

ADLN – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

**IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA: SEBUAH STUDI FENOMENOLOGIS
(Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Agama Islam X)**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Gelar Magister pada Program Studi Magister Akuntansi



YULI ANGGRAINI
NIM. 041214253014

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

**IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA: SEBUAH STUDI FENOMENOLOGIS
(Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Agama Islam X)**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Gelar Magister pada Program Studi Magister Akuntansi



YULI ANGGRAINI
NIM. 041214253014

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA: SEBUAH STUDI FENOMENOLOGIS
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TINGGI SAHAM ISU 98)

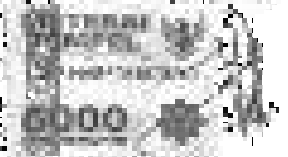


PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

1. Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Airlangga yang sedang menempuh pendidikan sarjana pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, dengan judul penelitian "Implementasi Penyusunan Anggaran pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo".
2. Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa seluruh data dan informasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah benar-benar sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan dan saya tidak melakukan kecurangan dalam penyusunan penelitian ini.
3. Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa seluruh data dan informasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah benar-benar sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan dan saya tidak melakukan kecurangan dalam penyusunan penelitian ini.

Jakarta, 17 Agustus 2023
Yang pernyataan pernyataan,



[Signature]
[Name]

DECLARATION

I, Yuli Azzahra, NIM 21423014, declare that:

1. My thesis is original and solely my own creation, and is not partially or substantially taken from any previous or published work, or a plagiarism, Tractatus has never been published in whole or academic journals or magazines, electronic or hard copy, other academic journals.
2. This thesis does not contain any work or articles written or published by anyone. I never directly acknowledged or referred to by quoting the author's name and cited in references.
3. This statement is true and in the future this statement is proven to be true and different, I agree to receive an academic sanction or the form of punishment of the degree granted through the thesis, and other sanctions in accordance with prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Yuli Azzahra, NIM 21423014

Signature of the Student

Signature of the Supervisor

Signature of the Lecturer

Signature of the Dean

Signature of the Rector

Signature of the Vice Rector

Signature of the Secretary

Signature of the Registrar

Signature of the Librarian

Signature of the Security

Signature of the Maintenance

Signature of the Health

Signature of the Sports

Signature of the Cultural

Signature of the Student

Signature of the Lecturer

Signature of the Dean

Signature of the Rector

Signature of the Vice Rector

Signature of the Secretary

Signature of the Registrar

Signature of the Librarian

Signature of the Security

Signature of the Maintenance

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puja dan puji syukur ke hadirat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Ade Palupi, Ph.D. selaku dosen pembimbing, yang dengan sepenuh hati, dedikasi tinggi, dan sabar membimbing dan mendukung penulis selama menyusun tesis ini.
2. Ibu DR. Hamidah, S.E., MSi., Ak.,CA. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Para Penguji, baik ketua maupun anggota tim penguji, yang telah banyak memberikan masukan dan koreksi agar tesis ini menjadi lebih baik.
4. Para informan yang telah dengan dengan ikhlas meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang sangat bernilai dalam mendukung pengambilan kesimpulan tesis ini.
5. Pimpinan dan staf UIN Sunan Ampel Surabaya yang telah memberikan kesempatan dan memfasilitasi penulis untuk menempuh pendidikan ini.
6. Bapak dan Ibu (Alm Mulyono dan Almh. Marfu'ah) dan Bapak dan Ibu Mertua (Alm. Soebari dan Almh. Sri Hartini) yang senantiasa menanamkan nilai-nilai kebaikan bagi penulis serta mendukung dan mendoakan dengan sepenuh hati hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

7. Suami tercinta, (Joedhi Basoeki) yang dengan penuh kesabaran, kesetiaan, dan kasih sayang selalu menemani hari-hari penulisan tesis ini sekaligus menjadi penyemangat agar tesis ini dapat selesai dengan baik dan tepat pada waktunya.
8. Anak-anakku tersayang, (~~M. Andika Bayu Pradana~~, Arifah Bayu putri dan M. Rizky Bayu Putra) yang dengan penuh keceriaan selalu menemani dan menginspirasi penulis agar mampu memberikan yang terbaik dalam setiap karya.
9. Rekan-rekan mahasiswa Magister Akuntansi atas segala bentuk kerja sama dalam proses perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan semua tugas dan persyaratan kelulusan ini dengan baik.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis, baik selama menjalani proses perkuliahan maupun selama menyelesaikan penulisan tesis ini.

Surabaya, Agustus 2016

Penulis

**IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA:
SEBUAH STUDI FENOMENOLOGIS
(STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM X)**

Yuli Anggraini
NIM 041214253014

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian mengenai implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Perguruan Tinggi Agama Islam X. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana implementasi penyusunan anggaran di tempat tersebut. Penelitian ini menggunakan teori George C Edward III yang mengemukakan implementasi kebijakan publik. Menurut Edward bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh 4 aspek yaitu komunikasi, sumber daya, sikap dan struktur birokrasi. Penelitian ini merupakan sebuah studi fenomenologis. Metode pengumpulan data dengan wawancara, dokumentasi untuk mendukung analisa dan observasi untuk mengetahui secara langsung keadaan yang sebenarnya.. Hasil penelitian menunjukkan implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Perguruan Tinggi Agama Islam X ditinjau dari 4 aspek tersebut masih memerlukan perbaikan dan pengembangan agar penyusunan anggaran berbasis kinerja di PTAIN X menghasilkan anggaran yang andal dan akurat.

Kata Kunci : Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Teori Implementasi Kebijakan Publik.

**IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA:
SEBUAH STUDI FENOMENOLOGIS
(STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM X)**

Yuli Anggraini
NIM 041214253014

ABSTRACT

This research is the implementation of performance-based budgeting at the College of Islamic Religion X. The purpose of the study was to determine the extent of implementation of the budget in PTAIN X. This study uses the theory of George C. Edward III who put forward the implementation of public policy. According to Edward that the successful implementation of public policy is influenced by the 4 aspects of communication, resources, attitudes and bureaucratic structure. This study is a phenomenological study. Data were collected by interview, documentation to support the analysis and direct observation to determine the actual situation. The results showed the implementation of performance-based budgeting at the College of Islamic Religion X evaluated from four aspects still need improvement and development in order to performance-based budgeting in PTAIN X can produce reliable and accurate budget.

Keywords: Performance-Based Budgeting (PBB), Theory of Public Policy Implementation.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN PRASYARAT GELAR	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
DECLARATION	vi
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	8
 TESIS EMENTASII PENYUSUNAN ANGGARAN... YULI A.	

2.2 Kerangka Pemikiran	10
2.3 Landasan Teori	10
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Alasan Logis Pemilihan Metode Penelitian Kualitatif	26
3.2 Jenis dan Sumber Data	28
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	29
3.4 Pengujian Keabsahan Data	31
3.5 Teknik Analisis Data	32
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
4.1 Gambaran Umum Perguruan Tinggi Agama Islam X.....	36
4.1.1 Sejarah PTAIN X	36
4.1.2 Visi dan Misi Organisasi	42
4.1.3 Struktur Organisasi	46
4.2 Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	48
4.2.1 Komunikasi	48
4.2.2 Sumber Daya	51
4.2.3 Sikap	56
4.2.4 Struktur Birokrasi	59
4.3 Hubungan antar Faktor Pendukung dalam Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	67
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	72
5.2 Saran	73

5.3 Keterbatasan Penelitian	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1 Daftar Informan	28
Tabel 3.1 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	30



DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran	11
Gambar 2.2 Model Pendekatan Implementasi Kebijakan Edward	18
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTAIN X	47



DAFTAR GRAFIK

	Hal
Grafik 4.1 Profil Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan	55
Grafik 4.2 Profil Pegawai Berdasarkan Pangkat Pegawai	56



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Panduan Wawancara	78
Lampiran 2 Matrik Wawancara	80



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyusunan anggaran pada organisasi sektor publik merupakan hal yang sangat rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penyusunan anggaran merupakan suatu proses politik. Semua informasi yang berkaitan dengan penyusunan anggaran harus diketahui oleh publik untuk mendapatkan kritik atau masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005:61). Penyusunan anggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai tata pemerintahan yang baik, maka organisasi sektor publik harus menerapkan asas transparansi.

Lahirnya konsep New Public Management (NPM) pada tahun 1980-an memiliki kaitan yang sangat erat dengan munculnya reformasi di bidang manajemen dan akuntansi keuangan di sektor pemerintah (Hood, 1991, 1995; Lapsley, 1999). NPM merupakan praktik-praktik manajemen yang menekankan pada privatisasi, komersialisasi, desentralisasi, dan orientasi pada output (Connolly dan Hyndman, 2006); diadopsi dari praktik-praktik di sektor swasta ke

entitas sektor publik yang memberikan pelayanan (Broadbent dan Guthrie, 2008); dan ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan (Osborne dan Gaebler, 1992), meningkatkan kontrol terhadap operasi (Hood, 1995), serta meningkatkan tingkat competitiveness entitas sektor publik (Hood, 1995).

Penerapan *New Public Management* di sektor keuangan negara di Indonesia diawali dengan lahirnya tiga paket undang-undang, yaitu Undang-undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Ketiga UU tersebut menjadi dasar bagi reformasi di bidang keuangan negara, yaitu dari administrasi keuangan (*financial administration*) menjadi pengelolaan keuangan (*financial management*).

Mardiasmo (2005:27) menyebutkan bahwa reformasi di bidang keuangan negara meliputi lima bidang berikut, yaitu:

1. Reformasi sistem pembiayaan (*financing reform*)
2. Reformasi Sistem Penyusunan anggaran (*budgeting reform*)
3. Reformasi Sistem Akuntansi (*accounting reform*)
4. Reformasi Sistem Pemeriksaan (*audit reform*)
5. Reformasi Sistem Manajemen Keuangan Daerah (*financial management reform*)

Salah satu wujud reformasi sistem penyusunan anggaran (*budgeting reform*) adalah penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*). Sistem ini sudah menjadi tren perkembangan di banyak negara sejalan dengan budaya

manajemen publik baru (Sancoko, 2008). Di Indonesia, sistem tersebut diamanahkan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 14 ayat (1) dan (2) yang isinya adalah bahwa dalam rangka penyusunan APBN, pengguna anggaran/pengguna barang menyusun rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga tahun berikutnya yang disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. UU ini kemudian diterjemahkan dalam PP No. 20/2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah pasal 3 ayat (2) dan PP No. 21/2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) pasal (4), (7),(8) yang intinya mengatur tentang penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Sistem penyusunan anggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem yang saat ini berkembang pesat dan banyak dipakai oleh negara-negara maju di dunia sebagai pengganti sistem penyusunan anggaran lama yaitu sistem *Line Item Budgeting* (Bastian, 2006:170). Robinson dan Last (2009) menyatakan *performance-based budgeting* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengeluaran publik dengan mengaitkan pendanaan organisasi sektor publik dengan hasil yang dicapai dengan penggunaan informasi kinerja secara sistematis. Carter (1994), seperti dikutip Young (2003), menyatakan *performance budget* dapat menggambarkan hubungan antara misi, tujuan dan sasaran dalam suatu organisasi dengan berapa jumlah uang yang dikeluarkan untuk mendanai program-program guna mencapai tujuan organisasi. *Performance budgeting* berbeda dari pendekatan tradisional karena berfokus pada hasil dari pengeluaran yang dilakukan, bukan jumlah uang yang dikeluarkan.

Penekan dan tujuan utama pendekatan tradisional adalah pada pengawasan dan pertanggungjawaban yang terpusat. Anggaran tradisional bersifat

incrementalism, yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam. Masalah utama anggaran tradisional adalah terkait dengan tidak adanya perhatian terhadap konsep *value for money*. Konsep ekonomi, efisiensi dan efektivitas seringkali tidak dijadikan pertimbangan dalam penyusunan anggaran tradisional.

Sedangkan Young (2003) menyatakan 4 (empat) karakteristik *performance-based budgeting*.

1. *Performance-based budgeting* menetapkan tujuan atau sekumpulan tujuan yang akan dikaitkan dengan atau yang digunakan untuk mengalokasikan pengeluaran uang.
2. *Performance-based budgeting* menyediakan informasi dan data mengenai kinerja dan hasil yang telah dicapai sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan antara kemajuan yang aktual dengan yang direncanakan.
3. Dalam penyusunan anggaran penyesuaian terhadap program dilakukan untuk menutup setiap perbedaan yang terjadi antara target kinerja dan kinerja aktual.

Performance-based budgeting memberi peluang untuk dilakukannya evaluasi kinerja secara regular atau *ad hoc* yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Organisasi publik merupakan semua institusi negara baik pemerintahan pusat maupun daerah yang dibiayai dari dana publik termasuk diantaranya

Kementerian Negara/Lembaga yang merupakan perangkat pemerintahan pusat. Kementerian Negara/Lembaga sebagai perangkat pemerintahan pusat memiliki satuan kerja (satker) yang berada di bawahnya. Masing-masing satuan kerja memperoleh dana dari pemerintah pusat melalui kementerian negara/lembaga. Selanjutnya satker mengelola pendanaan tersebut secara desentralisasi bersama-sama dengan unit-unit kerja (subsatker) di bawahnya. Karena dana yang diberikan kepada satuan kerja adalah dana dari pemerintah, maka setiap satker harus menggunakan dan mempertanggungjawabkannya secara akuntabel, transparan, efektif dan efisien.

PTAIN "X" telah ditetapkan menjadi PTAIN yang berstatus BLU penuh sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 511/KMK.05/2009 tanggal 28 Desember 2009 tentang penetapan PTAIN "X" sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Sebagai instansi pemerintah, PTAIN "X" harus melaksanakan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sesuai dengan yang diamanatkan Undang-undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Adapun faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Edward III ada 4 (faktor) yaitu (1) Komunikasi (2) Sumberdaya (3) Disposisi atau Sikap Pelaksana (4) Struktur Birokrasi. Keempat faktor pendukung implementasi penganggaran berbasis kinerja pada penyusunan anggaran yang akan dideskripsikan dalam penelitian ini mencakup:

- (1) Komunikasi, meliputi upaya yang dilakukan dalam memberikan kejelasan petunjuk dan konsistensi dalam penyusunan anggaran dengan metode penyusunan anggaran berbasis kinerja.
- (2) Sumber daya, meliputi ketersediaan sumber daya manusia, kelengkapan sarana prasarana, dan pemanfaatan biaya.
- (3) Sikap, meliputi perspektif dan tingkah laku para pegawai dalam menjalankan penggaran berbasis kinerja pada penyusunan anggaran.
- (4) Struktur Birokrasi, meliputi adanya prosedur tetap bagi para pegawai dalam melaksanakan kegiatan dan pemisahan tanggung jawab.

Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja ini menarik karena penulis merasakan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja (satker) PTAIN “X” masih banyak masalah. Dari informasi pendahuluan yang diperoleh, yaitu dari Bagian Perencanaan, mengindikasikan masih banyak pelaksanaan anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan, seringnya revisi dokumen pelaksanaan anggaran, serta lemahnya daya serap anggaran. Dengan fleksibilitas dan tanggungjawab yang besar tentu saja banyak kendala yang dihadapi terutama dalam hal akuntabilitas kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri “X”?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada PTAIN X.
2. Mendeskripsikan komunikasi yang dilakukan PTAIN X.
3. Mendeskripsikan sumber daya yang dimiliki PTAIN X.
4. Mendeskripsikan sikap para pegawai PTAIN X.
5. Mendeskripsikan struktur birokrasi sebagai prosedur tetap yang dilaksanakan dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan wawasan mengenai implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja untuk mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang lebih baik, efisien, dan sesuai dengan amanat Undang-Undang Keuangan Negara.

2. Manfaat bagi institusi

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik atau bahan evaluasi bagi para pengambil kebijakan dalam mengatasi hambatan/permasalahan yang muncul selama implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Nantarat dan Siribanpitak (2012) melakukan penelitian mengenai model penyusunan anggaran berbasis kinerja yang terintegrasi pada perguruan tinggi di Thailand. Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dan penelitian terhadap 4 kasus yang dipilih. Instrumen penelitian adalah analisis dokumen, kuesioner dan wawancara mendalam. Temuan utama penelitian mengungkapkan bahwa model administrasi yang tepat dari penyusunan anggaran berbasis kinerja untuk lembaga pendidikan tinggi merupakan "model terpadu" dari anggaran yang terdiri dari 4 komponen utama: 1) rencana strategis; 2) sistem penyusunan anggaran untuk dioperasikan berdasarkan 7 rintangan; 3) struktur pendekatan terpadu pengelolaan anggaran dan 4) kondisi untuk implementasi model yang diusulkan dan faktor-faktor pendukung.

Di Indonesia, penelitian tentang Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja dilakukan oleh Rahayu, dkk (2007) dengan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi pemahaman atas fenomena penyusunan anggaran dengan berfokus bagaimana proses penyusunan anggaran pemerintah daerah pada tingkat satuan kerja perangkat daerah (SKPD) khususnya yang berkaitan dengan perilaku aparatur. Penelitian ini mengambil lokasi di Pemda Propinsi Jambi. Hasil dari penelitian tersebut yaitu penerapan *performance budgeting* dalam proses penyusunan anggaran belum berjalan sebagaimana yang diinginkan. Perubahan

kebijakan hanya diikuti oleh daerah pada tingkat perubahan teknis dan format, namun perubahan paradigma belum banyak terjadi.

Penelitian kualitatif yang lain dilakukan oleh Utomo, dkk (2007). Penelitian tersebut mengkaji penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Dinas Kehutanan Kabupaten Luwu Utara, Sulawesi Selatan. Hasil dari penelitian tersebut yaitu penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menghadapi tantangan antara lain terkait data, sumberdaya manusia dan mekanisme.

Robinson (2002) menyebutkan prakondisi yang harus dimiliki untuk keberhasilan implementasi *performance based budgeting* yaitu: (1) sistem informasi kinerja yg baik; (2) penyusunan indikator kinerja yg baik; (3) sistem akuntansi manajemen yang baik; (4) evaluasi dan alat analisis.

Wang (1999) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa implementasi sistem tergantung dari beberapa faktor penting: (1) dukungan legislatif secara konsisten; (2) kesepakatan ukuran kinerja; (3) komunikasi yang konsisten; (4) laporan kinerja dan praktik manajemen yang baik; (5) pemahaman tentang bagaimana *input* anggaran diubah menjadi *outcomes*; (6) evaluasi dari semua pihak.

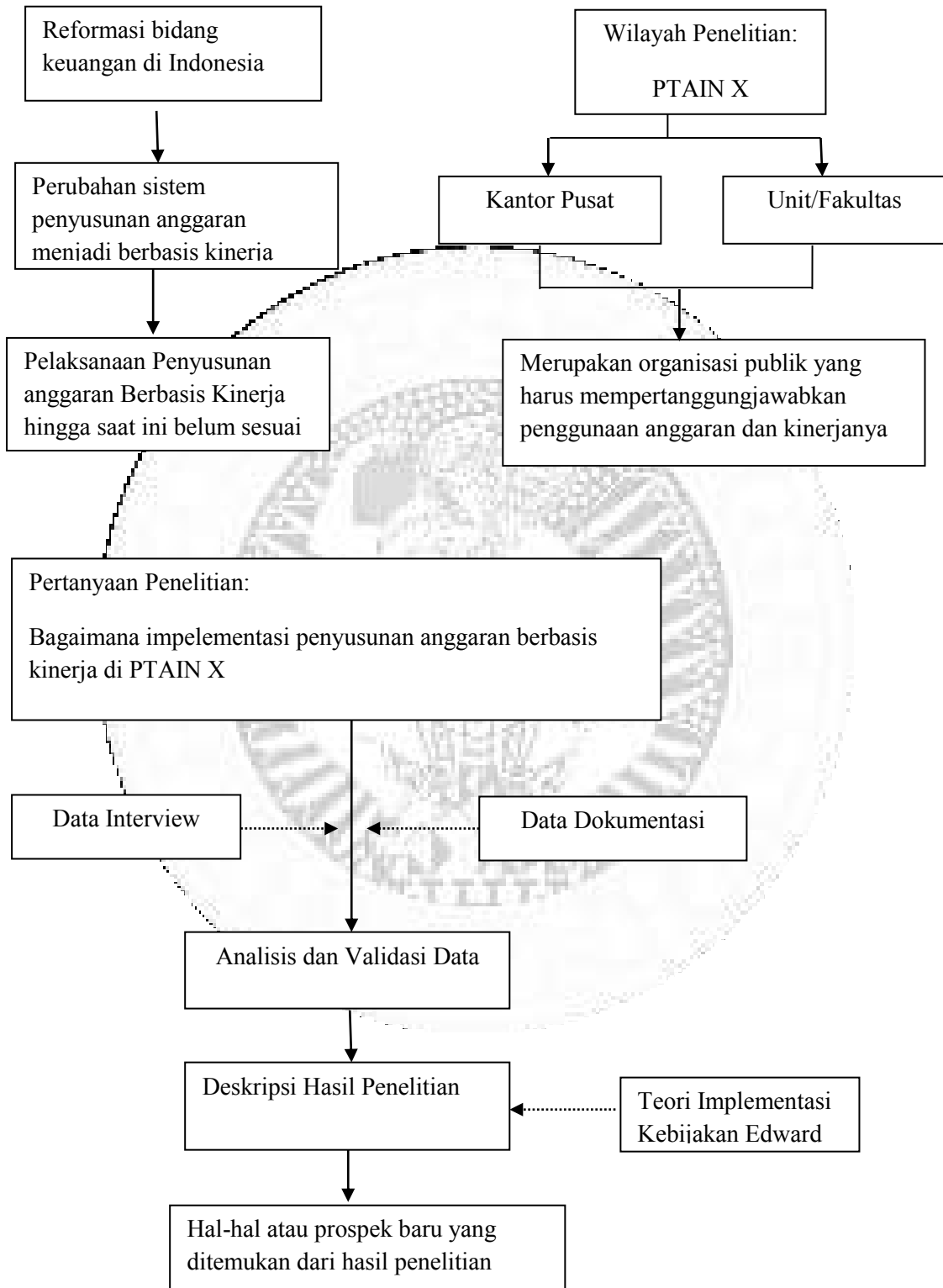
2.2 Kerangka Pemikiran

Reformasi bidang keuangan di Indonesia sejak tahun 2003 membawa perubahan mendasar pada sistem penyusunan anggaran yaitu menjadi berbasis kinerja. Akan tetapi, meskipun sudah diamanatkan sejak tahun 2003, pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja sampai saat ini belum sesuai dengan

harapan. PTAIN “X” merupakan salah satu organisasi publik yang harus mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran dan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan yaitu mengenai implementasi Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja di PTAIN “X” dengan model kualitatif pendekatan fenomenologi.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward. Terdapat 4 variabel dalam implementasi kebijakan publik, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi (sikap), dan struktur birokrasi. Dilakukan observasi langsung untuk mendapatkan kondisi alamiah di lapangan (*natural seeting*). Data wawancara dan data dokumentasi hasil penelitian dilakukan analisis dan validasi. Analisis terdiri dari organisasi data, pemahaman untuk menemukan tema dan interpretasi dengan dikaitkan pada teori/konsep apapun hasil-hasil penelitian sebelumnya. Validasi dilakukan dengan triangulasi dari beberapa sumber data. Hasil penelitian berupa diskripsi yang menjawab atas pertanyaan penelitian.

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran



2.3 Landasan Teori

2.3.1 Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian, 2006:274). Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Produk dan jasa akan kehilangan nilai apabila kontribusi produk dan jasa tersebut tidak dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi organisasi.

Sementara itu, Robinson dan Last (2009) menyatakan *performance-based budgeting* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengeluaran publik dengan mengaitkan pendanaan organisasi sektor publik dengan hasil yang dicapai dengan penggunaan informasi kinerja secara sistematis Carter (1994), seperti dikutip Young (2003), menyatakan *performance budget* menggunakan pernyataan misi, tujuan dan sasaran untuk menjelaskan mengapa uang dikeluarkan. Penetapan misi, tujuan dan sasaran ini merupakan cara untuk mengalokasikan sumber daya untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu berdasarkan tujuan-tujuan program dan hasil-hasil.

Menurut Governmental Accounting Standards Board (GASB) dalam Bastian (2006:164), definisi anggaran (budget) adalah:

.....rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Penyusunan anggaran (*budgeting*) merupakan aktifitas mengalokasikan sumberdaya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas (Haryanto, dkk, 2007).

Dalam lampiran Peraturan Menteri Keuangan No. 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja merupakan suatu pendekatan dalam sistem perencanaan penyusunan anggaran belanja negara yang menunjukkan secara jelas keterkaitan antara alokasi pendanaan dan kinerja yang diharapkan atas alokasi belanja tersebut.

Landasan konseptual yang mendasari penerapan Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja meliputi:

- a. Pengalokasian anggaran berorientasi pada menghasilkan/mencapai tingkat kinerja tertentu keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) oriented;
- b. Pengalokasian anggaran program/kegiatan didasarkan pada tugas-fungsi unit kerja yang dilekatkan pada struktur organisasi (*money follow function*); dan
- c. Terdapatnya fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manges*).

Dengan demikian, *Performance Based Budgeting* (Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja) adalah sistem penyusunan anggaran yang berorientasi pada 'output' organisasi dan berkaitan sangat erat dengan Visi, Misi dan Rencana Strategis organisasi. Ciri utama *Performance Based Budgeting* adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil yang diharapkan (*outcomes*), sehingga dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan. (Haryanto, dkk, 2007).

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut diatas maka tujuan penerapan Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja berdasarkan Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penyusunan anggaran (2009) diharapkan:

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*).
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*).
3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).

Dalam rangka penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, berdasarkan Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penyusunan anggaran (2009), terdapat elemen-elemen utama yang harus ditetapkan terlebih dahulu yaitu:

1. Visi dan Misi yang hendak dicapai.

Visi mengacu kepada hal yang ingin dicapai dalam jangka panjang sedangkan misi adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana visi akan dicapai.

2. Tujuan.

Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi dan misi. Tujuan tergambar dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional yang menunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan harus menggambarkan arah yang jelas serta tantangan yang realistik. Tujuan yang baik bercirikan, antara lain memberikan gambaran pelayanan utama yang akan disediakan, secara jelas menggambarkan arah

organisasi dan program-programnya, menantang namun realistis, mengidentifikasi obyek yang akan dilayani serta apa yang hendak dicapai.

3. Sasaran.

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Sasaran akan membantu penyusun anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan ada batasan waktu (*specific, measurable, achievable, relevant, timely*/SMART) dan yang tidak kalah penting bahwa sasaran tersebut harus mendukung tujuan (*support goal*).

4. Program.

Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program dibagi menjadi kegiatan dan harus disertai dengan target sasaran *output* dan *outcome*. Program yang baik harus mempunyai keterkaitan dengan tujuan dan sasaran serta masuk akal dan dapat dicapai.

5. Kegiatan.

Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan output dan hasil yang penting untuk pencapaian program. Kegiatan yang baik kriterianya adalah harus dapat mendukung pencapaian program. Dalam menyusun anggaran berdasarkan kinerja, organisasi ataupun unit organisasi tidak hanya diwajibkan menyusun anggaran atas dasar fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja tetapi juga menetapkan kinerja yang ingin dicapai. Kinerja tersebut antara

lain dalam bentuk keluaran (*output*) dari kegiatan yang akan dilaksanakan dan hasil (*outcome*) dari program yang telah ditetapkan. Apabila telah ditetapkan prestasi (kinerja) yang hendak dicapai, baru kemudian dihitung pendanaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan keluaran atau hasil yang ditargetkan sesuai rencana kinerja.

Menurut Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Deputi IV BPKP), kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu :

1. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
3. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
4. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

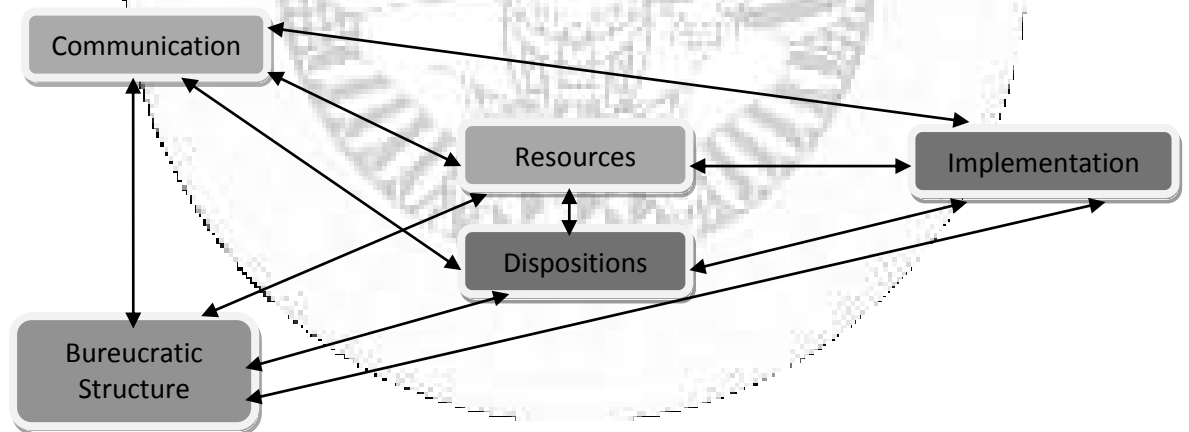
Sedangkan Schick (2004) mengingatkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan dan dipenuhi (prakondisi) sebelum memberi kewenangan sepenuhnya kepada pengguna anggaran. Konsep Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja tersebut tidak bisa diterapkan secara sekaligus bila prakondisinya tidak memenuhi. Prakondisi ini merupakan prasyarat untuk melakukan reformasi belanja negara secara komprehensif. Kondisi tersebut adalah:

- a. Sebelum penyusunan anggaran berbasis kinerja diterapkan sebaiknya telah tercipta sebuah lingkungan atau kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja.
- b. Sebelum melakukan perubahan kepada kontrol terhadap *output* sebaiknya telah terbentuk sistem kontrol terhadap input yang kuat.
- c. Sebelum merubah sistem akuntansi menjadi sistem akrual, sebaiknya telah berjalan sistem *account for cash* yang baik.
- d. Sebelum merubah mekanisme kontrol menjadi sistem kontrol internal sebaiknya telah terbentuk sistem eksternal kontrol yang baik dan untuk bergeser menjadi mekanisme akuntabilitas manajerial (*managerial accountability*) diperlukan sistem internal kontrol yang baik.
- e. Telah beroperasinya sistem akuntansi yang handal sebelum diterapkannya sistem keuangan yang terintegrasi (*integrated financial management system*).
- f. Telah terbentuk sebuah mekanisme pengalokasian yang berorientasi pada *output* sebelum difokuskan pada *outcome*.
- g. Telah berjalannya mekanisme kontrak (*formal contract*) dengan baik di pasar (perekonomian) sebelum diterapkannya mekanisme kontrak kinerja (*performance contracts*).
- h. Telah berjalannya sistem audit keuangan yang efektif sebelum audit kinerja (*performance audit*) dilakukan.
- i. Adanya budget negara yang realistis dan *predictable* sebelum menuntut para manajer untuk bertindak efisien dan efektif dalam menggunakan anggarannya.

