239.804.498.539	98%
2	NON-PNBP	751.951.476.681	700.074.802.784	93%
3	BPPTN-BH	89.088.583.000	84.458.854.768	95%
4	BOPTN	32.889.769.000	32.426.159.101	99%
	<b>Jumlah</b>	<b>1.117.895.930.681</b>	<b>1.056.764.315.192</b>	<b>96%</b>

Sumber : Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan USU

Adapun permasalahan yang dihadapi pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan, Pengembangan sebagai berikut:

1. Adanya peningkatan volume pekerjaan di Biro Sirebang akibat Pandemi Covid-19 dan lockdown di lingkungan USU sebanyak 2 kali sehingga banyak pekerjaan yang terhambat untuk diselesaikan. Untuk itu,



diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki mobilitas tinggi agar pekerjaan yang ada dapat cepat diselesaikan. Kemudian, diperlukan peningkatan sumber daya manusia, baik peningkatan dalam jumlah maupun peningkatan kompetensi staf yang mempunyai keahlian di bidang teknologi informasi dan komputer;

2. Dalam hal pelaksanaan pelaporan Simonev ke Kementerian, Lakip Universitas, dan Laporan Tahunan (Laptah) masih belum memenuhi harapan terutama asupan data dari biro-biro lain di lingkungan USU sangat lamban atau tidak memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan sehingga pelaksanaan pelaporan Simonev, Lakip Universitas, dan Laptah sedikit terkendala. Hal ini karena pengisian data-data tersebut dari biro-biro lain masih dilakukan secara manual;
3. Beberapa program kerja yang diusulkan satuan kerja di lingkungan USU dan telah dianggarkan pada RKA USU 2020 ternyata belum dapat direalisasikan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal:
  - a. Pandemi Covid-19 yang secara mendadak merubah kebiasaan global;
  - b. USU membutuhkan waktu untuk memperbaharui Peraturan Rektor yang mengatur tentang pengadaan barang dan jasa di lingkungan USU. Untuk penerbitannya melalui proses asistensi melalui Focus Group Discussion dengan LKPP.
  - c. USU perlu meningkatkan kompetensi SDM-nya dengan mengadakan pelatihan dan sertifikasi para dosen dan pegawai yang dapat

diamanatkan untuk mengelola proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan USU (Fakultas, Prodi, dll).

d. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan menghindari terjadinya penyimpangan dalam pengadaan barang dan jasa di lingkungan USU sesuai dengan prinsip kehati-hatian, maka USU bekerja sama dengan Tim Pengawal Pengamanan Pemerintah dan Pembangunan Daerah (TP4D) Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara.

4. Usulan program kerja, kegiatan, dan anggaran satuan kerja di lingkungan USU sangat dinamis. Hal ini terjadi karena satuan kerja mempertimbangkan untuk mengubah prioritas program kerjanya dalam mencapai target kinerja satuan kerja. Dengan melakukan pramusrenbang tingkat Universitas, Musrenbang tingkat satuan kerja, dan Musrenbang tingkat Universitas maka diupayakan agar satuan kerja di lingkungan USU dapat melakukan perencanaan program kerja, kegiatan, dan anggaran yang lebih baik lagi setiap tahunnya;
5. Belum adanya sistem informasi yang terintegrasi antara Biro Sirengbang dan biro lainnya di lingkungan USU untuk memenuhi kebutuhan data-data yang sangat diperlukan dalam rangka pelaporan Simonev Kementerian, Lakip Universitas, dan Laptah;
6. Pemberlakuan WFH bagi staf pendidik maupun tenaga kependidikan mengakibatkan diperlukannya aplikasi-aplikasi sistem informasi yang dapat mendukung kegiatan akademik maupun non akademik secara online diantaranya yaitu presensi online, pengembangan aplikasi e-learning

sehingga dapat menampung akses penggunaan yang sangat besar dan pengembangan sistem virtual meeting;

7. Masih kurangnya tenaga programmer untuk pembuatan, pengembangan dan integrasi sistem informasi manajemen untuk mendukung kinerja akademik dan administrasi USU terutama pada masa pandemi dimana kegiatan akademik dan non akademik banyak bergantung pada aplikasi online;
8. Penggunaan teknologi informasi yang semakin masif juga memerlukan infrastruktur yang handal. Pengelolaan infrastruktur ini tentunya juga memerlukan sumber daya manusia yang cukup untuk mengelola infrastruktur teknologi informasi untuk seluruh USU. Sehingga untuk pemasangan, pemeliharaan dan perbaikan jaringan di seluruh USU, PSI memerlukan penambahan staf jaringan.

## 1.2. Perumusan Masalah

Masalah adalah penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi antara teori dengan praktek, antara aturan dan pelaksanaan, antara rencana dan pelaksanaan menurut Prof. Dr. Sugiyono (2019:60)

Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan data. Dari uraian latar belakang dan permasalahan tersebut yang ingin diteliti oleh peneliti pada penelitian ini yang menjadi perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui jawaban dari rumusan masalah yang ada yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat secara akademis maupun secara praktis:

1. **Secara praktis** adalah untuk memberi masukan kepada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara tentang implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

2. **Secara teoritis** adalah untuk menambah ilmu pengetahuan bagi mahasiswa jurusan ilmu administrasi publik tentang implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Menurut Grindle (dalam Winarno 2012:149) menyatakan bahwa implementasi adalah membentuk suatu kaitan yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan biasa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah dimana sarana-sarana tertentu telah dirancang dan dijalankan dengan harapan sampai pada tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya, Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno 2012:149-150) membatasi implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintahan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.

Pengertian tersebut diatas dapat dipahami yaitu tahap implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan dan sasaran ditetapkan oleh keputusan. Dengan demikian, tahap implementasi terjadi apabila undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai pelaksanaan program tersebut. Implementasi merupakan aspek penting dalam keseluruhan proses kebijakan dan merupakan suatu upaya dalam mencapai tujuan tertentu dengan sarana dan prasarana tertentu dalam waktu tertentu pula. Pada dasarnya implementasi kebijakan adalah upaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan melalui program-program agar dapat terpenuhi pelaksanaan kebijakan itu. Berdasarkan pendapat diatas tersebut

dapat disimpulkan bahwa pengertian implementasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan kebijakan dan program yang akan jalankan oleh suatu organisasi, khususnya yang berkaitan dengan institusi negara dan menyertakan sarana dan prasarana untuk mendukung program-program yang akan dijalankan.

## 2.2 Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang penting dalam proses kebijakan publik. Program kebijakan harus di implementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Studi implementasi merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana yang bagus dalam arsip kalau tidak diimplementasikan. Implementasi kebijakan merupakan tindak lanjut dari sebuah kebijakan, oleh karena itu suatu kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh pemerintah mulai dari pemerintah pusat sampai ke pemerintah daerah termasuk lembaga Pendidikan seperti Perguruan Tinggi Negeri yang berada di daerah luar pulau Jawa.

Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno 2012:149) mendefinisikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.

Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses pencapaian hasil akhir, yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang

ingin dicapai. Hal ini tidak jauh berbeda dengan apa yang diutarakan Grindle (dalam Agustino 2016:139) bahwa pengukuran keberhasilan implementasi dapat dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan program sesuai dengan yang telah ditentukan. Dikutip dari Setyawan (2017:91) dalam kamus Webster merumuskan bahwa implementasi kebijakan publik merupakan suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan, keputusan peradilan, perintah eksekutif atau dekrit presiden. Kebijakan berasal dari regulasi yang dibuat oleh pemerintah untuk diimplementasikan kepada publik.

Winarno (2012) mengatakan bahwa implementasi kebijakan dibatasi sebagai menjangkau tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau yang kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijaksanaan sebelumnya. Implementasi bukan sekedar yang terkait saja dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat birokrasi, termasuk masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Esensi utama dari implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu kebijakan dinyatakan sudah berlaku. Pemahaman tersebut mencakup usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat. Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan struktur kebijakan, hal ini dikarenakan proses



kebijakan secara keseluruhan dapat dipengaruhi tingkat keberhasilan atau tidaknya pencapaian tujuan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya tidak hanya terbatas pada proses pelaksanaannya saja namun juga termasuk tindakan-tindakan atau perilaku individu-individu dan kelompok pemerintah dan swasta, serta badan-badan administratif atau unit birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dalam mencapai tujuan, akan tetapi harus mencermati berbagai kekuatan politik, sosial, ekonomi yang berpengaruh terhadap sasaran yang ingin dicapai.

### **2.2.1 Kebijakan publik**

Organisasi yang berwenang ataupun pemerintah membuat suatu keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat luas, dimana keputusan itu berupa kebijakan publik. Sehingga kebijakan publik dapat di artikan dengan program- program yang telah di rencanakan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan program yang telah dibuat untuk mensejahterakan masyarakat. Leo agustino, Phd dalam bukunya Dasar-Dasar Kebijakan Publik (2020:2), Ada 3 alasan mempelajari kebijakan publik menurut Anderson (1990),Dye (1992) Moran, Rein & Goddin (2006) yang pertama pertimbangan ilmiah untuk menambah pengetahuan yang lebih mendalam mengenai proses kebijakan yang artinya serangkaian alur yang perlu dilalui untuk memahami gejala atau fenomena yang perlu diselesaikan oleh sebuah atau lebih kebijakan publik. Kedua, pertimbangan profesional, menurut K.Price 1965 terdapat perbedaan prinsip antara kepentingan pengetahuan (scientific-estate)

dan kepentingan professional (professional-estate) dimana temuan para ilmuwan dapat digunakan oleh pembuat kebijakan dalam menyelesaikan masalah, mengantisipasi masalah yang mungkin datang setelah kebijakan di tetapkan. Ketiga pertimbangan politik (political reason), kebijakan publik dipelajari pada dasarnya agar setiap perundangan dan regulasi yang dihasilkan oleh keputusan – keputusan politik dapat tepat guna mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

Menurut William N. Dunn dalam bukunya (Pengantar Analisis Kebijakan Publik edisi kedua, Gajahmada Universitas Press,2000: 132) Kebijakan Publik (Public Policy) adalah ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang di buat oleh badan atau kantor pemerintah.

James E. Anderson (dalam Subarsono, 2005;2) memberikan defenisi kebijakan publik sebagai kebijakan-kebijakan yang dibangun oleh badan-badan dan pejabat pemerintah. Sejalan dengan Nakamura dan Small Wood (dalam Kusumanegara, 2012 :4) yang mengungkapkan bahwa kebijakan publik adalah serentetan instruksi dari para pembuat kebijakan yang ditujukan kepada para pelaksana kebijakan yang menjelaskan cara serta tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu.

Kebijakan public menurut Thomas R. Dye (1981) dalam buku (subarsono 2005:3) adalah public policy is whatever goverments choose to do or not to do. (Kebijakan publik adalah sebagai apa yang tidak dilakukan

maupun apa yang dilakukan pemerintah).

Dari pendapat para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah – masalah publik atau untuk kepentingan publik. Kebijakan untuk melakukan sesuatu biasanya tertuang dalam ketentuan-ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat dan memaksa.

### **2.2.2 Sifat – sifat Kebijakan Publik**

Leo agustino, Pdh (2020:23) dalam bukunya meyakini bahwa ada 5 sifat kebijakan publik yang terdiri dari :

1. Permintaan kebijakan (policy demands) merupakan permintaan, tuntutan, atau kebutuhan yang diajukan oleh masyarakat secara pribadi atau kelompok (public problems) kepada pemerintah melalui saluran – saluran yang tersedia karena adanya masalah yang mereka rasakan.
2. Keputusan kebijakan (policy decisions) adalah keputusan terbaik yang dipilih dan di ambil oleh aktor – aktor kebijakan dari beberapa alternatif kebijakan yangtelah dikaji mendalam untuk menyelesaikan masalah.
3. Pernyataan kebijakan (policy statements) adalah pidato yang dibacakan oleh pejabat publik untuk menyampaikan maksud dan tujuan tersebut, Peter Jhon (2011)

4. Hasil kebijakan (policy output) adalah hasil akhir dari proses formulasi kebijakan dimana pemerintah diarahkan untuk mengerahkan seluruh sumber dayanya untuk mengerjakan apa yang harus dikerjakan sesuai dengan isi kebijakan
5. Impak kebijakan (policy outcomes) adalah dampak yang dirasakan masyarakat ataupun manfaat bagi masyarakat dari kebijakan yang telah dijalankan.

Dari beberapa sifat kebijakan di atas dapat dipahami bahwa penyusunan kebijakan tidak hanya dilakukan untuk menunjukkan keberadaannya saja tetapi lebih kepada dampak dan manfaat yang dirasakan masyarakat sesuai dengan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan.

### **2.2.3 Proses pembuatan kebijakan**

Menurut William N Dunn dalam bukunya pengantar analisis kebijakan publik edisi kedua Gajahmada Universitas Press (2010:22) bahwa proses analisis kebijakan adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan di dalam proses kegiatan yang pada dasarnya bersifat politis. Aktivitas politis tersebut dijelaskan sebagai proses pembuatan kebijakan dan divisualisasikan sebagai serangkaian tahap yang saling bergantung dan diatur menurut urutan waktu : penyusunan agenda, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan penilaian kebijakan. Prosedur analisis kebijakan publik dibagi dalam 5 tahap yaitu :

#### **1. Penyusunan Agenda**

Pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada

agenda publik. Pada akhirnya beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini mungkin suatu masalah tidak disentuh untuk dibahas dan beberapa pembahasan untuk masalah tersebut ditunda untuk waktu yang lama.

## **2. Formulasi Kebijakan**

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian di bahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut kemudian didefinisikan dan selanjutnya dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut dapat diambil dari berbagai alternatif yang ada.

## **3. Adopsi Kebijakan Layanan dengan Perbuatan**

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang di tawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara pimpinan lembaga atau keputusan peradilan.

## **4. Implementasi kebijakan**

Program kebijakan yang diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan dan dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun para staf pemerintah di tingkat yang lebih rendah (bawah). Pada tahap implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana, namun beberapa yang lain akan di tentang atau di tolak.

## 5. Penilaian kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan di nilai dan di evaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang telah dibuat mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Sehingga dapat memperbaiki atau menjawab masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu tentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan telah meraih hasil atau tujuan yang diinginkan.

Kedekatan prosedur analisis kebijakan dengan tipe-tipe pembuatan kebijakan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perumusan masalah memasuki proses pembuatan kebijakan melalui penyusunan agenda.
2. Peramalan yaitu alternatif kegiatan dilakukan atau tidak berada pada tahap formulasi kebijakan.
3. Rekomendasi membantu pengambil kebijakan pada tahap adopsi kebijakan.
4. Pemantauan (monitoring) menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang akibat dari kebijakan yang di ambil sebelumnya yang membantu pengambilan kebijakan.
5. Evaluasi menghasilkan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian dari kebijakan yang diharapkan dengan hasil yang didapat yang membantu pengambil kebijakan pada tahap penilaian.

### 2.2.4 Implementasi Kebijakan Publik

Leo Agustino, Ph.D (2020 : 144) Implementasi kebijakan secara sederhana diartikan sebagai proses menerjemahkan peraturan ke dalam bentuk tindakan. Sesuai dengan perkembangan studi kebijakan implementasi publik yang dipelajari saat ini merupakan generasi ketiga (teori hibrid) (Lester & Steward Jr.2000; pulzl & treib 2007) yang dikembangkan oleh Goggin, Ripley & Franklin, Winter dan lainnya. Defenisi implementasi kebijakan public menurut Anderson (1990 : 172) adalah penyelenggaraan hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik bekerja sama untuk menerapkan kebijakan yang diadopsi dalam upaya mencapai tujuan kebijakan atau program.

Mazmanian & Sabatier (1983 : 61) mendefenisikan implementasi kebijakan sebagai pelaksanaan keputusan biasanya dalam bentuk undang-undang, tapi dapat pula berupa perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting ataupun badan peradilan.

### 2.2.5 Pendekatan Implementasi Kebijakan

Leo Agustino, Ph.D dalam bukunya yaitu dasar-dasar kebijakan publik (2020:147) menyatakan bahwa dalam studi perkembangan implementasi kebijakan publik ada3 generasi sebagai berikut :

1. Pendekatan top-down yaitu bertitik tolak pada perspektif bahwa keputusan atau kebijakan yang telah diterapkan oleh aktor pembuat kebijakan harus dilaksanakan oleh para aparatur, administrator atau birokrat di semua tingkatan terutama pada tingkat bawah. Fokus

analisis implementasi pada pendekatan top-down berkisar pada masalah-masalah pencapaian tujuan formal kebijakan yang telah ditentukan sehingga aspek organisasi atau birokrasi sebagai ukuran efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kebijakan.