2.3.2 Teori Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah suatu proses dinamik yang mana meliputi interaksi banyak faktor. Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis implementasi *Performance Based Budgeting* ini adalah teori yang dikemukakan oleh George C. Edward III. Menurut Edward (1980), terdapat empat variabel dalam implementasi kebijakan publik yaitu Komunikasi (*communications*), Sumberdaya (*resources*), Sikap (*dispositions* atau *attitudes*) dan Struktur Birokrasi (*bureaucratic structure*). Keempat faktor tersebut harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang erat.

Gambar 2.2 Model Pendekatan Implementasi Kebijakan (Edward III,1980)



Sumber: Edward III (1980:148)

Penjelasan ke-empat faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementors mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Sumber informasi yang berbeda dapat melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personil dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Jika para aktor pembuat kebijakan telah melihat ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diarahkan. Para implementor kebijakan bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

Berdasarkan penjelasan teori di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi dalam implementasi kebijakan harus adanya petunjuk dalam implementasi kebijakan, kejelasan, dan konsistensi dalam menjalankan sebuah

kebijakan. Dengan terpenuhinya ketiga faktor pendukung komunikasi maka akan tercapainya sebuah implementasi kebijakan yang baik dan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Sumberdaya

Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumberdaya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan meningkatkan kemampuan/ketrampilan para pelaksana untuk melakukan program. Untuk itu perlu adanya manajemen SDM yang baik agar dapat meningkatkan kinerja program. Informasi merupakan sumberdaya penting bagi pelaksanaan kebijakan. Ada dua bentuk informasi yaitu informasi mengenai bagaimana cara menyelesaikan kebijakan/program serta bagi pelaksana harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dan informasi tentang data pendukung kepada peraturan pemerintah dan undang-undang. Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur

keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka faktor-faktor pendukung sumber daya menjadi bagian penting apabila sebuah implementasi ingin tercapai dengan tersedianya pekerja, kelengkapan sarana prasarana dan biaya menjadi faktor dari sumber daya dalam mencapai implementasi kebijakan agar tercipta pelayanan publik. Sebab apapun sistem, yang menentukan adalah tetap manusianya itu sendiri, jadi dalam hal ini, SDM adalah faktor utama dalam menjalankan organisasi. Implementasi PBK sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang tersedia. Untuk menjamin bahwa implementasi PBK akan dapat dilaksanakan dengan baik karena ada sumber daya manusia yang mumpuni di belakang sistem tersebut.

3. Disposisi atau sikap

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah.

Terdapat tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan: kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami

kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan dari pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program. Wujud dari dukungan pimpinan ini diantaranya adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program dan penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

Berdasarkan definisi sikap menurut Gibson dalam Azwar (2011:152), sikap mengandung tiga komponen, yaitu:

1. Kognitif

Merupakan proses mental tertinggi yang meliputi kesadaran pengetahuan dan cara berpikir terhadap suatu masalah. Semuanya itu merupakan aspek dari komponen kognitif yang mempersepsikan nilai, arti dari fungsi atau situasi yang dihadapinya. Dengan demikian, komponen kognitif merupakan kesatuan yang membentuk hubungan tertentu antara subyek dan obyek. Subyek akan beraksi secara terarah dengan konsep yang terbentuk dengan situasi yang dihadapinya.

2. Afektif

Komponen afektif menyangkut masalah emosional subyektif seseorang terhadap suatu obyek sikap. Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu.

3. Konatif

Komponen konatif menunjukkan bagaimana perilaku yang ada dalam diri individu yang berkaitan dengan kondisi dimana individu telah mengambil keputusan untuk bertindak.

Sikap yang mendukung implementasi PBK dalam proses penyusunan anggaran sangat dibutuhkan agar implementasi PBK dapat berjalan.

4. Struktur Birokrasi

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang. Van Horn dan Van Meter menunjukkan beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam implementasi kebijakan, yaitu:

1. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan;
2. Tingkat pengawasan hirarkhis terhadap keputusan-keputusan sub unit dan proses-proses dalam badan pelaksana;
3. Sumber-sumber politik suatu organisasi (misalnya dukungan di antara anggota legislatif dan eksekutif);
4. Vitalitas suatu organisasi;

5. Tingkat komunikasi “terbuka”, yaitu jaringan kerja komunikasi horizontal maupun vertikal secara bebas serta tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi;
6. Kaitan formal dan informal suatu badan dengan badan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan.

Bila sumberdaya cukup untuk melaksanakan suatu kebijakan dan para implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, implementasi masih gagal apabila struktur birokrasi yang ada menghalangi koordinasi yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang, serta pemborosan sumberdaya akan mempengaruhi hasil implementasi. Perubahan yang dilakukan tentunya akan mempengaruhi individu dan secara umum akan mempengaruhi sistem dalam birokrasi.

Struktur Birokrasi adalah sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan atau para pelaksana mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi dan adanya *standard operating procedure (SOP)* dalam rutinitas sehari-hari untuk menjalankan implementasi kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik dan pemisahan tanggung jawab (*Fragmentation*) atas kebijakan yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai faktor-faktor struktur birokrasi yang mendukung dalam suksesnya sebuah implementasi kebijakan harus adanya

prosedur tetap bagi pelaku kebijakan dalam melaksanakan kebijakannya dan adanya tanggung jawab dalam menjalankan sebuah kebijakan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi bagi para pemangku kepentingan dalam proses penyusunan anggaran perlu adanya SOP. Dengan SOP, maka akan tercipta keseragaman dan standardisasi dalam pelaksanaan penyusunan anggaran.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan metode penelitian yang mencakup alasan logis pemilihan metode penelitian kualitatif, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, prosedur pengumpulan data, pengujian keabsahan data, dan teknik analisis.

3.1 Alasan Logis Pemilihan Metode Penelitian Kualitatif

Ada tiga pendekatan penelitian atau metode yang dapat digunakan yaitu kuantitatif, kualitatif, dan gabungan. Pendekatan kuantitatif disebut juga dengan pendekatan tradisional, positivisme, eksperimental, dan empiris. Sedangkan beberapa istilah yang digunakan untuk pendekatan kualitatif yaitu penelitian atau inquiri naturalistik/alamiah, etnografi, fenomenologis, studi kasus, interpretatif, ekologis (Bogdan dan Biklen, 1982 dalam Moleong, 2014:3).

Menurut Moleong (2014:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode yang alamiah. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana penulis adalah sebagai instrumen kunci. Pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi,

analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012:14)

Untuk dapat menjelaskan sejauh mana implementasi Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja diperlukan pendekatan penelitian yang sesuai. Pendekatan kuantitatif dirasa kurang mampu dalam menjelaskan beberapa fenomena sosial dan hal ini membuat peneliti menggunakan pendekatan lain yang lebih sesuai yaitu pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pemahaman atas fenomena penyusunan anggaran dengan berfokus bagaimana implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja PTAIN "X".

Penelitian kualitatif tepat digunakan dalam studi ini karena mempertimbangkan nilai-nilai, budaya, norma, dan struktur organisasi dan juga faktor-faktor lainnya yang mendorong keberhasilan implementasi Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja. Penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pendekatan Fenomenologi bertujuan memahami respon atas keberadaan manusia/masyarakat, serta pengalaman yang dipahami dalam berinteraksi (Saladien, 2006 dalam Sri Rahayu, 2007).

Para fenomenolog percaya bahwa pada makhluk hidup, tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain (Moleong, 2014:18). Pertimbangan digunakannya pendekatan fenomenologi adalah bahwa proses penyusunan anggaran merupakan suatu fenomena sosial yang disusun dengan adanya interaksi sosial antara berbagai pihak. Pendekatan fenomenologi lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda karena

menyajikan secara langsung hubungan antara peneliti dan informan, dan lebih dapat menjelaskan terhadap fenomena yang ada serta pola-pola nilai yang dihadapi.

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, akan tetapi dalam penelitian ini juga digunakan beberapa instrumen lain, yaitu pedoman untuk wawancara dan observasi. Pedoman untuk wawancara dan observasi yang dibuat khusus pada penelitian ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran secara umum penerapan Penyusunan anggaran Berbasis Kinerja di PTAIN “X”.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Lofland dalam Moleong (2014:157) mengatakan, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder sebagai dasar analisis. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber yang berkaitan dengan pelaksanaan penyusunan anggaran di PTAIN “X”. Adapun yang menjadi *key informan* dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berperan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Tabel 3.1
Daftar Informan

No.	<i>Key Informan</i>	Kode
1	Warek 2	I-1
2	Kabag Perencanaan	I-2
3	Kasubbag Penyusunan Program	I-3
4	Staf Perencanaan	I-4 dan I-5
5	Staf Fakultas dan Pascasarjana	I-6 s/d I-15

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, terhadap implementasi penyusunan anggaran Berbasis Kinerja di PTAIN “X”, maka penelitian ini menggunakan prosedur sebagai berikut:

1. Pengamatan atau observasi lapangan

Metode ini digunakan dengan maksud untuk mengamati dan mencatat gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian pada saat keadaan atau situasi yang alami atau yang sebenarnya sedang berlangsung, meliputi kondisi sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana yang ada, proses akuntansi, serta kendala dalam melaksanakan implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada proses penyusunan anggaran dan kondisi lain yang dapat mendukung hasil penelitian. Hal ini dimaksudkan agar diperoleh data yang lebih mendekati kebenaran yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam (*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informan*) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Sedangkan dalam pengambilan informasi peneliti menggunakan teknik “*snowball*” yakni penentuan subjek maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai

sebelumnya. Oleh karena itu spesifikasi informan penelitian tidak digambarkan secara rinci, namun akan berkembang sesuai dengan kajian penelitian yang akan dianalisis berikutnya.

Tabel 3.2
Panduan Wawancara

No.	Faktor Pendukung	Key Informan	Pertanyaan
1.	Komunikasi	Informan I-1 s/d I-15	<ul style="list-style-type: none"> - Siapakah para pengambil kebijakan dlm proses penyusunan anggaran - Siapa saja pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunan anggaran - Bagaimana para pengambil kebijakan menginformasikan arah dan tujuan kebijakan kepada pihak-pihak yang berkepentingan - Bagaimana komunikasi dibangun dan seberapa efektif - Apakah terjadi konflik antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan anggaran pada saat penyusunan anggaran - Bagaimana menangani konflik tersebut
2.	Sumber Daya	Informan I-1 s/d I-15	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya apa saja yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran - Seberapa efektif penggunaan sumber daya itu - Apakah terjadi hambatan, dan bagaimana solusinya - Bagaimana keterbatasan sumber daya mempengaruhi kualitas anggaran - Bagaimana pelaksanaan penilaian dan evaluasi atas pemakaian sumber daya untuk

3.	Sikap (disposisi)	Informan I-1 s/d I-15	proses penyusunan anggaran - Sikap yang harus dimiliki pembuat kebijakan dalam proses penyusunan anggaran - Sikap yang harus dimiliki pelaksana kebijakan anggaran dalam proses penyusunan anggaran - Apakah sikap para pembuat kebijakan mendukung - Sikap pembuat kebijakan dan pelaksana anggaran berinteraksi dalam proses penyusunan anggaran
4.	Struktur Birokrasi	Informan I-1 s/d I-15	- Bagaimana struktur birokrasi mempengaruhi proses penyusunan anggaran - Apakah ada SOP mengenai penyusunan anggaran - Apakah struktur birokrasi yang ada sekarang menghambat atau memfasilitasi proses penyusunan anggaran - Bagaimana mengatasi permasalahan tersebut

3.4 Pengujian Keabsahan Data

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang optimal, penulis harus mendapatkan data yang handal. Dalam konteks penelitian kualitatif, kehandalan data dapat dilihat dari reliabilitas data dan validitas data. mengutip pernyataan Neuman dalam Herdiansyah (2012) menyebutkan bahwa *“reliability means dependability or consistency. It suggests that the same thing is repeated or recurs*

under the identical or very similar conditions". Artinya adalah apabila kita mengukur sesuatu secara berulang-ulang dengan kondisi yang sama atau relatif sama, maka kita akan mendapatkan hasil yang sama atau relatif sama pula antara pengukuran pertama dengan pengukuran berikutnya, sehingga memunculkan suatu kesepakatan atau kesepahaman sudut pandang yang akan melahirkan kepercayaan terhadap hasil tersebut. Realiabilitas dalam penelitian kualitatif diartikan kepada tingkat kesesuaian antara data/uraian yang dikemukakan oleh subjek dengan kondisi yang sebenarnya. Neuman dalam Herdiansyah (2012) menyebutkan bahwa "*validity means truthful. It refers to the bridge between a construct and the data*". Artinya adalah kesesuaian antara alat ukur dengan sesuatu yang hendak diukur, sehingga hasil ukur yang didapatkan akan mewakili dimensi ukuran yang sebenarnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk menjaga reliabilitas data dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik, antara lain:

- melakukan prosedur cek ulang (*re-checking*) secara cermat;
- melakukan teknik penggalan data secara triangulasi, yaitu menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi dalam kasus tunggal;
- menambah jumlah subjek dan informan penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan metode triangulasi data yang mengarahkan penulis untuk menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda dalam kasus yang sama. Data yang sama atau sejenis akan memiliki tingkat

kebenarannya yang tinggi apabila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Teknik triangulasi data pada penelitian ini dilakukan dengan 2 cara, yaitu: (1) menggunakan satu jenis sumber data, misalnya informan, yang berasal dari beberapa kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda; dan (2) menggali informasi dari sumber data yang berbeda jenisnya, misalnya hasil wawancara dan dokumentasi, untuk satu kasus yang sama.