2. Pendekatan bottom-up, dimana para penggagas pendekatan ini menolak gagasan yaitu kebijakan ditentukan di tingkat pusat dan pelaksana harus berpegang pada tujuan seketat mungkin. Pendekatan ini menyatakan bahwa untuk menyelesaikan masalah publik sebaiknya dimulai dari bawah yang mengenal dan memahami konteks masalah yang dirasakan oleh mereka.

Ada 6 pendekatan hybrid atau pendekatan campuran (antara pendekatan top-down dan bottom-up) yang awalnya dikembangkan oleh Richard Elmore (dlm. Pulzl & Treib 2007), dimana analisisnya dimulai dari masalah dan berlanjut dengan membangun strategi aktor terkait untuk memecahkan masalah. Pendekatan hibrida membawa inovasi penting pada teori implementasi kebijakan publik yakni pendekatan ini mencoba mengatasi kelemahan pendekatan top-down dan bottom-up yaitu dengan menjadi model yang mengakui kemudi pusat dan otonomi daerah.

#### **2.2.6. Model-model Implementasi Kebijakan Implementasi Kebijakan Model Donald Van Metter & Carl Van Horn**

Donald van Metter & Carl van Horn (Dasar-dasar Kebijakan Public : Leo Agustino, Phd, 2020 : 150) menyatakan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana dan kinerja kebijakan publik dengan model pendekatan top-down.



Ada 6 variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik sebagai berikut :

1. Ukuran dan tujuan kebijakan, kinerja implementasi kebijakan dapat di ukur keberhasilannya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio kultur yang ada di tingkat pelaksana kebijakan
2. Sumberdaya manusia merupakan sumberdaya terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi.
3. Karakteristik organisasi pelaksana, pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan.
4. Sikap atau kecenderungan (disposition) para pelaksana sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi publik apakah mampu memenuhi kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang warga ingin selesaikan
5. Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana koordinasi yang baik membantu menentukan keberhasilan pelaksana kebijakan
6. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik dimana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah di tetapkan.

### **2.2.6.1 Implementasi Kebijakan Model George C. Edward III**

Leo Agustini Ph.D dalam bukunya (2020 : 154) menyatakan bahwa model implementasi kebijakan perspektif top-down

dikembangkan George C. Edward III menamakan model implementasinya dengan istilah Direct and Indirect impact implementation dengan terjemahan bebas dapat diartikan sebagai dampak langsung dan tidak langsung dari suatu implementasi kebijakan.

Terdapat 4 variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu :

1. Komunikasi (pentransmision informasi) artinya Kebijakan harus dikomunikasikan dengan tepat, akurat dan konsisten agar tujuan tercapai. Menurut Edward komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan baik bila komunikasi berjalan dengan baik sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus dikomunikasikan kepada bagian personalia yang tepat. Terdapat 3 indikator untuk mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu :

- a. Transmisi : penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (mis komunikasi), hal ini disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkat birokrasi sehingga

apa yang diharapkan terdistorsi ataupun mengalami penyimpangan ditengah jalan

- b. Kejelasan : komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan
- c. Konsisten : perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten (untuk diterapkan dan dijelaskan) karena jika perintah berubah ubah maka dapat menimbulkan pelaksana membingungkan.

2. Sumber Daya, indikator-indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen yaitu : staf (sumber daya manusia), informasi, wewenang, fasilitas indikator sumber daya terdiri atas beberapa elemen yaitu :

- a. Staf : Sumber daya manusia yang utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Jika staf yang ada tidak mencukupi atau memadai dan tidak kompeten pada bidangnya dapat menyebabkan kegagalan dari implementasi kebijakan publik
- b. Informasi ; mempunyai 2 bentuk yaitu informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan dan informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan
- c. wewenang : secara umum kewenangan bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan juga otoritas atau

legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang di tetapkan secara politik, agar kewenangan itu efektif sebaiknya kewenangan tidak di gunakan untuk kepentingan sendiri atau kelompoknya.

d. Fasilitas : fasilitas pendukung termasuk sarana dan prasarana

3. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan yang mengetahui

apa yang harus dilakukan dan mampu melaksanakannya sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Menurut Edward hal penting yang berhubungan dengan disposisi adalah:

a. Efek disposisi, disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh pejabat tinggi.

b. Adanya pengaturan birokrasi yang menunjuk pada penunjuk dan pengangkatan staf dalam birokrasi yang sesuai dengan kemampuan, kapabilitas dan kompetensinya sehingga dapat menciptakan sistem pelayanan publik yang optimal, penilaian personil dalam bekerja.

c. Insentif, Edward III menyatakan bahwa salah satu teknik dalam mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Biasanya orang bertindak menurut kepentingan sendiri sehingga dengan

memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

4. Struktur Birokrasi, birokrasi sebagai pelaksana kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah di putuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia dapat menyebabkan sumber-sumber daya menjadi tidak efektif dan tidak termotivasi sehingga menghambat jalannya kebijakan. Menurut Edward III ada 2 jenis karakteristik yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi atau organisasi kearah lebih baik yaitu:
  - a. Membuat Standar Operating Prosedures (SOP) yang lebih fleksibel. SOP adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai (pelaksana kebijakan seperti aparatur administrasi atau birokrasi) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ada.
  - b. Melaksanakan fragmentasi, yang bertujuan untuk menyebar tanggungjawab berbagai aktivitas, kegiatan, atau program

pada beberapa unit kerja yang sesuai bidangnya.

Dalam membahas permasalahan penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Edward III dengan empat variable yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, yang peneliti dapat mencakup dan menjelaskan semua permasalahan yang ada di lapangan.

#### **2.2.6.2 Implementasi Kebijakan Model Marilee S.Grindle**

Merilee S.Grindle (Leo Agustino Ph.D, 2020 : 159) menyatakan bahwa keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian outcomes dampak, yaitu tercapai atau tidak tujuan dalam kebijakan.

Pendekatan Marilee S.Grindle dikenal dengan nama *implementation as a political and administrative process* dengan terjemahan bebas disebutkan bahwa implementasi sebagai proses politik dan administrasi.

Implementasi kebijakan model Merilee S.Grindle dilihat dari 2 hal yaitu :

1. Dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan (*design*) dengan merujuk pada aksi kebijakannya.
2. Apakah tujuan kebijakan tercapai dengan adanya pengukuran terhadap 2 faktor yaitu : *impak* atau efeknya pada masyarakat secara individu dan kelompok dantingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran dan perubahan terjadi.

Keberhasilan implementasi publik menurut Merilee S.Grindle

ditentukan oleh 2 variabel yaitu content of policy (isi kebijakan) dan context of policy (lingkungan kebijakan). Content of policy mencakup :

1. Interest Affected (kepentingan–kepentingan yang mempengaruhi)
2. Type of benefits (tipe manfaat)
3. Extent of change envision (deret perubahan yang ingin dicapai)
4. Site of decision making (letak pengambilan keputusan)
5. Program implementor (pelaksana program)
6. Resources committed (sumbu –sumber daya yang digunakan)
  - a. Power, Interest and strategy of actor Involved (kekuasaan, kepentingan–kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat)
  - b. Institution and Regime characteristic (karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa)
  - c. Compliance and Responsiveness (tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana)

### **2.2.6.3. Implementasi Kebijakan model Daniel Mazmanian & Paul A. Sabatier**

Model implementasi kebijakan publik yang di perkenalkan Daniel mazmanian & Paul A.Sabatier adalah A Framework for Policy Implementation Analysis, kedua ahli ini berpendapat bahwa peran penting dari implementasi kebijakan publik adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi

(Leo Agustino Ph.D, 2020 : 163).

Varibel-variabel yang dimaksud adalah :

1. Mudah atau tidaknya masalah yang akan di atasi yaitu meliputi kesukaran-kesukaran teknis, keberagaman perilaku yang diatur, persentase totalitas penduduk dalam kelompok sasaran dan tingkat ruang lingkup perubahan perilaku yang dikehendaki.
2. Kemampuan kebijakan menstruktur proses implementasi secara tepat melalui beberapa cara yaitu : kecermatan dan kejelasan penjenjangan tujuan yang akan dicapai, keterandalan teori kuasalitas yang diperlakukan, ketetapan alokasi sumber dana, keterpaduan hirarki dalam lingkungan lembaga-lembaga atau instansi-instansi pelaksana, kesepakatan para pejabat terhadap tujuan dalam undang-undang, akses formal pihak luar (aktor diluar badan pelaksana).
3. Variabel-variabel diluar undang-undang yang mempengaruhi implementasi yaitu kondisi sosial ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok masyarakat dan kesepakatan dan kemampuan kepemimpinan para pejabat pelaksana.

#### **2.2.6.4 Implementasi Kebijakan Publik**

Menurut Tahir (2014:61-62) Keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh banyak faktor. Terdapat beberapa model dalam sebuah implementasi yang akan dikemukakan oleh beberapa



ahli, yang dapat menjadi referensi dalam implementasi suatu kebijakan yang didalamnya memberikan dampak positif dan tercapainya suatu tujuan kebijakan diantaranya ialah:

#### 1. Model Van Meter & Van Horn

Van Meter & Van Horn menawarkan suatu model dasar yang mempunyai enam variabel. Variabel-variabel tersebut (dalam Mulyadi, 2016:70) yaitu:

##### a. Standar dan Sasaran Kebijakan

Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan realistis. Ketika standar dan sasaran kebijakan tidak jelas maka akan sulit untuk merealisasikan kebijakan tersebut. Selain itu, standar dan sasaran kebijakan yang jelas dan terukur akan meminimalisir terjadinya interpretasi yang menyebabkan terjadinya konflik.

##### b. Sumber Daya

Sumber daya merupakan salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan kebijakan. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya finansial. Sumber daya yang memadai akan mendukung proses implementasi kebijakan. Sumber daya manusia dan sumber daya finansial harus seimbang karena keduanya merupakan aspek penting dalam pelaksanaan kebijakan. Jika sumber daya manusia yang berkualitas tidak diiringi dengan sumber daya finansial yang

memadai maka akan menghambat proses implementasi kebijakan.

c. Karakteristik Agen Pelaksana

Sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan. Termasuk didalamnya karakteristik para partisipan yaitu mendukung atau menolak implementasi kebijakan. Jika implementor mendukung pelaksanaan kebijakan, maka implementor akan bertindak tegas dan menaati aturan dalam melaksanakan kebijakan tersebut.

d. Sikap/Kecenderungan (Disposisi) Para Pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Disposisi pelaksana (dalam Mulyadi 2016:70) mencakup tiga hal penting, yaitu: (a) Respon implementor terhadap kebijakan, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan; (b) Kognisi, yaitu pemahamannya terhadap kebijakan; (c) Intensitas disposisi implementor yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

e. Komunikasi Antar Organisasi

Koordinasi merupakan mekanisme yang sangat diperlukan dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik

koordinasi dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka kesalahan asumsi akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

f. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif bila lingkungan ekonomi, sosial dan politik dapat perhatian yang baik. Selanjutnya yaitu Lingkungan eksternal dapat mendorong ataupun menghambat keberhasilan kebijakan yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

2. Model Grindle

Menurut Grindle (dalam Agustino 2016:142) keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik dapat dilihat dari proses pencapaian *outcomes*. Model implementasi kebijakan ini dijelaskan dalam beberapa variabel yaitu:

a. Pihak yang kepentingannya dipengaruhi

Jenis kebijakan publik yang dibuat akan membawa dampak tertentu terhadap kegiatan politik.

b. Jenis manfaat yang dapat diperoleh

Program yang memberikan manfaat secara kolektif atau terhadap banyak orang akan lebih mudah untuk memperoleh

dukungan dan tingkat kepatuhan yang tinggi dari target groups atau masyarakat banyak.

c. Jangkauan perubahan yang dapat diharapkan

Program yang bersifat jangka panjang dan menuntut perubahan perilaku masyarakat dan tidak secara langsung atau sesegera mungkin dapat dirasakan manfaatnya

d. Kedudukan pengambil keputusan

Semakin tersebar kedudukan pengambil keputusan dalam implementasi kebijakan publik, baik secara geografis maupun organisatoris, akan semakin sulit pula implementasi program.

e. Pelaksana-pelaksana program

Kemampuan pelaksana program akan mempengaruhi keberhasilan implementasi program tersebut.

f. Sumber-sumber yang dapat disediakan

Sumber-sumber yang tersedia secara memadai akan mendukung keberhasilan implementasi program atau kebijakan publik.

Model ini menitikberatkan pada politik dari para pelaku kebijakan. Unsur pertama dari variabel lingkungan yaitu *power, interest and strategies of actors involved* menjelaskan bahwa isi kebijakan sangat dipengaruhi oleh peta perpolitikan dari para pelaku kebijakan. Aktor-aktor penentu kebijakan akan berusaha

menempatkan kepentingan mereka pada kebijakan-kebijakan yang melibatkan minat mereka, sehingga kepentingan mereka terakomodasi di dalam kebijakan.

### 3. Model Edwards III

Pada implementasi kebijakan jika pembuat keputusan berharap agar implementasi kebijakan sesuai dengan yang dikehendakinya maka ia harus memberikan informasi secara tepat. Komunikasi yang tepat juga menghindari diskresi/*discretion* pada para implementor karena mereka akan mencoba menerjemahkan kebijakan umum menjadi tindakan yang spesifik. Menurut Edward (dalam Nugroho 2014) menegaskan bahwa kebijakan tidak akan berhasil tanpa implementasi yang efektif dari pembuat kebijakan itu sendiri. Menurut Edwards III implementasi kebijakan dipengaruhi oleh lima variabel yaitu:

#### a. Komunikasi.

Komunikasi merupakan hal berkenaan dengan bagaimana kebijakan publik dikomunikasikan pada organisasi atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan respons dari para pihak yang terlibat, dan struktur organisasi pelaksana kebijakan.

#### b. Sumber daya.

Penekanan dalam hal ini adalah bagaimana kecakapan

pelaksana kebijakan publik untuk melaksanakan kebijakan secara efektif.

c. Disposisi.

Disposisi berkaitan dengan ketersediaan dan komitmen implementor untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Ketersediaan dan komitmen ini dibutuhkan, karena kecakapan saja tidak cukup untuk melaksanakan kebijakan publik.

d. Struktur birokrasi.

Kesesuaian struktur organisasi dalam birokrasi sebagai pelaksana dari kebijakan publik sangat penting. Dalam hal ini yang menjadi tantangan adalah bagaimana dalam proses implementasi kebijakan publik tidak terjadi fragmentasi birokrasi yang menyebabkan implementasi tidak efektif.

Keempat variabel tersebut sangat penting dalam keberhasilan suatu implementasi dimana ada komunikasi antara pemerintah dan lainnya, sumber daya disposisi dan struktur birokrasi yang saling berkaitan agar keberhasilan kebijakan tercapai. Dari beberapa model implementasi di atas maka yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah teori Van Matter & Van Horn.

## 2.3 Proses Perencanaan dan Penganggaran

### 2.3.1 Perencanaan

Perencanaan sebagai atmosfer pembangunan, termasuk pembangunan di daerah yang merupakan salah satu aspek penting dan strategis dalam implementasi suatu pembangunan dan memiliki implikasi lanjutan dalam loncatan pembangunan masa depan. Sony dkk (2008) menjelaskan bahwa perencanaan sebagai suatu proses yang berkesinambungan yang mencakup keputusan- keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu untuk masa yang akan datang. Lebih lanjut ditegaskan bahwa perencanaan sebagai hal memilih dan menghubungkan fakta- fakta serta hal membuat dan menggunakan dugaan-dugaan mengenai masa yang akan datang dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hal-hal yang diinginkan. Demikian pula menurut german technical cooperation dan USAID-*Clean Urban Project* (2000) menegaskan perencanaan pembangunan daerah adalah suatu yang sistematis dari berbagai pelaku (aktor), baik umum (publik), swasta maupun kelompok masyarakat lainnya pada tingkatan yang berbeda untuk menghadapi saling ketergantungan aspek-aspek fisik, sosial-ekonomi dan aspek lingkungan lainnya dengan cara: (a) secara terus-menerus menganalisis kondisi dan pelaksanaan pembangunan daerah; (b) merumuskan tujuan-tujuan dan kebijakan-kebijakan pembangunan daerah; (c) Menyusun konsep strategi-strategi bagi pemecahan masalah (solusi), dan (d)

melaksanakannya dengan menggunakan sumber-sumber daya masalah sehingga peluang-peluang baru untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah dapat ditangkap secara berkelanjutan.