(1) Tahapan pengumpulan data

Proses pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengumpulan data pada tahapan pra-penelitian, pada saat penelitian, dan bahkan di akhir penelitian. Dalam proses pengumpulan data ini, penulis mulai melakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan. Tahapan penelitian berikutnya tergantung pada hasil analisis awal ini agar tujuan penelitian dapat diperoleh secara mendalam, holistik dan komprehensif.

(2) Tahapan reduksi data

Reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis (Herdiansyah, 2012: 165). Dalam penelitian ini, penulis melakukan proses reduksi data dengan mengubah hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam bentuk tulisan sesuai dengan formatnya masing-masing.

Secara lebih rinci, proses perubahan format data dilakukan dengan:

- hasil dari wawancara diformat ke dalam bentuk verbatim wawancara
- hasil dokumentasi diformat menjadi *script* analisis dokumen.

(3) Tahapan display data

Setelah semua data telah diformat berdasarkan instrumen pengumpulan data dan telah berbentuk tulisan, langkah selanjutnya dalam adalah melakukan *display* data. Pada prinsipnya, *display* data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas ke dalam suatu matriks, kategorisasi sesuai dengan tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan, serta akan memecah tema-tema tersebut ke dalam bentuk yang lebih konkret dan sederhana yang disebut dengan subtema yang diakhiri dengan memberikan kode dari subtema tersebut sesuai dengan format hasil reduksi data yang sebelumnya telah dilakukan.

Tahapan *display* data pada penelitian ini dilakukan melalui:

a. Kategori tema

Kategori tema merupakan proses pengelompokan tema-tema yang telah disusun dalam tabel akumulasi tema ke dalam suatu matriks kategorisasi. Tema-tema yang dicantumkan pada kolom kategori tema sesuai dengan susunan tema pada tabel akumulasi tema yang dipindahkan ke dalam matriks kategorisasi satu per satu secara terperinci, pada kolom kategori tema.

b. Subkategori tema

Setelah serangkaian proses pada tahap kategori tema selesai, hal yang dilakukan selanjutnya adalah membuat subkategorisasi tema. Inti dari tahap subkategori tema adalah membagi tema-tema yang telah tersusun ke dalam sub tema. Subtema merupakan pecahan atau bagian dari tema yang lebih kecil, lebih sederhana, lebih mudah dicerna, dan bersifat lebih praktis.

c. Proses pengkodean

Inti dari proses pengkodean adalah memasukkan atau mencantumkan data-data yang telah diformat sesuai dengan tema dan subkategori tema ke dalam matriks kategorisasi serta memberikan kode tertentu pada setiap format data.

(4) Tahapan kesimpulan/verifikasi

Kesimpulan/verifikasi merupakan tahapan terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif. Kesimpulan menjurus pada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya dan mengungkapkan “*what*” dan “*how*” dari temuan penelitian. Dalam penelitian ini, tahapan kesimpulan/verifikasi ini terdiri dari proses:

- menguraikan subkategori tema dalam tabel kategorisasi dan pengkodean disertai dengan *quote* format data;
- menjelaskan hasil temuan penelitian dengan menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan aspek/komponen/faktor/dimensi dari *central phenomenon* penelitian;
- membuat kesimpulan dari temuan tersebut dengan memberikan penjelasan dari jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan gambaran umum Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri X dan analisis proses penyusunan anggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi agama Islam X.

4.1 Gambaran Umum Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri X

4.1.1 Sejarah PTAIN X

Pada akhir dekade 1950, beberapa tokoh masyarakat Muslim Jawa Timur mengajukan gagasan untuk mendirikan perguruan tinggi agama Islam yang bernaung di bawah Departemen Agama. Untuk mewujudkan gagasan tersebut, mereka menyelenggarakan pertemuan di Jombang pada tahun 1961. Dalam pertemuan itu, Profesor Soenarjo, Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, hadir sebagai narasumber untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran yang diperlukan sebagai landasan berdirinya Perguruan Tinggi Agama Islam dimaksud. Dalam sesi akhir pertemuan bersejarah tersebut, forum mengesahkan beberapa keputusan penting, yaitu: (1) Membentuk Panitia Pendirian IAIN, (2) Mendirikan Fakultas Syariah di Surabaya, dan (3) Mendirikan Fakultas Tarbiyah di Malang. Selanjutnya, pada tanggal 9 Oktober 1961, dibentuk Yayasan Badan Wakaf Kesejahteraan Fakultas Syariah dan Fakultas Tarbiyah yang menyusun rencana kerja sebagai berikut :

Mengadakan persiapan pendirian PTAIN X yang terdiri dari Fakultas Syariah di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah di Malang.

- Menyediakan tanah untuk pembangunan Kampus IAIN seluas 8 (delapan) Hektar yang terletak di Jalan A. Yani No. 117 Surabaya.
- Menyediakan rumah dinas bagi para Guru Besar.

Pada tanggal 28 Oktober 1961, Menteri Agama menerbitkan SK No. 17/1961, untuk mengesahkan pendirian Fakultas Syariah di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah di Malang. Kemudian pada tanggal 01 Oktober 1964, Fakultas Ushuluddin di Kediri diresmikan berdasarkan SK Menteri Agama No. 66/1964.

Berawal dari 3 (tiga) fakultas tersebut, Menteri Agama memandang perlu untuk menerbitkan SK Nomor 20/1965 tentang Pendirian PTAIN X yang berkedudukan di Surabaya, seperti dijelaskan di atas. Sejarah mencatat bahwa tanpa membutuhkan waktu yang panjang, PTAIN X ternyata mampu berkembang dengan pesat. Dalam rentang waktu antara 1966-1970, PTAIN X telah memiliki 18 (delapan belas) fakultas yang tersebar di 3 (tiga) propinsi: Jawa Timur, Kalimantan Timur dan Nusa Tenggara Barat.

Namun, ketika akreditasi fakultas di lingkungan IAIN diterapkan, 5 (lima) dari 18 (delapan belas) fakultas tersebut ditutup untuk digabungkan ke fakultas lain yang terakreditasi dan berdekatan lokasinya. Selanjutnya dengan adanya peraturan pemerintah nomor 33 tahun 1985, Fakultas Tarbiyah Samarinda dilepas dan diserahkan pengelolaannya ke IAIN Antasari Banjarmasin. Disamping itu, fakultas Tarbiyah Bojonegoro dipindahkan ke Surabaya dan statusnya berubah menjadi fakultas Tarbiyah IAIN Surabaya. Dalam pertumbuhan selanjutnya, PTAIN X memiliki 12 (dua belas) fakultas yang tersebar di seluruh Jawa Timur dan 1 (satu) fakultas di Mataram, Lombok, Nusa Tenggara Barat.

Sejak pertengahan 1997, melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, seluruh fakultas yang berada di bawah naungan PTAIN X yang berada di luar Surabaya lepas dari PTAIN X menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) yang otonom. PTAIN X sejak saat itu pula terkonsentrasi hanya pada 5 (lima) fakultas yang semuanya berlokasi di kampus Jl. A. Yani 117 Surabaya.

Pada 28 Desember 2009, PTAIN X Surabaya melalui Keputusan Menkeu No. 511/KMK.05/2009 resmi berstatus sebagai Badan Layanan Umum (BLU). Dalam dokumen yang ditandatangani pada tanggal 28 Desember 2009, itu PTAIN X Surabaya diberi kewenangan untuk menjalankan fleksibilitas pengelolaan keuangan sesuai dengan PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

Saat ini PTAIN X mempunyai 9 fakultas sarjana dan pascasarjana, serta 44 program studi (33 program sarjana, 8 program magister, dan 3 doktor).

4.1.2 Visi dan Misi Organisasi

Dalam Rencana Strategis Bisnis PTAIN X tahun 2014-2019 terdapat visi, misi dan tagline yang dijabarkan sebagai berikut (www.uinsby.ac.id):

A. Visi Universitas

Visi PTAIN X adalah “Menjadi Universitas Islam yang unggul dan kompetitif bertaraf internasional”.

Untuk memperjelas pemahaman tentang rumusan visi tersebut maka berikut dideskripsikan beberapa konsep yang ada dalam visi tersebut sebagai berikut :

Konsep **Universitas Islam** dimaksudkan sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menyelenggarakan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara integratif berdasarkan semangat peneguhan dan penyemaian nilai-nilai Islam moderat dan transformatif yang merupakan aktualisasi doktrin Islam *sebagai rahmatan li al-'alamin*, dengan mempertimbangkan konteks kearifan lokal masyarakat Jawa Timur khususnya, dan Indonesia pada umumnya. Pola penyelenggaraan pendidikan yang integratif dengan didasari semangat moderat dan transformatif tersebut diorientasikan untuk mengembangkan ilmu, teknologi, seni dan budaya dalam rangka meningkatkan kualitas keberagaman dan kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan secara universal. Pola penyelenggaraan pendidikan PTAIN X yang integratif tersebut yang diharapkan menjadi distingsi dari universitas Islam lainnya yang ada di Indonesia.

Konsep **unggul** (*excellence*), dimaksudkan bahwa PTAIN X memiliki kualitas yang baik dan terukur dalam standar mutu pendidikan tinggi nasional dan internasional. Keunggulan ini meliputi aspek isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, penilaian pendidikan, penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.

Unggul dalam aspek isi dan proses dimaksudkan sebagai kemampuan universitas dalam mendesain dan mengimplementasikan kurikulum sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Adapun yang dimaksud dengan unggul dalam aspek kompetensi lulusan adalah bahwa lulusan PTAIN X mempunyai karakter yang Islami dan berdaya saing.

Sementara unggul dalam aspek tenaga pendidik dan kependidikan dimaksudkan bahwa PTAIN X memiliki sumber daya manusia yang berkarakter Islami, professional, kompeten dan kompetitif. Selanjutnya, konsep unggul dalam memenuhi standar minimum sarana prasarana penunjang layanan dan proses pembelajaran yang meliputi ruang belajar, ruang dosen, dan ruang perkantoran yang representatif. Pula adanya perpustakaan modern, laboratorium, pesantren mahasiswa, fasilitas umum, dan teknologi informasi dan komunikasi yang memadai.

Selain itu, universitas juga memiliki keunggulan dalam hal pengelolaan, yakni kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program yang telah dicanangkan untuk tercapainya proses penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien.

Berkenaan dengan keunggulan dalam penilaian pendidikan, PTAIN X menyusun serta mengimplementasikan mekanisme, prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik sesuai dengan standar nasional pendidikan dan standar pendidikan yang ditentukan oleh lembaga-lembaga pemeringkat pendidikan skala regional maupun internasional.

Adapun yang dimaksud dengan keunggulan PTAIN X dalam hal pembiayaan adalah kemampuan institusi dalam membuat laporan audit keuangan yang transparan dan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pendanaan internal untuk pemanfaatan dana yang lebih efektif, transparan dan memenuhi aturan keuangan. Selain itu juga kemampuan

universitas dalam mendorong partisipasi aktif masyarakat sebagai perolehan dana dari luar institusi guna meningkatkan mutu pendidikan.

Lebih lanjut, keunggulan di bidang kerjasama dimaksudkan sebagai kemampuan universitas dalam membangun kerjasama dengan berbagai lembaga secara efektif, serta mampu memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan dan hasil kerjasama secara berkala, sehingga universitas dan mitra kerjasama mendapatkan manfaat dan kepuasan.

Sementara itu, keunggulan di bidang riset dibangun untuk pengembangan keilmuan, agama, teknologi, seni dan budaya berbasis dan untuk masyarakat. Adapun keunggulan di bidang pengabdian kepada masyarakat, PTAIN X akan menjaga dan meningkatkan kualifikasi unggul yang selama ini sudah berlangsung melalui *participatory action research (PAR)*, dan model *Asset-Based Community Development (ABCD)* secara terpadu. Terkait dengan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tersebut maka PTAIN X akan melakukan manajemen *knowledge* secara memadai baik dalam bentuk printed maupun online sesuai dengan standar nasional maupun internasional.

Konsep *kompetitif* yang dimaksud dalam visi PTAIN X adalah kemampuan institusi dalam bersaing dengan perguruan tinggi lainnya baik skala nasional, regional maupun internasional di bidang pendidikan dan pengajaran, manajemen kelembagaan, kualitas SDM, produk riset, dan pengabdian kepada masyarakat serta kompetensi lulusan

Sedangkan yang dimaksud dengan konsep **bertaraf internasional** adalah adanya pengakuan status atau predikat kelembagaan PTAIN X oleh lembaga pemeringkat

perguruan tinggi level internasional diantaranya *Webometrics*, *Times Higher Education* (THE) dan *Asian University Network* maksimal pada tahun 2025.

B. Misi PTAIN X

Misi merupakan alasan mengapa suatu lembaga ada dan melaksanakan kegiatannya. Sebagai lembaga perguruan tinggi, PTAIN X merumuskan misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman multidisipliner serta sains dan teknologi yang unggul dan berdaya saing.
2. Mengembangkan riset ilmu-ilmu keislaman multidisipliner serta sains dan teknologi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
3. Mengembangkan pola pemberdayaan masyarakat yang religius berbasis riset

PTAIN X telah melakukan kerjasama dengan berbagai lembaga donor, departemen, dan penyelenggara pendidikan baik dalam maupun luar negeri untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang muaranya akan menjadikan institusi ini mampu menyelenggarakan pendidikan ilmu keislaman, sosial dan humaniora, sains dan teknologi yang unggul dan memiliki daya saing.

PTAIN X memberikan prioritas tinggi pada penelitian yang berkaitan dengan upaya peningkatan kepercayaan masyarakat, di samping melaksanakan penelitian yang diarahkan untuk pengembangan Iptek.

Misi pemberdayaan masyarakat dilaksanakan dalam bentuk upaya berkesinambungan dalam melakukan aktualisasi dan revitalisasi nilai-nilai religiusitas, yang kemudian dipromosikan dan diimbaskan kepada masyarakat

agar khasanah budaya bangsa dapat terus diperkaya dan senantiasa sesuai dengan spirit zaman;

Misi ini diterjemahkan dalam bentuk desain kurikulum yang diarahkan untuk menghasilkan alumni yang selain sesuai dengan cita-cita pendidikan nasional, yaitu memiliki landasan keimanan dan ketakwaan serta berjiwa Pancasila (*personal skills*), juga memiliki kompetensi yang memadai di bidang disiplin ilmu yang dipilihnya (*professional skills*). Disamping itu, lulusan PTAIN X memiliki kompetensi intelektual dalam wujud kesadaran, kepekaan, kearifan dan kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat beserta lingkungannya (*interdisciplinary skills*).

Nilai-nilai yang dikembangkan PTAIN X dalam upaya mewujudkan *outcomes* yang berkarakter sebagaimana tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1. **Religius.** Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
2. **Jujur.** Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
3. **Toleran.** Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
4. **Disiplin.** Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.