### 2.3.2 Penganggaran

#### 2.3.2.1 Pengertian Penganggaran

Penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya (Supriyono,2002). Laba yang ingin dicapai oleh perusahaan ditentukan pada saat penganggaran. Oleh karena itu penganggaran disebut juga perencanaan laba (*profit planning*). Ketika kita mengelola organisasi, maka sudah bisa dipastikan akan menghadapi permasalahan berkaitan dengan keuangan. Fungsi manajemen adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian agar organisasi bisa mencapai tujuan sebagaimana telah ditetapkan. Perencanaan dan pengendalian keuangan sangat penting dilakukan untuk mengawal keberlangsungan organisasi yang baik. Penganggaran atau penyusunan anggaran (*budgeting*) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Penganggaran merupakan bagian dari proses perencanaan organisasi yang secara umum meliputi perencanaan strategi (*strategic planning*), penyusunan program (*programming*), dan penyusunan anggaran (*budgeting*). Setelah kegiatan dalam anggaran



diimplementasikan, hasilnya akan dibandingkan dengan anggarannya sehingga dapat diketahui penyimpangan yang timbul. Penyimpangan yang timbul tersebut dianalisis lebih lanjut untuk kemudian digunakan sebagai umpan balik di kegiatan yang akan datang. Dalam pengertiannya, partisipasi anggaran mempunyai beberapa teori, seperti Shield dan Shield (1998) melakukan telaah terhadap penelitian anggaran dan menyimpulkan bahwa hampir semua penelitian anggaran berakar pada 1 dari 3 kerangka teori berikut ini :

1. Teori Ekonomi, didasarkan pada asumsi bahwa anggaran digunakan sebagai dasar yang sehat untuk memilih dan membagi informasi diantara anggota yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Teori ekonomi menganggap bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dengan dua stimulan, yaitu: (1) berbagi informasi (*information sharing*) dan (2) koordinasi tugas (*task coordination*).
2. Teori Psikologi, menganggap bahwa partisipasi penganggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan (Hopwood; Locke and Schweiger; Locke and Latham, dalam J.Sumarno, 2005). Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan (Hopwood; Brownell; Young; dan Dunk, dalam J.Sumarno, 2005), yaitu: (a) keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran

mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (b) melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran.

3. Teori Sosiologi Shield dalam J.Sumarno (2005), menyatakan bahwa teori sosiologi berasumsi bahwa lingkungan eksternal organisasi menjadi semakin tidak pasti, yang ditunjukkan dengan meningkatnya perbedaan jumlah dan jenis unit dalam organisasi. Hal ini membawa konsekuensi perlunya peningkatan partisipasi anggaran untuk mengoordinasikan aktivitas unit dan menyatukan semua aktivitas dalam organisasi. Teori sosiologi berhubungan dengan konteks organisasi seperti ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, dan diferensiasi fungsional yang mempengaruhi partisipasi penganggaran. Teori sosiologi yang mendasari riset partisipasi anggaran adalah teori kontinjensi organisasi (Hopwood; Brownell; Otley dan Wilkinson; dan Fisher, dalam J.Sumarno, 2005).

Sedangkan Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun (Supriyono, 2002). Kegiatan penyusunan suatu anggaran dinamakan penganggaran, sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan

suatu organisasi dinamakan pengendalian *budgetary* atau pengendalian melalui anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa ke arah manapun. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Penyusunan anggaran (*budgeting*) seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba (*profit planning*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba-rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Anggaran dapat menunjukkan gejala-gejala akan adanya masalah keuangan pada perusahaan serta mampu mengontrol hal-hal yang salah dalam keuangan suatu perusahaan (Stewart, 1990). Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum instansi
2. Data-data waktu yang lalu tentang pendapatan dan realisasi
3. Kemungkinan perkembangan kondisi keuangan instansi
4. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pimpinan

### 2.3.2.2 Ciri-Ciri Anggaran

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana (Rusdianto, 2006).

1. Dinyatakan dalam satuan moneter

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit kerja. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter tersebut, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau mengerti. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

### 3. Mengandung komitmen manajemen

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu, di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

### 4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.

### 5. Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

### 6. Jika terjadi penyimpangan/varians di dalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Karena, tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

### 2.3.2.3 Tujuan Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antar lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### 2.3.2.4 Macam-Macam Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang

berikut ini (Nafarin, 2000):

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
  - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiapakhir periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal merupakan anggaran jangka pendek.
  - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu

tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*).” Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulan.
  - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri:
    - 1) Anggaran penjualan
    - 2) Anggaran biaya pabrik terdiri dari :
      - a) Anggaran biaya bahan baku
      - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
      - c) Anggaran biaya overhead pabrik
    - 3) Anggaran beban usaha
    - 4) Anggaran laporan laba rugi



5) Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:

- a. Anggaran kas
- b. Anggaran piutang
- c. Anggaran persediaan
- d. Anggaran utang
- e. Anggaran neraca

#### **2.3.2.5 Proses Penganggaran**

Dalam proses penganggaran diperlukan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) yang akan dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Untuk itu diperlukan kegiatan Pra Musrenbang, Kegiatan Musrenbang dan Pasca Musrenbang agar Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) yang direncanakan dapat berjalan dengan baik.

Kegiatan pra Musrenbang dimaksudkan sebagai langkah persiapan yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan Musrenbang, tujuannya adalah untuk memberikan persiapan kepada satuan-satuan kerja dalam mempersiapkan rencana kegiatan mereka di tingkat satuan kerja. Secara umum, dalam tahapan ini masing-masing satuan kerja akan menyiapkan dan menetapkan sumber pendapatan yang akan menjadi sumber pembiayaan disamping merencanakan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam kegiatan Pra Musrenbang ini dilakukan persiapan Instrumen RKA. Masing-masing kegiatan yang

direncanakan harus dilengkapi dengan instrumen berupa Kerangka Acuan Kegiatan (KAK/TOR) dan Rencana Anggaran Biaya (RAB).

Adapun KAK/TOR akan memuat antara lain:

- a. Sasaran Perjanjian Kerja
- b. Indikator Kinerja Kegiatan
- c. Sasaran Renstra
- d. Program Kerja Renstra
- e. Indikator Kinerja Renstra
- f. Kalkulasi/Kuantifikasi pemenuhan kontrak kinerja

Pelaksanaan kegiatan Musrenbang dilakukan melalui pendekatan pendampingan, kegiatan ini dijadwalkan berlangsung selama dua minggu. Pada kegiatan ini masing-masing satuan kerja akan berdiskusi dan mendapatkan arahan dari Tim Pengarah dalam memilih kegiatan-kegiatan pengembangan yang direncanakan selama tahun berjalan.

Setelah selesainya kegiatan Musrenbang, maka dilaksanakanlah kegiatan Pasca Musrenbang. Kegiatan ini meliputi perangkuman atas kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di masing-masing satuan kerja. Berknaan dengan ini, Biro Sistem Informasi, Perencanaand an Pengembangan akan menyusun draf Proposal RKA untuk diajukan ke Majelis Wali Amanat (MWA). Sesuai dengan ketentuan Majelis Wali Amanat, RKA tahun depan harus sudah rampung paling lambat pada bulan Nopember tahun berjalan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai studi terdahulu, dimana berisi tentang hasil penelitian terdahulu, fokus penelitian yang sejenis dan pembeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Selain dari pada itu, hasil penelitian terdahulu ini juga menjadi bahan acuan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini. Berikut tabel yang menerangkan tentang penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Wahyu,J. (2020) Analisis Implementasi Perencanaan dan Penganggaran di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyung	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena fenomena yang diteliti sangat kompleks dan dinamis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsistensi antara RPJMD Pemerintah Daerah Kabupaten Seruyan menunjukkan tingkat konsistensi yang baik. Begitu juga dengan RKPD dengan KUA KUA Pemerintah Daerah Kabupaten Seruyan. Kemudian, Hal penting dari hasil analisis tersebut adalah: 1) Konsistensi pada tahapan penyusunan APBD lebih baik dari tahapan penyusunan PPAS; 2) Perubahan pagu program dan kegiatan tidak banyak mempengaruhi perubahan target kinerja program dan kegiatan.

No	Peneliti, Judul, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Walalupun dalam wawancara mendalam terjadi inkonsistensi perencanaan dan penggaran disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal dalam pemerintah daerah.
2	Utomo, S. J. (2015) Implementasi Kebijakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Untuk Meningkatkan Pembangunan Desa (Studi Kasus di Desa Bandung Kecamatan Gedeg Kabupaten Mojokerto)	Penelitian ini mendeskripsikan Peranan Partisipasi Masyarakat Dan Mekanisme Dalam Perencanaan Pembangunan Desa	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan daerah khususnya di Desa Bandung Kecamatan Gedeg Kabupaten Mojokerto secara spesifik dilihat dari tiga hal, yaitu: kepesertaan, penguasaan materi musrenbang, pelaksanaan Musrenbang dan jenis partisipasinya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkatan partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan desa bandung telah mencapai pada Tangga Kelima (Placation). yaitu tingkat peran serta masyarakat, dimana masyarakat didengar dan berpendapat, tetapi masyarakat

No	Peneliti, Judul, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			tidak mempunyai kemampuan untuk mendapatkan jaminan bahwa usulan, pandangan dan pendapatnya akan dipertimbangkan oleh pengambil keputusan.
3	Pusadan, S.(2017). Implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran yang responsif gender pada badan pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.	Penelitian ini mendeskripsikan bagaimana Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran yang Responsif Gender pada Badan Pemberdayaan Perempuan Keluarga Berencana dan Propinsi Sulawesi Tengah, sudah berjalan dengan baik atau belum	Hasil penelitian menunjukkan implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran yang Responsif Gender (PPRG) pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sudah dijalankan, namun belum maksimal karena sumberdaya dan karakteristik agen pelaksana memiliki pemahaman yang kurang terhadap kebijakan PPRG, karena pemahaman terhadap gender hanya dari satu sisi saja yaitu perempuan.
4	Madjid, N. C. (2020) Redesain Sistem Perencanaan	Penelitian ini mendeskripsikan bagaimana menciptakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menjalankan program Redesain Sistem Perencanaan dan

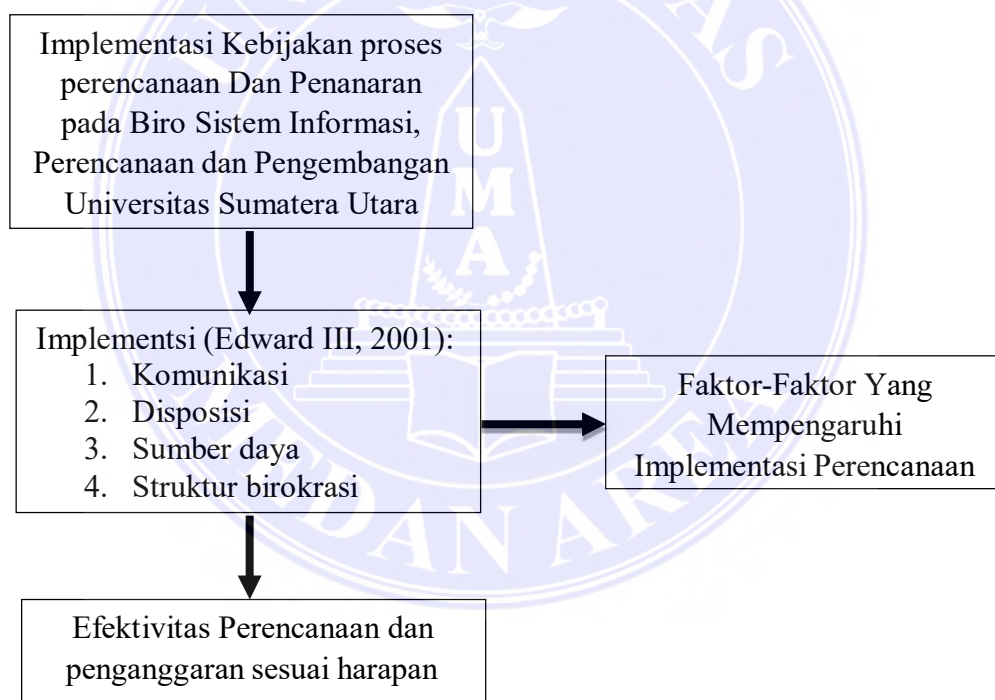
No	Peneliti, Judul, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Penganggaran Tantangan Mewujudkan Perencanaan dan Penganggaran yang Efektif dan Efisien.	efektivitas dan efisiensi dalam perencanaan dan penganggaran di Indonesia.	Penganggaran (RSPP) akan terciptanya efektivitas dan efisiensi dalam perencanaan dan penganggaran di Indonesia
5	Ismail, I. (2021) Implementasi Kebijakan Perencanaan Anggaran Penanggulangan Kemiskinan pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Wajo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, ada kecenderungan wujud implementasi kebijakan yang dijalankan pegawai dengan menggunakan pendekatan sasaran kegiatan, sumber dan asumsi anggaran dalam interpretasi penyusunan anggaran telah berjalan dengan baik.	Hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dengan interpretasi melalui penetapan sasaran kegiatan menunjukkan bahwa terimplementasi didasarkan pada system dan prosedur telah direncanakan berdasarkan data angka kemiskinan yang real dan valid serta segera dianggarkan melalui APBD, hal tersebut menindikasikan bahwa penetapan sasaran tersebut telah berjalan dengan baik.

## 2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran menurut Prof. Dr. Sugiyono dalam bukunya metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D (2019 : 95), mengemukakan bahwa

kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variable yang akan diteliti. Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatarbelakangi penelitian ini. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu penguraian tentang fenomena dan kejadian-kejadian pada saat sekarang, jenis penelitian ini memberikan gambaran tentang segala bentuk fenomena di lapangan yang bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi tentang keadaan saat ini.

Menurut Sugiyono (2016:9) metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci teknik pengumpulan data dilakukan secara trigulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, menjelaskan dan menjawab secara lebih rinci permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian. Peneliti ini tidak menguji hipotesa, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis studi kasus dengan model analisis-komparatif. Jenis studi kasus yaitu pengujian insentif, menggunakan



berbagai sumber bukti, terhadap suatu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Pada umumnya, studi kasus dihubungkan dengan sebuah lokasi. Tujuan studi kasus adalah meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi kontemporer yang nyata dalam konteksnya. Sedangkan Esensi dari teknik analisis komparatif adalah teknik yang digunakan untuk membandingkan kejadian-kejadian yang terjadi disaat peneliti menganalisa kejadian tersebut dan dilakukan secara terus-menerus sepanjang penelitian ini dilakukan. Maka dari itu peneliti lebih menekankan analisisnya terhadap sebuah kasus yang diamati serta dengan tujuan mengetahui dengan seluas-luasnya tentang obyek penelitian melalui perolehan data dan pemberian informasi yang berkaitan dengan pasca reformasi birokrasi yaitu studi analisis-komparatif tentang *public service* Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan dan kepegawaian antara sebelum dan sesudah reformasi birokrasi.

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Romney dan Steinbart (2016:4) data adalah fakta yang dikumpulkan, disimpan, dan diproses oleh sistem informasi. Dalam hal ini data yang diperoleh ialah sejarah berdirinya Universitas Sumatera Utara , visi dan misi, tujuan, lokasi, struktur organisasi, tugas pegawai, serta bagaimana implementasi kebijakan proses perencanaan dan penganggaran khususnya pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Univesitas Sumatera Utara.

Berdasarkan jenisnya, data dibagi menjadi dua, yaitu:

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya, (Marzuki, 2005:55). Dalam hal ini data yang dihimpun adalah bagaimana perkembangan birokrasi Universitas Sumatera Utara khususnya public service di Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara. Data dapat diperoleh melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak yang bersangkutan, yaitu Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara. Data tersebut berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui wawancara langsung.