5. **Kerja Keras.** Tindakan yang menunjukkan perilaku tangguh dan berorientasi maju.
6. **Kreatif.** Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
7. **Mandiri.** Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.
8. **Demokratis.** Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
9. **Berdaya Ingin Tahu.** Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
10. **Nasionalis.** Cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
11. **Menghargai Prestasi.** Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
12. **Bersahabat/Komunikatif.** Sikap dan tindakan yang selalu menunjang tinggi nilai persahabatan antar sesama dalam kerangka kebaikan melalui jalinan silaturahmi dan atau komunikasi yang saling menghargai.
13. **Cinta Damai.** Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.

14. **Cinta Ilmu.** Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan, memperdalam dan berbagi ilmu yang memberikan kebajikan bagi dirinya dan masyarakatnya.
15. **Peduli Lingkungan dan Sosial.** Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi, serta memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.
16. **Bertanggung Jawab.** Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa.
17. **Berpikir metakognitif.** Tata pikir reflektif yang menunjukkan kemampuan diri atas cara berpikir kritis, sintetis, dan analitis.

Nilai-nilai tersebut merupakan sublimasi dari karakter unggulan PTAIN X Surabaya yang disingkat CERMAT yakni akronim gabungan dari karakter unggulan-saripati **C**erdas (*Smart*), **bE**rbudi Luh**R** (*Pious*), dan **berM**Artaba**T** (*Honourable*).

C. Tagline

“BUILDING CHARACTER QUALITIES: for the Smart, Pious, Honorable Nation”

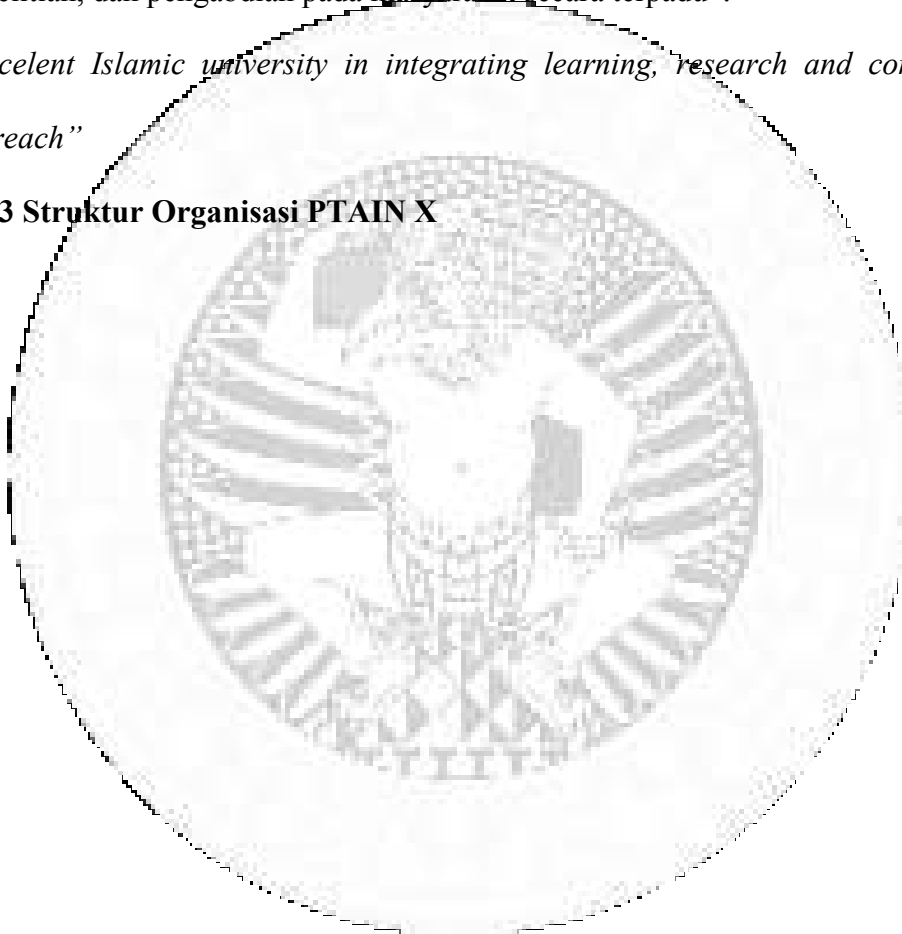
D. Grand Design

Untuk mencapai visi dan mewujudkan misi UIN Sunan Ampel tersebut, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan yang ada, maka desain utama (*grand design*) untuk lima tahun kedepan adalah:

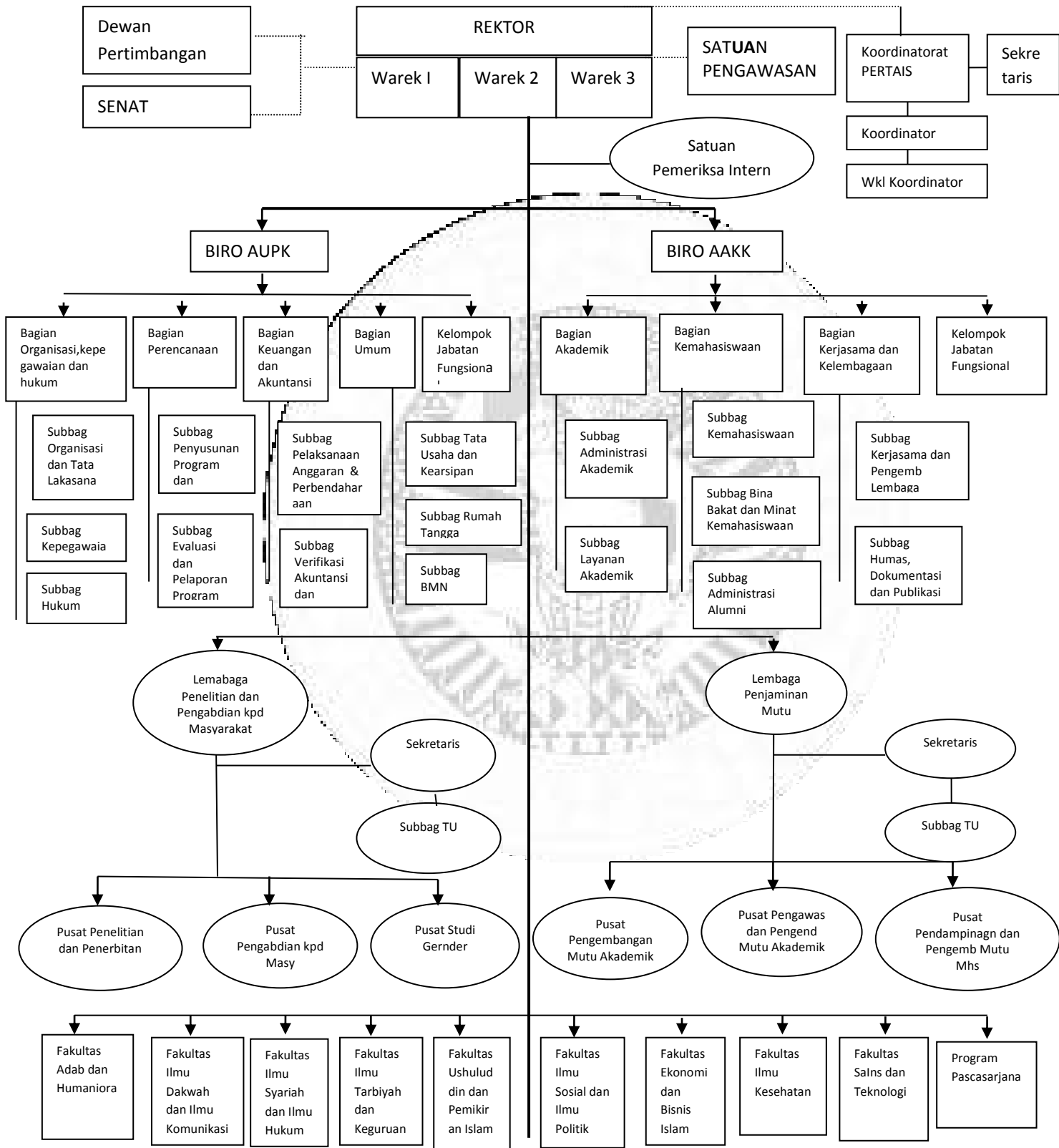
“Terwujudnya universitas Islam yang unggul dalam bidang pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat secara terpadu”.

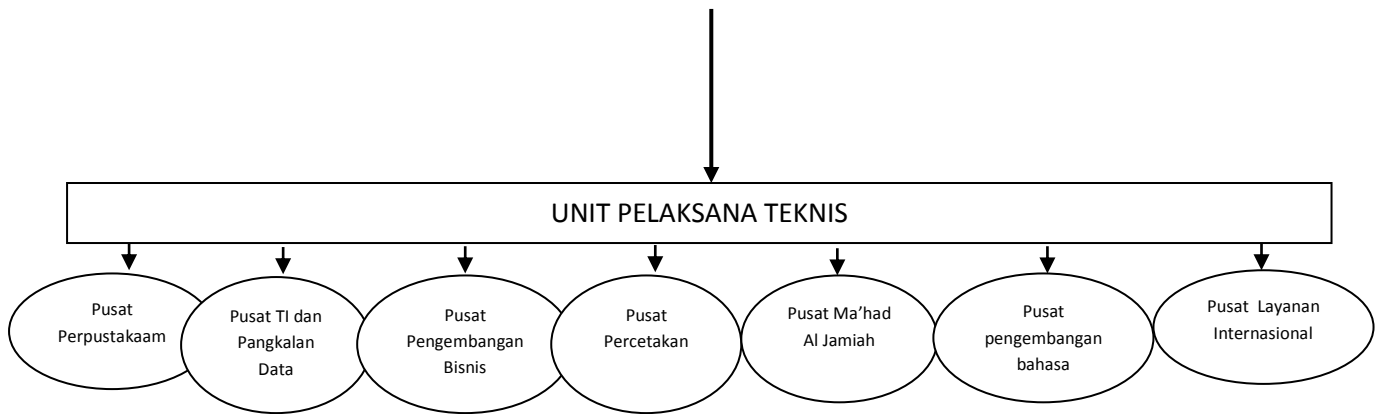
“Excelent Islamic university in integrating learning, research and community outreach”

4.1.3 Struktur Organisasi PTAIN X



Gambar. 4.1
Struktur Organisasi PTAIN X





Sumber: Ortaker 2014

4.2 Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis-Kinerja

Sesuai dengan teori yang dijabarkan pada bab 2, bahwa penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edwar. Terdapat 4 faktor dalam teori implementasi kebijakan publik, yaitu komunikasi, sumber daya, sikap dan struktur birokrasi. Berikut analisis keempat faktor yang dikemukakan oleh Edwar berdasarkan dari hasil wawancara dengan narasumber di PTAIN "X".

4.2.1 Komunikasi

Menurut Edward III (1980) bahwa komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi. Implementasi yang efektif terjadi apabila para implementor sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat.

Sebagai satker BLU, PTAIN X sudah harus menyusun anggaran berbasis kinerja. Penyusunan anggaran berbasis kinerja berarti bahwa anggaran yang disusun harus menghasilkan output yang berupa kinerja yang dapat meningkatkan

pelayanan kepada masyarakat. Komunikasi pada proses penyusunan anggaran sangat dibutuhkan agar para pihak yang terkait dapat saling memahami arah dan tujuan yang harus dicapai. Arah dan tujuan yang akan dicapai dijabarkan dalam Rencana Strategi Bisnis (RSB), dan dijabarkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL).

Analisis terhadap faktor komunikasi akan diuraikan dalam sub-tema sebagai berikut:

4.2.1.1 Pengambil Kebijakan

Untuk mengetahui implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja, maka perlu diketahui terlebih dahulu mengenai siapa saja pengambil kebijakan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.

“Warek 2, Kabag perencanaan adalah para pengambil kebijakan dalam penyusunan anggaran”. (jawab I-1)

Warek 2, Kabag Perencanaan, Dekan/Kepala unit, dan Kasubbag penyusunan program merupakan pengambil kebijakan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja”. (jawab I-6)

Dari jawaban kedua informan tersebut, kita ketahui bahwa bagi kantor pusat, para pengambil kebijakan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah Warek 2, Kabag Perencanaan dan Kasubbag penyusunan program. Sedangkan bagi fakultas atau unit, para pengambil kebijakan adalah Warek 2, Kabag Perencanaan, Dekan/Kepala unit, dan Kasubbag penyusunan program.

4.2.1.2 Pihak-pihak yang berkepentingan

Seluruh informan menyatakan bahwa pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah seluruh unit dan bagian yang terdapat pada PTAIN X.

“ Fakultas, Bagian-bagian di kantor pusat, dan unit yang memiliki anggaran sendiri merupakan pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di institusi kami”. (ujar I-1)

Jawaban serupa juga disampaikan oleh salah satu staf pelaksana di Fakultas Tarbiyah.

“Seluruh unit, bagian dan fakultas itu merupakan pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja”. (ujar I-9)

4.2.1.3 Cara penyampaian arah dan tujuan kebijakan oleh pengambil kebijakan

Cara pengambil kebijakan menyampaikan arah dan tujuan kebijakan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah dengan:

“ RSB yang sudah kita susun berisikan arah dan tujuan institusi 5 tahun mendatang. Seluruh pihak yang berkepentingan harus memahaminya melalui anggaran yang akan disusun. Biasanya kita mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh pihak yang terkait dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja”. (jawab I-1)

Menurut informan I-1 yang merupakan Warek 2, cara yang biasa dilakukan pengambil kebijakan untuk menyampaikan arah dan tujuan kebijakan adalah dengan mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Sedangkan menurut staf pelaksana di bagian perencanaan, seperti yang dapat kita lihat pada kutipan wawancara di bawah ini bahwa cara yang dilakukan pengambil kebijakan untuk menyampaikan arah dan tujuan kebijakannya adalah dengan mengadakan rapat koordinasi.

“ Pengambil kebijakan biasanya mengadakan rapat koordinasi untuk menyampaikan arah dan tujuan kebijakan kepada para pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran. Hal tersebut dilakukan sebelum menyusun anggaran untuk tahun berikutnya. (jawab I-5)

Hal yang senada juga disampaikan oleh staf fakultas syariah, bahwa biasanya para pengambil kebijakan mengadakan rapat dengan seluruh pihak yang berkaitan dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Berikut kutipan wawancaranya:

“ Pengambil kebijakan mengadakan rapat dengan seluruh pihak yang berkaitan dengan penyusunan anggaran untuk menyampaikan arah dan tujuan organisasi 5 tahun mendatang, seperti yang dijabarkan pada RSB.

4.2.1.4 Komunikasi antara pengambil kebijakan dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran

Menurut informan I-1, komunikasi yang ada antara pengambil kebijakan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja kurang baik dan kurang efektif. Untuk lebih jelasnya kita lihat kutipan wawancara di bawah ini:

“ Komunikasi yang ada kurang baik dan kurang efektif. Komunikasi hanya dari 1 pihak, yaitu pengambil kebijakan. Kalo ada masalah mereka (pelaksana) baru berkomunikasi dengan kita (pengambil kebijakan)

Senada dengan informan I-1, informan I-3 juga menyampaikan bahwa komunikasi antara pengambil kebijakan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja kurang efektif, namun alasan yang disampaikan berbeda

“ Komunikasi yang ada antara pengambil kebijakan dengan para pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, ini belum efektif. Komunikasi yang ada cenderung satu arah dan dipaksakan. Maksudnya, pelaksana kebijakan harus menyetujui dan melaksanakan kebijakan yang telah dibuat tanpa mengkomunikasikannya terlebih dahulu”.

Pengambil kebijakan menginformasikan arah dan tujuan kebijakan dengan mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Tujuannya agar seluruh pihak mengetahui arah dan tujuan yang ingin dicapai organisasi pada saat ini.

4.2.1.5 Hambatan dalam komunikasi

Hambatan dalam berkomunikasi masih muncul. Adanya perbedaan kepentingan dan kesibukan masing-masing pihak merupakan faktor penghambat dalam komunikasi. Hal tersebut disampaikan oleh Warek 2 sebagai informan I-1.

“ Hambatan yang muncul adalah adanya miskomunikasi dan salah persepsi. Karena kesibukan masing-masing pihak, biasanya komunikasi dilakukan via telpon, sehingga masih ada salah paham dan salah persepsi mengenai hal yang dibahas, khususnya mengenai penyusunan anggaran”.

Menurut narasumber yang lain, masih terjadi hambatan dalam komunikasi antara pengambil kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Berikut hasil wawancara dengan informan I-5 mengenai hambatan dalam komunikasi dan cara mengatasinya:

“Masih terjadi hambatan. Hambatan muncul pada tiap pihak. Masing-masing pihak hanya mementingkan kepentingan unitnya, tanpa melihat tujuan organisasi. Akibatnya, komunikasi yang ada menjadi terhambat. Cara mengatasinya yaitu dengan cara menyatukan visi dan tujuan masing-masing pihak menjadi satu visi dan satu tujuan, sesuai yang dijabarkan pada RSB”.

Untuk mengatasi hambatan dalam berkomunikasi antara pengambil kebijakan dengan pelaksana kebijakan, seluruh pihak harus menyatukan kepentingan, yaitu kepentingan organisasi bukan unit atau bagian. Seluruh pihak harus menjadi satu kesatuan yang utuh, yaitu PTAIN X.

4.2.1.6 Konflik yang terjadi

Dengan berbagai pribadi yang berbeda, konflik dalam penyusunan anggaran pun pasti terjadi. Berikut kutipan wawancara dengan informan I-3:

“Pasti terjadi konflik. Konflik tersebut terjadi karena adanya perbedaan persepsi dan kepentingan. Biasanya pada saat penyusunan anggaran, keegoisan masih muncul. Setiap orang merasa benar dan tetap mengutamakan kepentingan unitnya, bukan institusi. Pada saat ini sedang terjadi komunikasi yang buruk di bagian perencanaan sendiri. Antara Kabag, Kasubbag dan staf-perencana tidak ada komunikasi yang baik. Pekerjaan yang harus dilakukan staf, dikerjakan sendiri oleh Kabag. Kabag bahkan jarang berkomunikasi dengan kasubbag. Sampai saat ini, konflik tersebut masih terjadi.

Hal senada juga disampaikan oleh informan I-1

“ Tentu saja masih terjadi. Karena komunikasi yang tidak baik, biasanya pihak fakultas maupun unit kurang memahami apa yang diinginkan institusi. Padahal arah dan tujuan institusi sudah tergambarkan di RSB

4.2.2 Sumber Daya

Menurut Edward III (1980) sumber daya merupakan faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Komponen sumber daya meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan kebijakan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan seperti dana dan sarana prasarana. Sumber daya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya kebijakan secara sempurna serta tidak mampu melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas, maka hal yang harus dilakukan adalah meningkatkan kemampuan/keterampilan para pelaksana untuk melakukan penerapan kebijakan. Untuk itu, perlu adanya manajemen SDM yang baik agar dapat meningkatkan kinerjanya. Selain SDM, sumber daya lain yang juga penting adalah pengadaan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan seperti ruang kantor dan peralatan. Sarana dan prasarana yang memadai akan sejalan dengan peningkatan kualitas SDM.

4.2.2.1 Sumber daya yang digunakan

Sumber daya yang digunakan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di PTAIN X adalah sumber daya manusia (SDM) dan material. Material dalam hal ini berupa sarana prasarana yang berupa komputer dan printer.

1. Sumber daya manusia (SDM)

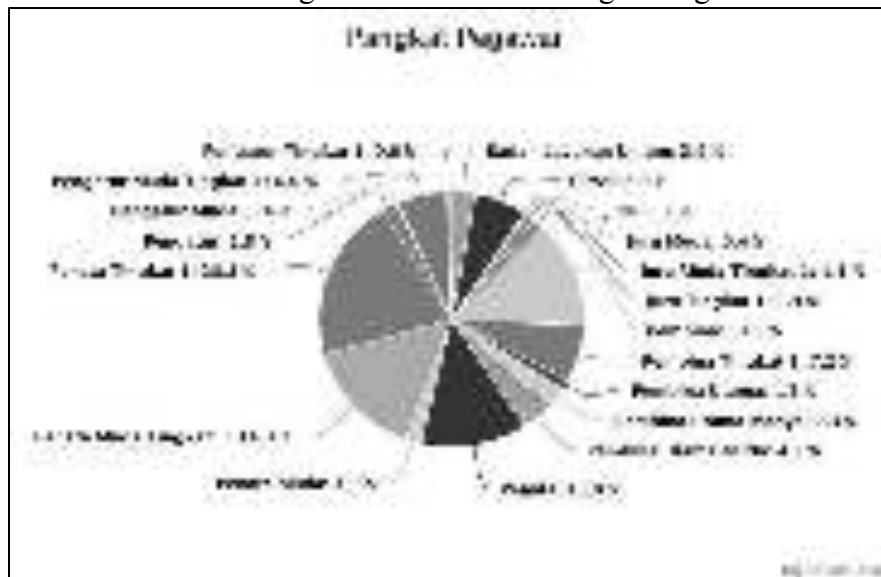
PTAIN X memiliki pegawai berjumlah 820 orang yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang terdiri dari berbagai jenjang pendidikan. Hal tersebut dapat dilihat pada grafik 1 dibawah ini.

Grafik 4.1
Profil Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan



Sumber: www.uinsby.ac.id

Grafik 2
Profil Pegawai Berdasarkan Pangkat Pegawai



Sumber: www.uinsby.ac.id

2. Sarana prasarana

Selain SDM, sarana prasarana yang ada pada PTAIN juga kurang memadai. *Key informan* juga mengatakan bahwa ada hambatan dalam penyediaan sarana prasarana dalam proses penyusunan anggaran. Kurangnya peralatan seperti komputer menjadi salah satu hambatan dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran sudah menggunakan aplikasi yang telah ditentukan, sehingga komputer merupakan sarana yang wajib tersedia. Operator yang memahami teknologi pun harus wajib dimiliki, kesalahan dalam menginput data bisa mengakibatkan kesalahan yang fatal.

“ Di bagian perencanaan hanya tersedia 2 komputer untuk 5 pegawai. Sehingga pegawai tersebut membawa laptop milik pribadi untuk memudahkan mengerjakan pekerjaan. Karena menggunakan aplikasi, hanya sebagian pegawai yang mahir mengoperasikan aplikasi RKA-KL.

Teman-teman takut salah menginput data yang mengakibatkan data menjadi error”. (Informan I-5)

4.2.2.2 Penggunaan sumber daya

Penggunaan sumber daya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di PTAIN X masih kurang efektif. Hal itu diperkuat oleh jawaban informan I-2:

“ Sumber daya yang ada belum efektif. SDM yang ada kurang memadai, begitu pula sarana prasarana. SDM yang ada kurang secara kuantitas maupun kualitas. Jumlah komputer yang tersedia juga kurang”.

Hal senada juga disampaikan oleh informan I-1:

“Penggunaan sumber daya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di tempat kami belum efektif. SDM yang ada belum memadai, begitu juga dengan sarana prasarana. Kekurangan SDM baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Jumlah komputer yang tersedia tidak sesuai dengan jumlah pegawai. Kami sudah berupaya menambah pegawai dengan penerimaan pegawai BLU. namun kompetensi yang kami inginkan tidak ada. Akhirnya, kami tetap menerima pegawai tersebut dengan asumsi pegawai tersebut dapat diikutkan training atau belajar dari seniornya”.

Keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana menyebabkan sumber daya yang ada kurang efektif. Sarana prasarana khususnya komputer dan printer yang terbatas dapat menghambat kinerja pegawai dalam menyusun anggaran berbasis kinerja

4.2.2.3 Hambatan dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya

Hambatan dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja beragam, salah satunya diungkapkan oleh informan I-2 sebagai berikut:

“Hambatan paling banyak muncul pada bidang sumber daya manusia dan sarana prasarana, khususnya komputer. Kalo pada saat penyusunan anggaran, SDM dan laptop kurang, maka solusinya jam kerja pegawai ditambah. Bahkan Kasubbag juga ikut membantu mengentry data”.

Hal yang sama juga disampaikan informan I-5 pada saat diwawancarai mengenai hambatan dalam pemenuhan sumber daya untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja.

“ Sumber daya yang tersedia masih terbatas. Sumber daya manusia belum memenuhi kualitas maupun kuantitas. Sarana prasarana yang tersedia tidak memenuhi kebutuhan. Sudah dilakukan berbagai cara untuk mengatasi hambatan tersebut. Salah satunya dengan menambah jumlah pegawai. Di bagian perencanaan hanya tersedia 2 komputer untuk 5 pegawai. Sehingga pegawai tersebut membawa laptop milik pribadi untuk memudahkan mengerjakan pekerjaan. Karena menggunakan aplikasi, hanya sebagian pegawai yang mahir mengoperasikan aplikasi RKA-KL. Teman-teman takut salah menginput data yang mengakibatkan data menjadi error”.

Berikut, informasi dari informan I-1

“Seperti yang sudah saya katakan tadi, hambatannya adalah penerimaan pegawai tidak sesuai kompetensi. Hambatan lainnya adalah biaya. Untuk meningkatkan sarana prasarana dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. setiap tahun kami sudah berusaha menganggarkan pembelian komputer dan printer.

Dari pernyataan diatas, didapatkan bahwa hambatan dalam pemenuhan sumber daya untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah SDM dan biaya. Kedua hal tersebut harus segera mendapatkan perhatian yang serius dari semua pihak agar proses penyusunan anggaran berbasis kinerja dapat berjalan sesuai dengan keinginan bersama.

4.2.2.4 Keterbatasan sumber daya mempengaruhi kualitas anggaran

Keterbatasan sumber daya dapat mempengaruhi kualitas anggaran yang disusun.

“Apabila SDM yang ada tidak mampu memahami teknis penyusunan anggaran berbasis kinerja yang benar, maka anggaran yang disusun pasti tidak akan sesuai dengan tujuan yang dicapai seperti yang ada pada RSB. Karena RSB akan di breakdown ke dalam RKA-KL”.

(Informan I-2)

Hal serupa juga diungkapkan informan I-5

“Keterbatasan sumber daya sangat mempengaruhi kualitas anggaran yang disusun, khususnya di tingkat fakultas. Di setiap fakultas, biasanya hanya memiliki 1 pegawai yang bertugas untuk mengentry anggaran pada aplikasi RKA-KL. Untuk fakultas yang memiliki banyak mahasiswa dan prodi, hal tersebut sangat memberatkan. Akibatnya, kualitas anggaran yang disusun pasti tidak kredibel”.

“Jelas sangat mempengaruhi kualitas anggaran. Dengan sumber daya yang terbatas, anggaran yang disusun pasti tidak akan sesuai dengan harapan semua pihak. Anggaran yang seharusnya bisa disusun dalam waktu 2 hari bisa menjadi 5 hari dengan terbatasnya sumber daya. tentu saja hal itu sangat tidak efektif. Seharusnya dalam waktu tersebut pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang lain”. (ujar informan I-1)

Dari beberapa informasi diatas, dapatlah kita ketahui bahwa keterbatasan sumber daya sangatlah mempengaruhi kualitas anggaran yang disusun, khususnya anggaran berbasis kinerja.

4.2.2.5 Penilaian dan evaluasi atas penggunaan sumber daya

Menurut informan I-1, penilaian dan evaluasi atas penggunaan sumber daya untuk proses penyusunan anggaran berbasis kinerja belum dilakukan.

Berikut kutipannya:

“ Penilaian dan evaluasi atas pemakaian sumber daya saya serahkan kepada Kabag Perencanaan. Dan hingga saat ini, saya rasa belum pernah dilakukan”.

Senada dengan informan I-1, informan I-2 juga mengatakan hal yang sama mengenai penilaian dan evaluasi penggunaan sumber daya untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja.

“ Karena adanya keterbatasan SDM, penilaian dan evaluasi atas pemakaian sumber daya untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja sulit dilakukan”.

4.2.3 Sikap

Menurut Edward III (1980) sikap merupakan watak atau karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokrasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Apabila implementor memiliki sikap yang baik, maka sebuah kebijakan akan dapat dijalankan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

Menurut Azwar (2011:23) sikap terdiri dari 3 komponen yang saling menunjang yaitu: kognitif, afektif dan konitif. Azwar memandang sikap sebagai kombinasi reaksi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap suatu objek. sehingga perlu untuk membatasi konsep sikap hanya pada aspek afektif saja. Dengan

demikian, maka sikap tidak lain adalah penilaian (afek) positif atau negatif terhadap suatu objek.

1. Sikap positif

Menurut Azwar (2011), sikap positif merupakan perwujudan nyata dari intensitas perasaan yang memperhatikan hal-hal yang positif. Untuk menyatakan sikap yang positif, seseorang tidak hanya mengekspresikannya hanya melalui wajah, tetapi juga dapat melalui bagaimana cara ia berbicara, berjumpa dengan orang lain, dan cara menghadapi masalah.

Sikap yang ditunjukkan dengan respon positif merupakan hal yang penting bagi organisasi. Sebab sikap positif berarti pegawai mendukung proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, akan membuat anggaran menjadi mudah disusun.

Setiap pihak yang berkaitan dengan penyusunan anggaran bersikap positif dan mendukung adanya penyusunan anggaran berbasis kinerja. Mereka berharap penyusunan anggaran di unitnya dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

2. Sikap negatif

Sikap negatif harus dihindari, karena hal ini mengarahkan seseorang pada kesulitan diri dan kegagalan. Sikap ini tercermin pada muka yang muram, sedih, suara parau, penampilan diri yang tidak bersahabat. Sesuatu yang menunjukkan ketidakramahan, tidak tenang, dan tidak memiliki kepercayaan diri (Azwar, 2011).

4.2.3.1 Sikap pembuat kebijakan

Sikap yang bagaimana yang harus dimiliki pembuat kebijakan dalam penyusunan anggaran. Berikut beberapa sikap yang harus dimiliki para pembuat kebijakan. Sikap tersebut dianggap sangat mempengaruhi kualitas anggaran.