### 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari narasumber melainkan dari pihak ketiga (Sugiarto, 2017:87). Dalam hal ini data yang dihimpun dari Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara berasal dari beberapa pendapat orang atau buku yang ditulis orang lain tentang Perencanaan dan Penganggaran.

### 3. Sumber data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh, (Suharsimi Arikunto, 2013:172). Sumber data adalah salah satu hal yang paling vital dalam penelitian. Darisumber data ini peneliti dapat memperoleh keterangan yang berguna untuk mendukung proses deskripsi dan analisa masalah penulisan. Adapun data yang nantinya akan dipakai

untuk melengkapi data tersebut adalah Informan, yaitu orang-orang yang memberikan informasi tentang segala yang terkait dalam penelitian. Peneliti mendapatkan informasi tentang pelayanan publik (*public service*).

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mengumpulkan data, (Sugiyono, 2012:224). Ada berbagai jenis teknik pengumpulan data dalam proses penelitian, akan tetapi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### a. Teknik pengamatan (*observasi*)

Pengamatan atau *observasi* adalah alat pengumpul data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti. Teknik pengumpulan data dengan *observasi* digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. dari hasil pengamatan (*observasi*) dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas tentang masalahnya. Dengan menggunakan pengamatan (*observasi*) ini, peneliti mendapatkan data tentang:

1. Lokasi Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.
2. Sarana dan prasarana yang dimiliki dan digunakan oleh organisasi dalam rangka melakukan aktivitas di Biro Sistem Informasi,

Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

3. Suasana kerja di Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

4. Kinerja pegawai di Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.

b. Teknik Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*) adalah metode tanya jawab dengan seseorang untuk suatu pembicaraan. Metode dalam konteks ini berarti proses memperoleh suatu fakta atau data dengan melakukan komunikasi langsung (tanya jawab secara lisan) dengan responden penelitian, baik secara temu wicara atau menggunakan teknologi komunikasi (jarak jauh). Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Selain itu wawancara ini dapat dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi.

2. Teknik Validitas Data

Teknik validitas adalah langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (content) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian, (Sugiyono,2006).

Dalam penelitian ini peneliti memakai pendekatan kualitatif, untuk memeriksaabsahan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Pemeriksaan

terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik apa yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*realibilitas*) selain itu, keabsahan data adalah bahwa setiap keadaan harus memenuhi: mendemonstrasikan nilai yang benar, menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi.

Teknik yang digunakan adalah Triangulasi yang artinya pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagian perbandingan terhadap data itu. Jadi triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Maksud dari triangulasi disini adalah data wawancara diperiksa dalam keabsahan data, kemudian dibandingkan dengan hasil pengumpulan data yang lain, seperti observasi dan dokumentasi.

### 3. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga bisa ditemukan tema, dan dapat dirumuskan hipotesis kerja, seperti yang disarankan oleh

data, (Lexy J. Moleong, 2000). Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman yaitu suatu aktivitas yang meliputi data *reduction*, data display, dan *conclusions drawing/ferification*.

a. Data *reduction*,

Data Reduction (reduksi data) Sugiyono (2015:247) mengatakan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu. Menurut Prastowo (2012:244) mengatakan proses reduksi data adalah melakukan pemilihan tentang bagian data mana yang dikode, mana yang dibuang, pola-pola mana yang diringkas sejumlah bagian yang tersebar, dan cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Sementara itu, data kualitatif dapat kita sederhanakan dan kita transformasikan dalam aneka macam cara, seperti melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

### b. Data Display

Data Display (penyajian data). Miles & Huberman (1992:17) mengatakan bahwa data yang sudah direduksi maka langkah selanjutnya adalah memaparkan data. Pemaparan data sebagai sekumpulan informasi tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan Penyajian data digunakan untuk lebih meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data. Prastowo (2012:244) mengatakan bahwa penyajian data di sini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian, kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang kita dapat dari penyajian-penyajian tersebut.

Beberapa jenis bentuk penyajian adalah matriks, grafik, jaringan, bagan, dan lain sebagainya. Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah kita raih. Dengan demikian, kita (sebagai seorang penganalisis) dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang berguna (Prastowo, 2012:245).

### c. *Conclusions drawing/ ferification*

Conclusion Drawing ( verification) yaitu penarikan kesimpulan dan

verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remeng-remeng atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesa atau teori (Pardjono, dkk, Panduan Penelitian Tindakan Kelas, (Yogyakarta: Lembaga Penelitian UNY, 2007).

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

#### **3.4.1 Definisi Konsep**

Soedjadi (2000:14) konsep adalah sebagai ide abstrak yang dapat digunakan untuk mengadakan klasifikasi atau penggolongan yang pada umumnya dinyatakan dengan suatu istilah atau rangkaian kata (lambang bahasa). Konsep atau anggitan merupakan abstrak, entitas mental yang sifatnya universal sehingga menunjuk pada kategori ataupun kelas dari suatu entitas, hubungan atau kejadian. Konsep juga merupakan abstrak dari sebuah ide ataupun gambaran mental, dan untuk menyatakannya bisa menggunakan sebuah simbol atau kata. Dan ada juga pengertian lainnya mengenai konsep yaitu suatu representasi intelektual atau sesuatu yang umum dari akal pikiran, situasi, objek atau peristiwa, gambaran mental atau suatu ide.

#### **1. Implementasi**

Menurut Syaukani dkk (2004 : 295) Implementasi adalah pelaksanaan serangkaian kegiatan dalam rangka untuk memberikan kebijakan publik sehingga kebijakan dapat membawa hasil, seperti



yang diharapkan. Mereka termasuk serangkaian kegiatan, persiapan Pertama maju menetapkan aturan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Kedua, mempersiapkan sumber daya untuk mendorong pelaksanaan kegiatan termasuk infrastruktur, sumber daya keuangan dan tentu saja penentuan siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan ini. Ketiga, bagaimana menghantarkan kebijaksanaan konkret untuk umum..

## 2. Proses Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan

Perencanaan adalah pemilihan alternatif atau pengalokasian berbagai sumber daya yang tersedia (Soekartawi : 2000). Tujuan perencanaan memberikan pengarahannya yang baik, mengurangi ketidakpastian, meminimalisir pemborosan, menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya yaitu proses pengontrolan dan evaluasi. Menurut M Narafin (2000) penganggaran (*budgeting*) adalah rencana dalam bentuk tertulis yang berisi tentang organisasi terkait dan dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu yang telah disepakati. Maka proses perencanaan dan penganggaran pembangunan yaitu proses pengontrolan dan evaluasi pembentukan rencana secara kuantitatif untuk jangka waktu dalam melakukan suatu pembangunan.

## 3. Komunikasi

Sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”.

#### 4. Disposisi,

Sebagai “kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan.

#### 5. Sumber Daya Manusia

Adalah faktor sumberdaya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan.

#### 6. Struktur Birokrasi

Adalah mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya.

### 3.4.2 Definisi Operasional

#### 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 dimengerti dengan cermat oleh pelaksana dan 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 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 yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh para pejabat yang berada di atasnya. 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 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 Standard Operasional Prosedur (SOP), membuat Standar Operating Procedures (SOP) yang lebih fleksibel. SOP adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai (pelaksana kebijakan seperti aparatur administrasi atau birokrasi) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ada.
- b. Fragmentasi, melaksanakan fragmentasi, yang bertujuan untuk menyebar tanggungjawab berbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai bidangnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya diatas tentang Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara dan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara. Masing-masing diuraikan dalam kesimpulan sebagai berikut:

##### 5.1.1 Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara

###### A. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting karena berpengaruh dengan informasi yang akan diterima, maka komunikasi yang disampaikan harus jelas agar tidak membingungkan dan mudah dimengerti agar kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Dengan adanya kordinasi maka penyaluran komunikasi antara pimpinan dan staf di Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan dapat berjalan dengan baik sehingga implementasi yang dihasilkan akan menjadi baik, oleh karena itu perintah dari pimpinan kepada staf harus konsisten dan

jelas agar implementasi kebijakan dapat terlaksana dengan baik.

#### B. Disposisi

Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dan komitmen implementor untuk melaksanakan suatu kebijakan. Ketersediaan dan komitmen ini dibutuhkan, karena kecakapan saja tidak cukup untuk melaksanakan kebijakan publik. Pengangkatan birokrasi harus dijalankan sesuai dengan peraturan kepegawaian, kemampuan/kompetensi serta penempatan orang yang sesuai dengan kompetensinya agar kapasitas dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik dan efektif dapat terlaksana.