“Adil, cerdas, cermat, teliti, visioner dan kompeten. Sikap-sikap diatas merupakan raw material dalam proses penyusunan anggaran untuk menghasilkan anggaran yang kredibel”. (Informan I-4).

“Sikap adil, cerdas, cermat, teliti, visioner, dan kompeten adalah sikap yang harus dimiliki para pembuat kebijakan dalam penyusunan anggaran”. (Informan I-6).

Informasi dari informan I-3, bahwa sikap yang harus dimiliki oleh pembuat kebijakan adalah cerdas, cermat, teliti dan tidak egois. Sikap positif sangat mendukung dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.

“Sikap cerdas, cermat, teliti, dan tidak egois. Sikap yang saya sebutkan itu sangat mempengaruhi kualitas anggaran yang disusun. Sikap yang positif tentu saja akan mendukung penyusunan anggaran berbasis kinerja. Dan sikap negatif yang berupa pesimistis, egois akan sangat menghambat penyusunan anggaran dan akan menghasilkan anggaran yang tidak kredibel”.(Informan I-3)

4.2.3.2 Sikap Pelaksana kebijakan

Sedangkan sikap yang harus dimiliki pelaksana kebijakan anggaran dalam penyusunan anggaran adalah taat aturan, kompeten, cerdas dan teliti. Kompetensi teknis merupakan hal mutlak yang diperlukan dalam penyusunan anggaran yang akuntabel. Hal tersebut disampaikan oleh staf pelaksana yang ada di bagian perencanaan maupun di fakultas.

“Memiliki kompetensi teknis, paham aturan dalam penyusunan maupun revisi anggaran”. (Informan I-4)

Cerdas, teliti, sigap dan kompeten (Informan I-5)

“Pelaksana kebijakan anggaran harus memiliki sikap teliti, cermat, tanggap dan optimis”. (Informan I-7)

4.2.3.3 Sikap pembuat kebijakan mendukung atau menghambat

Sikap para pembuat kebijakan kadangkala mendukung dan kadangkala menghambat dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Inilah jawaban salah satu informan.

“Sikap para pembuat kebijakan mendukung jika sikapnya benar. Namun sebaliknya, sikap yang salah dalam mengambil kebijakan dapat menghambat penyusunan anggaran”. (Y, Kasubbag penyusun anggaran)

Salah satu sikap yang salah adalah tidak cermat dan teliti. Banyak anggaran yang disusun tidak sesuai dengan aturan, bahwa anggaran yang disusun berdasarkan kinerja yang dihasilkan. Kebanyakan anggaran disusun berdasarkan kemauan dan kebutuhan, bukan pada output yang dihasilkan.

Interaksi yang terjadi antara para pembuat kebijakan dengan para pelaksana kebijakan dalam penyusunan anggaran kurang bagus. Jawaban yang diberikan para informan diantaranya karena para pembuat kebijakan seringkali tidak memahami teknis anggaran. Sehingga sering timbul salah persepsi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan.

“Interaksi antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja kurang bagus. Karena pembuat

kebijakan tidak memahami teknis anggaran. Sehingga sering timbul salah persepsi diantara mereka”. (DC, staf perencanaan)

4.2.4 Struktur Birokrasi

Menurut Edward III (1980), birokrasi sebagai pelaksana harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua karakteristik utama birokrasi adalah *standard operating procedure* (SOP) dan pemisahan tanggung jawab. Salah satu dari aspek birokrasi yang penting adalah adanya prosedur operasi yang standar (*Standard Operating Procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap pelaksana dalam bertindak. Sedangkan pemisahan tanggungjawab atau pemisahan fungsi memberikan kemudahan untuk melakukan koordinasi antar pelaksana.

4.2.4. 1 Pengaruh struktur birokrasi

“ Struktur birokrasi sangat mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Setiap menyusun anggaran harus mematuhi aturan yang ada. Pedoman yang ada harus dipatuhi. Pihak-pihak mana saja yang berkepentingan harus diikutsertakan dalam penyusunan anggaran”. (ujar informan I-1)

“ Struktur birokrasi sangat mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Birokrasi yang baik akan menciptakan anggaran yang baik dan kredibel pula”.

4.2.4.2 SOP (Standar Operasi Prosedur)

Struktur birokrasi yang baik akan menciptakan penyusunan anggaran yang tepat dan maksimal. Birokrasi yang mudah dan tidak berbelit akan memudahkan para pelaksana kebijakan untuk menyusun anggaran sesuai dengan Rencana Strategi Bisnis yang telah disusun. RSB menunjukkan tujuan yang ingin dicapai organisasi dalam jangka waktu mendatang. Untuk memudahkan birokrasi, ada pedoman yang harus dimiliki, yaitu SOP.

Hasil wawancara menyebutkan bahwa belum adanya SOP mengenai penyusunan anggaran baik di tingkat fakultas/unit maupun di tingkat kantor pusat. Tidak adanya SOP membuat para pelaksana tidak memiliki pedoman yang jelas mengenai hal-hal apa saja yang harus dan tidak harus dilakukan, urutan pekerjaan, dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Akibatnya banyak anggaran yang tidak dapat disusun secara cepat, tepat dan cermat.

“ Belum ada SOP mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja. Kami berharap agar SOP secepatnya disusun supaya pihak pelaksana penyusunan anggaran memiliki pedoman untuk menyusun anggaran yang kredibel, tepat waktu dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai institusi ”.(ujar informan I-3)

“ Belum ada SOP mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja. Yang ada hanya SOP penyusunan anggaran tradisional. Kami sedang mengupayakan agar tahun ini SOP penyusunan anggaran berbasis kinerja bisa diselesaikan ”.(ujar informan I-1)

Hingga saat ini SOP penyusunan anggaran masih digodok oleh tim SOP perencanaan yang terdiri dari Werek 2, Kabag perencanaan, Kasubbag penyusunan anggaran, dan staf pelaksana penyusunan anggaran.

4.2.4.3 Struktur birokrasi menghambat atau mendukung

Harapan werek 2, struktur birokrasi yang sudah ada sekarang ini dapat memfasilitasi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal itu terjabarkan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

“ Kami berharap struktur birokrasi yang ada sekarang mendukung dalam penyusunan anggaran. Apabila ada pihak yang merasa struktur birokrasi yang ada sekarang menghambat, supaya memberitahukannya kepada saya, agar saya bisa mencari solusi”. (informan I-1)

Sedangkan dari pihak pelaksana, struktur birokrasi yang ada dianggap menghambat proses penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal itu diungkapkan oleh Kasubbag penyusunan program.

“ Menurut saya struktur birokrasi yang ada sekarang ini sangat menghalangi koordinasi yang dilakukan. Sehingga penyusunan anggaran seringkali tidak dapat dilakukan tepat waktu dan tepat sasaran”.

(Informan I-3)

Hal senada juga diungkapkan staf pascasarjana

“Struktur birokrasi yang ada saat ini cukup menghambat dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja. Birokrasi yang cukup panjang membuat proses penyusunan anggaran menjadi sangat lamban dan kurang efisien. Sebagai staf pelaksana, hal tersebut dirasa sangat mengganggu kinerja kami”. (Informan I-11)

4.2.4.4 Cara Mengatasi struktur birokrasi yang menghambat

Struktur birokrasi yang menghambat proses penyusunan anggaran berbasis kinerja harus segera dievaluasi dan diadakan perbaikan supaya proses penyusunan anggaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan I-2

“ Struktur birokrasi yang ada sekarang ini harus dievaluasi. Birokrasi sebagai pelaksana harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik dan pemisahan tanggung jawab (Fragmentation) atas kebijakan yang ditetapkan. Komunikasi yang ada harus komunikasi “terbuka”. yaitu jaringan kerja komunikasi horizontal maupun vertikal secara bebas serta tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi”. (Informan I-2)

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis data yang sudah dikemukakan pada sub sebelumnya, maka berikut akan dipaparkan pembahasan hasil penelitian terkait implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di PTAIN X.

4.3.1 Komunikasi

Komunikasi dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di PTAIN X masih belum efektif. Ukuran dan kebijakan yang telah dibuat oleh para pengambil kebijakan tidak dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana kebijakan. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu

dikomunikasikan sehingga implementors mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu.

Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Sumber informasi yang berbeda dapat melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personil dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Jika para aktor pembuat kebijakan telah melihat ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diafahkan. Para implementor kebijakan bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

4.3.2 Sumber daya

Sumber daya di PTAIN X tidak memadai dan mencukupi, baik itu sumber daya manusia (SDM) maupun sarana prasarana yang berupa komputer dan printer. Sumberdaya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan meningkatkan kemampuan/ketrampilan para pelaksana untuk melakukan program.

Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas, PTAIN X sudah melakukan berbagai cara diantara dengan menambah pegawai melalui penerimaan pegawai BLU dan mengikutsertakan pegawai dalam training atau pelatihan yang diadakan oleh instansi sendiri maupun instansi luar. Diperlukan adanya manajemen SDM yang baik agar dapat meningkatkan kinerja program. Informasi merupakan sumberdaya penting bagi pelaksanaan kebijakan. Ada dua bentuk informasi yaitu informasi mengenai bagaimana cara menyelesaikan kebijakan/program serta bagi pelaksana harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dan informasi tentang data pendukung kepada peraturan pemerintah dan undang-undang. Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program juga harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi.

4.3.3 Sikap

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap para pengambil kebijakan dan pihak pelaksana kebijakan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah bagus. Para pelaksana telah melaksanakan kebijakan yang telah dibuat oleh pengambil kebijakan sesuai dengan arahan dan petunjuk yang diberikan.

Dukungan dari pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program. Wujud dari dukungan pimpinan ini diantaranya adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program dan penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka

mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program. Hal itu masih belum ditemukan di PTAIN X. Para pengambil kebijakan sering tidak mendukung kinerja pelaksana kebijakan. Para pengambil kebijakan hanya menginginkan program atau kebijakan yang mereka buat dapat dicapai tanpa melihat bagaimana kinerja pelaksana untuk dapat melaksanakan program dan kebijakan dengan baik.

4.3.4 Struktur birokrasi

Belum adanya SOP mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja mengakibatkan para pelaksana tidak memiliki pedoman yang jelas tentang bagaimana menyusun anggaran berbasis kinerja yang baik, akuntabel, dan tepat sasaran. Tanpa ada pedoman, para pelaksana tidak akan mengetahui alur pekerjaan yang harus dilakukan. Masing-masing individu akan melakukan pekerjaannya semau mereka. Penyelesaian pekerjaan masing-masing individu juga tidak akan sama. Untuk itu, perlu segera disusun pedoman untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja supaya ada pedoman bagi pihak pelaksana untuk melaksanakan penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan baik.

Struktur birokrasi yang ada di PTAIN juga dirasa kurang mendukung. Banyak pihak pelaksana yang merasa birokrasi yang ada sekarang ini masih belum mendukung dalam proses penyusunan anggaran. Implementasi masih gagal apabila struktur birokrasi yang ada menghalangi koordinasi yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik dan pemisahan tanggung jawab

(Fragmentation) atas kebijakan yang ditetapkan. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang, serta pemborosan sumberdaya akan mempengaruhi hasil implementasi. Perubahan yang dilakukan tentunya akan mempengaruhi individu dan secara umum akan mempengaruhi sistem dalam birokrasi.



BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan berisi penjelasan mengenai ringkasan kesimpulan, temuan studi yang didapatkan selama proses penelitian dan pembahasan serta rekomendasi untuk perbaikan pelaksanaan Penyusunan anggaran berbasis kinerja di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri X.

5.1 Simpulan

Berdasarkan dari hasil analisis terhadap kondisi yang dijumpai dalam penelitian seperti dibahas dalam bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor Komunikasi

Dari segi komunikasi, masih banyak hambatan yang muncul pada saat penyusunan anggaran berbasis kinerja. Kurang adanya interaksi antara para pengambil kebijakan dengan para pelaksana kebijakan pada proses penyusunan anggaran. Adanya perbedaan visi dan kepentingan membuat proses penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan di Rencana Strategi Bisnis (RSB)

2. Faktor Sumber Daya

Kekurangan sumber daya manusia baik secara kuantitas dan kualitas mengakibatkan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di PTAIN X kurang maksimal. Pegawai yang kurang kompeten menyebabkan anggaran

yang disusun tidak sesuai dengan aturan dan akuntabel. Sarana prasarana yang kurang memadai juga menjadi salah satu penghambat dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja.

3. Faktor Sikap

Sikap para pengambil kebijakan kurang mendukung dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sikap yang egois dan tidak cermat merupakan sikap yang sering menghambat penyusunan anggaran berbasis kinerja.

4. Faktor Struktur Birokrasi

Belum adanya SOP yang mengatur penyusunan anggaran berbasis kinerja pada PTAIN X menyebabkan tidak adanya pedoman mengenai urutan pekerjaan yang harus dilakukan serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

5.2 Saran

Adapun saran (rekomendasi) yang dapat diajukan penulis sebagai hasil dari penelitian ini dalam rangka keberhasilan implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perlunya pembuatan pedoman/acuan yang rinci mengenai pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja.
2. Perlunya komitmen dan arahan dari pimpinan di semua level untuk melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja ini.
3. Perlunya sosialisasi dan pelatihan rutin bagi pimpinan maupun staf mengenai Penganggaran Berbasis Kinerja.

4. Perlunya penetapan tupoksi, SOP dan SPM pada setiap unit kerja di lingkungan PTAIN X.
5. Perlunya monitoring, pengendalian dan arahan dari pimpinan terkait pelaksanaan tupoksi dengan tujuan mencapai efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ada pada informan. Informan dari top manajemen dirasa masih belum representatif. Informasi dari top manajemen hanya bisa diperoleh dari Warek 2. Rektor selaku Kuasa Pemegang Anggaran tidak dapat kami wawancarai karena keterbatasan waktu dan kesibukan beliau.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 2011. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Buku Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran, 2009, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Departemen Keuangan RI
- Broadbent, J. dan J. Guthrie. 2008. Public sector to public services: 20 years of “contextual” accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 129-169.
- Connolly, C. dan N. Hyndman. 2006. The actual implementation of accruals accounting: caveats from a case within the UK public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(2), 272-290.
- Edward, G. C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press
- Haryanto, dkk. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herdiansyah, H. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. 1995. The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2), 93-109.
- Kemenkeu. 2009. *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 511/KMK.05/2009 tanggal 28 Desember 2009 tentang penetapan Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya pada Departemen Agama sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Kemenkeu. 2014. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*.