#### C. Sumber Daya

Perintah-perintah implementasi harus diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten. Namun, jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan makan implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi : sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, dan sumber daya kewenangan.

#### D. Struktur Birokrasi

Merupakan prosedur dan aktivitas operasional yang dilakukan sehari-hari dengan tujuan agar pekerjaan tersebut dilakukan secara benar, tepat dan konsisten untuk menghasilkan sesuatu sesuai standar yang telah ditetapkan. Semua aktifitas diatur dalam SOP, dan jika terdapat kegiatan yang belum memiliki SOP, maka perlu kebijakan

dari pimpinan untuk menyusun SOP baru. Ada beberapa yang diperlukan dalam melaksanakan prosedur kerja yaitu sistem prosedur yang jelas, efektif, efisien, terukur, sesuai dengan peraturan perundang-undangan, terciptanya budaya kerja yang positif, organisasi yang tepat fungsi, pengawasan, pelayanan yang prima sesuai kebutuhan, menyesuaikan rencana kerja dengan kontrak kinerja Rektor dan menysasar kegiatan Indikator Kinerja Utama (IKU).

#### 5.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara

##### A. Komunikasi

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik, oleh karena itu Komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf sangat dibutuhkan, kemudian yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan juga adalah koordinasi yang baik antara pimpinan dan staf, tingkat birokrasi yang lebih ringkas serta pesan yang ditransmisikan harus jelas.

##### B. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang ada diatas. Oleh karena itu, pengangkatan dan pemilihan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang



memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. Pengangkatan birokrasi harus sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan tugas dan memiliki kompetensi yang mumpuni

#### C. Sumber Daya

Pada Sumber Daya Anggaran, maka anggaran yang tersedia harus jelas dari mana sumber pembiayaannya seperti dari Non-PNBP, BPPTN, BOPTN dan APBN. Perencanaan kegiatan beserta anggaran yang efektif agar memadai dan mencukupi sehingga dapat melaksanakan seluruh kegiatan yang sudah direncanakan. Pada pelaksanaan seluruh kegiatan, harus menyoroti Indikator Kinerja Utama (IKU), Kontrak Kinerja Rektor dengan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi dan Renstra USU. Pada kegiatan anggaran berjalan seluruh satuan kerja diberikan kesempatan untuk merevisi anggarannya, namun Biro Sirenbang memberikan waktu sampai dengan yang ditentukan. Walaupun begitu satuan kerja masih saja mengajukan revisi anggaran dikarenakan agar penyerapan anggaran dapat berjalan maksimal.

#### D. Struktur Birokrasi

Prosedur kerja yang tertulis, fleksibel, terjadwal dan teratur harus dijalankan dengan baik oleh semua pimpinan dan staf agar kegiatan pekerjaan dapat diimplementasikan dengan baik. Dalam

menjalankan tugasnya, seorang pemimpin harus tegas dalam menjalankan wewenangnya, pemimpin yang handal dan mampu mengambil keputusan yang jelas dan tepat terlebih jika ada ada suatu permasalahan yang ada, sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Kewenangan juga harus dijadikan sebagai penanggung jawab setiap kegiatan agar dapat berjalan dan terlaksana dengan baik.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dan dari hasil observasi serta wawancara yang peneliti lakukan, peneliti ingin memberikan saran yang dapat menjadi pertimbangan kepada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan.

1. Komunikasi pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara perlu ditingkatkan secara intensif agar proses perencanaan dan penganggaran dapat memberikan hasil yang optimal dengan melakukan pertemuan rutin agar dapat memahami dan mengetahui program-program yang ada di Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara.
2. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan sebaiknya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melaksanakannya agar dalam praktiknya tidak terjadi bias atau rancu.
3. Sumber daya merupakan salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan kebijakan, oleh karena itu agar tercapainya implementasi kebijakan perlu menyediakan sumber daya yang memadai agar dapat mendukung proses implementasi kebijakan.

4. Struktur Birokrasi pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara perlu menerbitkan Standar Operasional Prosedur (SOP), mensosialisasikan Kontrak Kinerja Rektor dan kegiatan mana saja yang menyangkut Indikator Kinerja Utama dalam proses perencanaan dan penganggaran agar dapat memberikan hasil yang optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainon Mohd, *Panduan Menggunakan Teori Motivasi di Tempat Kerja*, (Kuala Lumpur, Percetakan Zapar Sdn. Bhd. Cet. Ketiga) 2005.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edwards III, George C. 2003. *Implementing Public Policy*. Jakarta.
- Erly Suandy, *Perencanaan Pajak, Edisi 1, 2001*, Jakarta: Salemba Empat.
- Harsono, Budi. (2002). *Hukum Agraria Indonesia, Himpunan Peraturan-Peraturan Hukum Tanah*. Jakarta: Jambatan.
- Herabudin, ( 2016), *Studi Kebijakan Pemerintah Dari Filosofi Ke Implementasi*, Cet.Pertama, Bandung: Pustaka Setia.
- Hesel Nogi S. Tangkilisan, (2003). *Implementasi Kebijakan Publik: Transformasi Pemikiran*, Yogyakarta: Y.A.P.
- Ismail, I. (2021). Implementasi Kebijakan Perencanaan Anggaran Penanggulangan Kemiskinan pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Ada Na Gau: Public Administration*, 2(1), 512-525.
- Ismani, H. P. (2001). *Etika Birokrasi. Jurnal Administrasi Negara Volume II Nomor 1* Jakarta. Jakarta: Intermedia.
- Jimly Asshidiqie, ( 2011). *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*, Edisi Pertama, Cet. Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta.
- Joko Widodo, (2007), *Membangun Birokrasi Kinerja*, Cet. Ke-1, Malang: Bayu Media
- Jones, Charles O. 1994. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*.
- M. Narafin. (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Madjid, N. C. (2020). Redesain Sistem Perencanaan Penganggaran: Tantangan Mewujudkan Perencanaan dan Penganggaran yang Efektif dan Efisien. *Simposium Nasional Keuangan Negara*, 2(1), 1075-1095.
- Marzuki. (2005), *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*, Edisi Kedua, Ekosiana, Yogyakarta.

- Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhamad Ikhsan, *Makalah Seminar Lalu Lintas Dan Permasalahannya* Yogyakarta Reza.A.A Wattimena, (2012), *Filsafat Politik untuk Indonesia*, Cet.Pakei, Beni. (2016). *Konsep dan Analisis (Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Era Otonomi Daerah)*. Jayapura: Taushia Pertama, Surabaya: Pustaka Mas.
- Pusadan, S. (2017). Implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran yang responsif gender pada badan pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Katalogis*, 5(2).
- Riant Nugroho, ( 2004), *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Edisi ke-3, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Romney, Marshall B. dan Steinbart, Paul Jhon, (2016), *Sistem Informasi Akuntansi*, Diterjemahkan oleh Kikin dan Novita, Salemba Empat, Jakarta.
- Rustiadi, E. (2008). *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*, edisi Mei 2006. Fakultas Pertanian IPB: Bogor.
- Samodra Wibawa, ( 1994), *Kebijakan Publik :Proses dan Analisis*, Cet.Ke-1,.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik:Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri., Effendi Sofyan. (2005). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Soekartawi, (2000). *Pengantar Agroindustri*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Subarsono, AG. (2005), *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudharto P. Hadi. (2007). *Perilaku Konsumen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sugiarto, Eko. (2017). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif :Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung : IKAP.
- Syaukani, ad all, (2004), *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Pelajar, Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: LukmanOffset YPAPI.
- Utomo, S. J. (2015). Implementasi Kebijakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Untuk Meningkatkan Pembangunan Desa (Studi Kasus di Desa Bandung Kecamatan Gedeg Kabupaten Mojokerto). *Media Trend*, 10(1), 19-31.
- Warpani, S.P, (2002), *Pengelolaan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan*, ITB, Bandung.
- Wahyudi, J. (2020). *Analisis Implementasi Perencanaan dan Penganggaran di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Palangkaraya).
- William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Winarno, Budi. (2008). *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Jakarta: PT Buku Kita.
- .Zulkarnaen, (1990). *Komunikasi Politik Suatu Pengantar*, Jakarta Yudhistira. Yogyakarta.