- Lapsley, I. 1999. Accounting and the new public management: instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity? *Financial Accountability & Management*, 15(3-4), 201-207.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nantarat, C. dan P. Siribanpitak. 2012. An Integrated Performance-Based Budgeting Model for Thai Higher Education. *Research in Higher Education Journal*, 17(1), 1-12.
- Osborne, D. dan T. Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. 1992. *HARV. BLACKLETTER J.*, 9, 163.
- Rahayu, S., dkk. 2007. *Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah Bukti Empiris Dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Jambi*. Paper presented at the Simposium Nasional Akuntansi X, Universitas Hasanudin Makasar.
- RI. 2003. *Undang-Undang No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*
- RI. 2004a. *Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*.
- RI. 2004b. *Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara*.
- Robinson, M. 2002. *Best Practice in Performance Budgeting* Paper presented at the Discussion Papers in Economics, Finance, and International Competitiveness, Queensland University of Technology.
- Robinson, M. dan D. Last. 2009. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting* Retrieved 14 juni, 2016, from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2009/tnm0901.pdf>
- Sancoko, B. 2008. *Kajian terhadap Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Schick, A. 2004. Twenty five Years of Budgeting Reform. *OECD Journal on Budgeting*, 4(1).
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Utomo, N. A., dkk. 2007. Anggaran Berbasis Kinerja: Tantangannya Menuju Tata Kelola Kehutanan yang Baik. *Governance Brief*, 37, 1-8.

Wang, X. 1999. Conditions to Implement Outcome-oriented Performance Budgeting: some empirical evidence. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 11(4).

Young, R. D. 2003. Performance based budget systems. *Public Policy and Practice An Electronic Journal Devoted to Governance and Public Policy in South Carolina*, 2(2), 1-24.

<http://www.uinsby.ac.id>



LAMPIRAN

PANDUAN WAWANCARA

Nama:

Jabatan:

A. Komunikasi

1. Menurut anda, siapakah para pengambil kebijakan dalam proses penganggaran? Dan siapa sajakah pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses penganggaran?
2. Bagaimana para pengambil kebijakan menginformasikan mengenai arah dan tujuan kebijakan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penganggaran?
3. Bagaimana komunikasi dibangun antara pengambil kebijakan dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam anggaran? Seberapa efektifkah komunikasi tersebut?
4. Menurut anda, apakah terjadi hambatan dalam berkomunikasi antara pelaksana kebijakan dengan pembuat kebijakan? Bagaimana mengatasi hambatan tersebut?
5. Apakah terjadi konflik antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan anggaran pada saat proses penyusunan anggaran? Mengapa konflik tersebut terjadi?
6. Bagaimana menangani konflik yang terjadi antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan anggaran pada saat proses penyusunan anggaran?

B. Sumber Daya (Manusia, Sarpras, Material, dll)

1. Sumber daya apa sajakah yang digunakan dalam proses penganggaran?
2. Seberapa efektifkah sumber daya yang ada digunakan dalam proses penganggaran?

3. Apakah terjadi hambatan dalam penyediaan sumber daya dalam proses penganggaran? Mengapa? Dan Bagaimana mengatasi jika terjadi hambatan?
4. Bagaimana keterbatasan sumber daya mempengaruhi kualitas anggaran yang disusun?
5. Bagaimana anda melakukan penilaian dan evaluasi atas pemakaian sumberdaya untuk proses penganggaran?

C. Sikap (Disposisi)

1. Menurut anda sikap yang bagaimana yang harus dimiliki pembuat kebijakan dalam proses penyusunan penganggaran?
2. Bagaimana sikap yang telah disebutkan diatas mempengaruhi kualitas anggaran?
3. Menurut anda sikap yang bagaimana yang harus dimiliki pelaksana kebijakan anggaran dalam proses penyusunan penganggaran?
4. Bagaimana sikap yang telah disebutkan diatas mempengaruhi kualitas anggaran?
5. Menurut anda, apakah sikap para pembuat kebijakan mendukung implementasi anggaran?
6. Menurut anda, bagaimana sikap pembuat kebijakan dan pelaksana anggaran berinteraksi dalam proses penyusunan anggaran?

D. Struktur Birokrasi

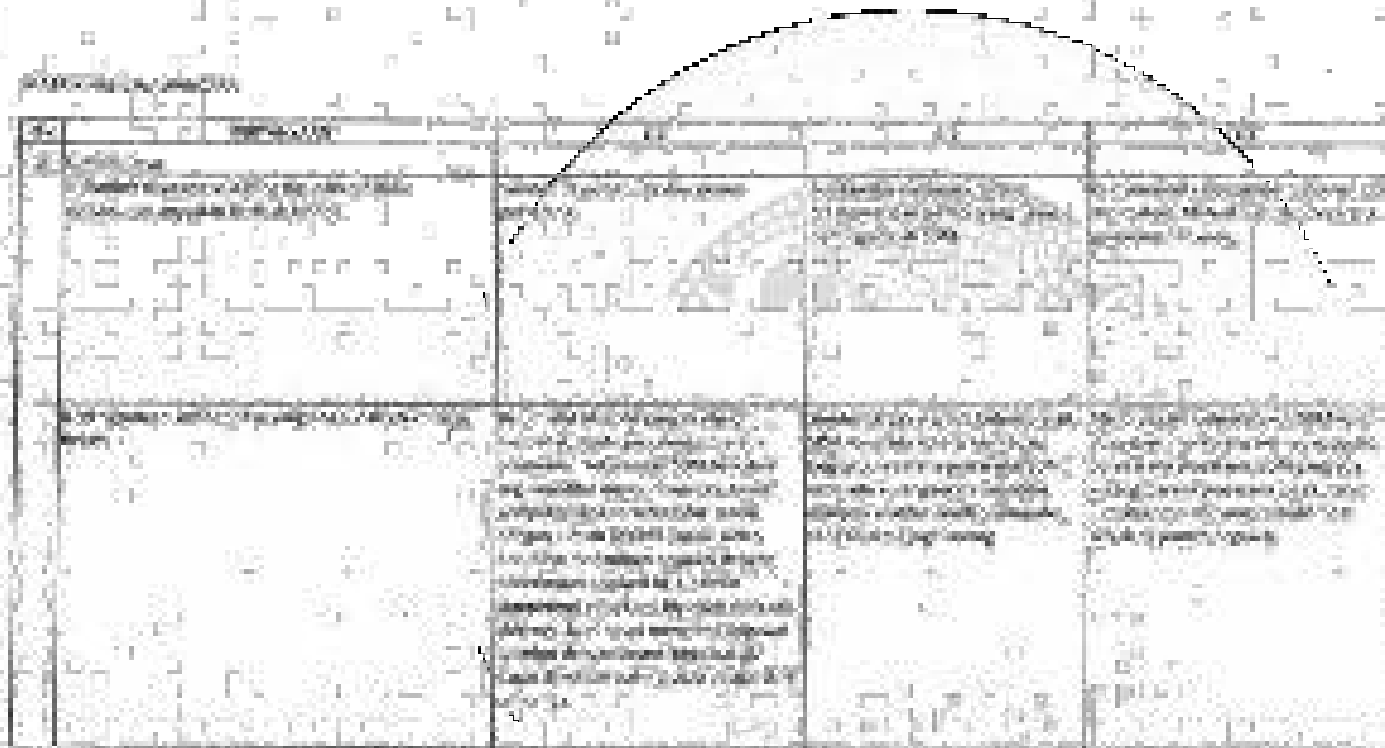
1. Menurut anda bagaimana struktur birokrasi mempengaruhi proses pengukuran anggaran?
2. Apakah struktur birokrasi yang ada sekarang menghambat atau memfasilitasi proses penganggaran?
3. Bagaimana mengatasi permasalahan tersebut?

No	Uraian	Kategori Anggaran
1	Salah satu	100
2	Salah satu	100
3	Salah satu	100
4	Salah satu	100
5	Salah satu	100
6	Salah satu	100
7	Salah satu	100
8	Salah satu	100
9	Salah satu	100
10	Salah satu	100
11	Salah satu	100
12	Salah satu	100
13	Salah satu	100
14	Salah satu	100
15	Salah satu	100
16	Salah satu	100
17	Salah satu	100
18	Salah satu	100
19	Salah satu	100
20	Salah satu	100
21	Salah satu	100
22	Salah satu	100
23	Salah satu	100
24	Salah satu	100
25	Salah satu	100
26	Salah satu	100
27	Salah satu	100
28	Salah satu	100
29	Salah satu	100
30	Salah satu	100
31	Salah satu	100
32	Salah satu	100
33	Salah satu	100
34	Salah satu	100
35	Salah satu	100
36	Salah satu	100
37	Salah satu	100
38	Salah satu	100
39	Salah satu	100
40	Salah satu	100
41	Salah satu	100
42	Salah satu	100
43	Salah satu	100
44	Salah satu	100
45	Salah satu	100
46	Salah satu	100
47	Salah satu	100
48	Salah satu	100
49	Salah satu	100
50	Salah satu	100
51	Salah satu	100
52	Salah satu	100
53	Salah satu	100
54	Salah satu	100
55	Salah satu	100
56	Salah satu	100
57	Salah satu	100
58	Salah satu	100
59	Salah satu	100
60	Salah satu	100
61	Salah satu	100
62	Salah satu	100
63	Salah satu	100
64	Salah satu	100
65	Salah satu	100
66	Salah satu	100
67	Salah satu	100
68	Salah satu	100
69	Salah satu	100
70	Salah satu	100
71	Salah satu	100
72	Salah satu	100
73	Salah satu	100
74	Salah satu	100
75	Salah satu	100
76	Salah satu	100
77	Salah satu	100
78	Salah satu	100
79	Salah satu	100
80	Salah satu	100
81	Salah satu	100
82	Salah satu	100
83	Salah satu	100
84	Salah satu	100
85	Salah satu	100
86	Salah satu	100
87	Salah satu	100
88	Salah satu	100
89	Salah satu	100
90	Salah satu	100
91	Salah satu	100
92	Salah satu	100
93	Salah satu	100
94	Salah satu	100
95	Salah satu	100
96	Salah satu	100
97	Salah satu	100
98	Salah satu	100
99	Salah satu	100
100	Salah satu	100

[Illegible text]	[Illegible text]	[Illegible text]	[Illegible text]
[Illegible text]	[Illegible text]	[Illegible text]	[Illegible text]
[Illegible text]	[Illegible text]	[Illegible text]	[Illegible text]



No	Nama	Jenis	Merk	Spesifikasi
1	Laptop	Notebook	HP	Core i5, 8GB, 500GB
2	Printer	All-in-One	Epson	Epson L360
3	Mouse	Wireless	Logitech	Logitech M305
4	Keyboard	Wireless	Logitech	Logitech K380
5	Headset	Over-ear	Logitech	Logitech UC790
6	Monitor	LCD	AOC	AOC 24" E2470
7	Kabel	Data	Generic	USB 3.0



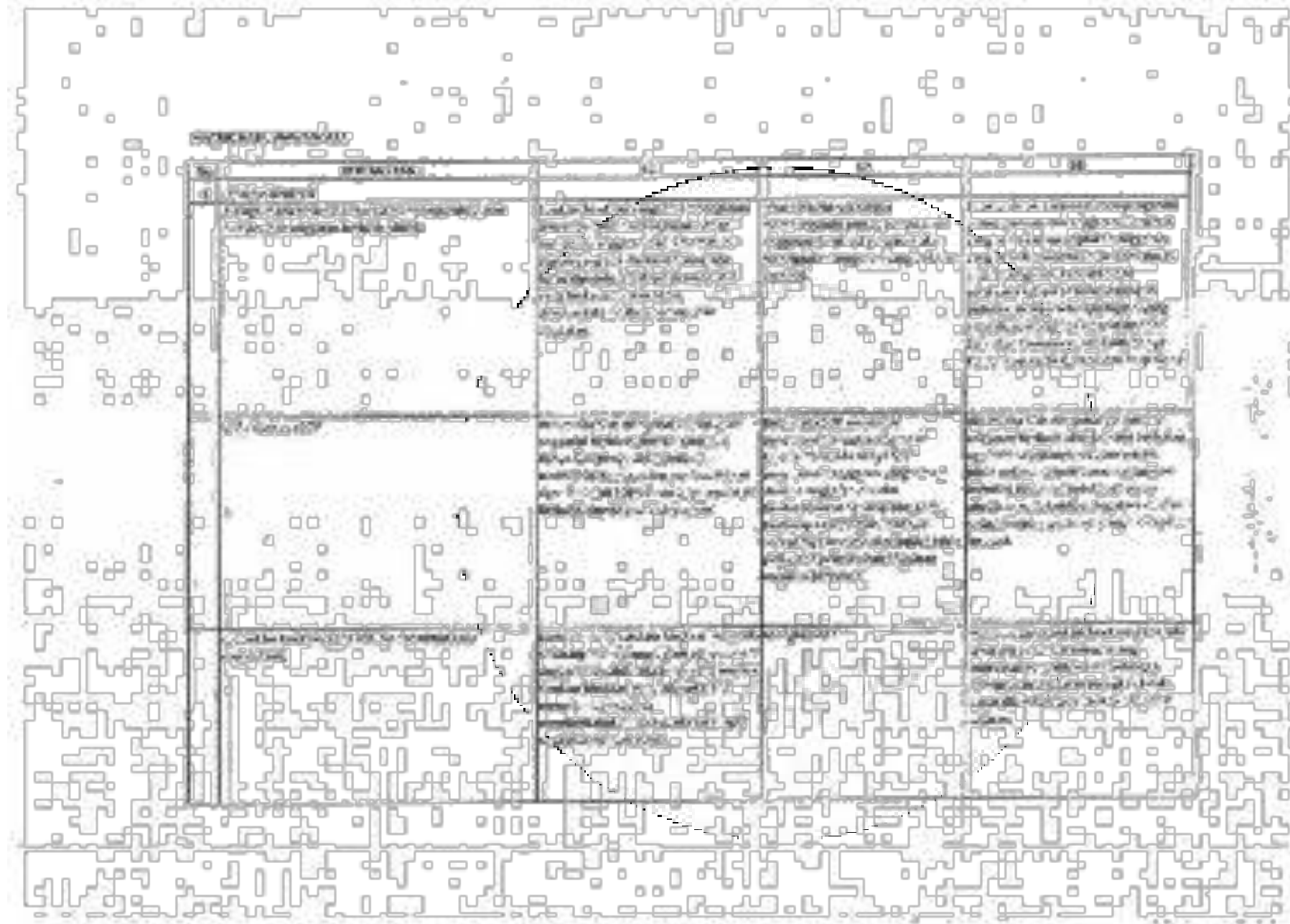
MEMORANDUM

No.	Tanggal	Dari	Ke
1.	2010/01/10	Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan

Struktur Organisasi

No.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Wewenang
1.	Manajemen	Menyusun dan melaksanakan program kerja	Menyusun dan melaksanakan program kerja
2.	Manajemen	Menyusun dan melaksanakan program kerja	Menyusun dan melaksanakan program kerja
3.	Manajemen	Menyusun dan melaksanakan program kerja	Menyusun dan melaksanakan program kerja





REKAM JEJAK PERUSAHAAN

NO	PERUSAHAAN	ALAMAT	NO. TELEPON
1	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
2	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
3	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
4	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
5	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
6	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
7	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
8	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
9	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111
10	PT. AIRLANGGA	Jl. Raya Airlangga No. 1, Surabaya	(031) 8463111

