

**ANALISIS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA DINAS PRASARANA  
JALAN TATA RUANG DAN PERMUKIMAN PROPINSI XXX**

**Dewi Sartika**

**Nini**

[dsartika959@yahoo.com](mailto:dsartika959@yahoo.com)

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)  
Universitas Dharma Andalas**

**Abstract:** *This study aimed to analyze the mechanisms and procedures for implementing the budget of the Road Infrastructure, Spatial, and Settlement Office of XXX Province whether it is already in accordance with applicable regulations and analyzing factors that caused high realization of the budget on the second semester. This study is a descriptive analysis of the financial management and its activities is using qualitative and quantitative approaches. The data used in this study are primary data and secondary data and to obtain the research data used deep interview technique, documentation and observation. The results showed the mechanisms and budget execution procedures are not in accordance with the applicable rules and there are activities that is not on time from a predetermined schedule. The factors that caused high realization of the budget on the second semester is the delay of Budget Implementation Document (DPA) to the Department; slow separation of activities; the slow process of Executive Officer of Engineering Activity (PPTK) appointment; late tendering process; and Procurement Service Unit officers (ULP), which is doing dual task . The results of the study also shows the weakness of the Internal Control System (SPI) of the Road Infrastructure, Spatial, and Settlement Office in financial management and operations that caused volume and quality of work reduced. To optimizing and maximizing budget implementation, Road Infrastructure, Spatial, and Settlement Office has to improve its Internal Control System, has responsibility and higher authority on the job, perform separation of functions, and improve the integrity of management, review and do close monitoring of the work, both internal and external, in order to avoid irregularities and misappropriation of the budget implementation.*

**Keywords:** *Budget, Realization, Internal Control System*

**PENDAHULUAN**

Sejak diberlakukan otonomi daerah di Indonesia yang didasarkan pada UU Nomor 22 tahun 1999 yang direvisi dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 yang direvisi oleh UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah maka akan terjadi beberapa perubahan yang mendasar di

dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan daerah, termasuk pelaksanaan manajemen keuangannya. Perubahan tersebut antara lain pada perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan/pengendalian pengelolaan keuangan dan anggaran daerah, serta membuka peluang yang luas bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya masing-masing. Dengan berlakunya undang-undang tersebut di atas membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efisien dan efektif khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat.

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) menetapkan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai, maka sistem yang dianut dalam APBD adalah anggaran berbasis kinerja. Artinya penyusunan, pembahasan, penetapan sampai pengawasan pelaksanaan anggaran tidak cukup dengan hanya melihat besar kecilnya anggaran yang merupakan masukan, tapi juga harus memperhatikan kinerja anggaran tersebut yang meliputi capaian kinerja, keluaran, hasil dan manfaat serta tepat tidaknya kelompok sasaran kegiatan yang dibiayai anggaran tadi.

Mengingat APBD merupakan salah satu alternatif yang dapat merangsang kesinambungan serta konsistensi pembangunan di daerah, maka model penyusunan APBD akan sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pelaksanaan anggaran. Untuk itu sistem, prosedur, format dan struktur APBD yang selama ini digunakan, belum mampu mendukung tuntutan perubahan, dengan demikian perlu suatu perencanaan APBD yang lebih sistematis, terstruktur dan komprehensif (Mardiasmo, 2002).

Pelaksanaan anggaran dan pelaporannya harus disajikan secara logis dan transparan, sehingga masyarakat mendapat petunjuk seberapa besar anggaran yang dialokasikan dapat menunjang proses peningkatan kesejahteraan kehidupannya. Sebelumnya mekanisme pembagian dan penggunaan anggaran untuk pembangunan daerah lebih didasarkan pada pola “fungsi mengikuti anggaran” (*function follow money*). Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 105

Tahun 2000 Tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah digunakan pola “Anggaran mengikuti fungsi” (*money follow function*).

Pelaksanaan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran dimana tahapan pelaksanaan anggaran ini dimulai ketika Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disahkan oleh DPRD dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Proses perencanaan anggaran daerah sesuai dengan paradigma baru dilakukan dengan lebih menekankan pola perencanaan *bottom-up*. Perencanaan anggaran daerah yang berorientasi pada kinerja pada dasarnya melibatkan 3 elemen penting yang saling terkait dan terintegrasi yakni masyarakat, DPRD, dan pemerintah daerah.

Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman adalah salah satu Dinas yang melaksanakan anggaran pada bidang pembangunan infrastruktur dan memberikan bantuan teknis kepada instansi lain yang membutuhkan dimana ruang lingkungannya adalah membangun infrastruktur pedesaan ataupun perkotaan, jasa konstruksi jalan dan jembatan. Pelaksanaan anggaran pada dinas ini dimulai ketika APBD disahkan yang dibuat DPA-SKPD oleh masing-masing SKPD. Selanjutnya pengajuan pencairan dana oleh bendahara melalui kepala SKPD (disebut Pengguna Anggaran/PA) dengan dokumen terdiri dari SPP->SPM->SP2D. Dengan adanya SP2D UP yang kemudian “dicairkan” ke bank oleh bendahara, maka pekerjaan (kegiatan) yang sifatnya swakelola dapat dilaksanakan. PPTK melaksanakan kegiatan swakelola dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dikontrakkan ke pihak ketiga. Pembayaran dilakukan melalui kas daerah setelah dilakukan serah terima dengan SKPD oleh pihak ke-3. SP2D LS boleh diterbitkan ke pihak ketiga apabila pekerjaan sudah selesai 100%.

Namun pada pelaksanaannya, tidak semua program dan kegiatan yang ada pada Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman dapat direalisasikan anggarannya 100%. Tidak tercapainya realisasi anggaran 100% diduga disebabkan karena keterlambatan pengesahan APBD murni dan beberapa penyebab lain, misalnya (1) pencairan dana yang terlambat dari kas daerah karena berbagai alasan; (2) pelaksanaan proses tender yang terlambat; (3) adanya kegiatan yang merupakan “titipan” dari pihak lain; dan (4) lalainya pihak ketiga

dalam mengurus pencairan dananya. Disamping itu juga diduga masih terbatasnya kemampuan sumber daya manusia dalam pengelolaan pelaksanaan anggaran baik dari sisi jumlah maupun sisi kualitas dibandingkan dengan jumlah program dan kegiatan yang dilaksanakan.

Berkenaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan pada Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman Provinsi XXX dimana program dan kegiatannya yang demikian banyak dan kompleks. Dalam pelaksanaan anggaran dan pertanggungjawabannya yang diduga sering terindikasi terjadinya masalah, penyalahgunaan dan penyimpangan, maka penulis menetapkan untuk mengangkat permasalahan yang terjadi pada Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang dan Permukiman Provinsi XXX tersebut.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Kurniawan (2003), Anggaran merupakan bagian yang penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu.

Sedangkan menurut Freeman dalam Nordiawan (2006), anggaran merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demand*). Pengertian tersebut mengungkapkan peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik tentunya ingin memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi seringkali keinginan tersebut terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki.

### **Pelaksanaan Anggaran**

Pelaksanaan anggaran adalah tahap di mana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Suatu hal yang mungkin terjadi dimana anggaran yang disusun dengan baik ternyata tidak dilaksanakan dengan tepat.

Pelaksanaan anggaran yang tepat tergantung pada banyak faktor yang diantaranya adalah kemampuan untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan ekonomi makro dan kemampuan satuan kerja untuk melaksanakannya. Pelaksanaan anggaran melibatkan lebih banyak orang daripada persiapannya dan mempertimbangkan umpan balik dari pengalaman yang sesungguhnya. Sistem pelaksanaan anggaran harus menjamin adanya ketaatan terhadap wewenang anggaran dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pelaporan yang dapat langsung mengetahui adanya masalah pelaksanaan anggaran.

### **Pengawasan Anggaran.**

Pengawasan mengacu pada suatu bentuk monitoring yang dilakukan oleh pihak luar eksekutif (DPRD dan masyarakat). Pengendalian merupakan *internal control* yang berada dibawah kendali eksekutif (pemerintah daerah) untuk menjamin bahwa strategi dijalankan secara baik sehingga tujuan dapat dicapai sedangkan pemeriksaan dilakukan oleh badan yang memiliki kompetensi dan independensi untuk mengukur apakah rincian yang dicapai oleh eksekutif sudah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Rasional dan terukur dalam capaian kinerja dan anggaran yang memberikan solusi pada pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Rinusu dan Sri Mastuti (2003), dalam Afriana (2009), mengajukan *tiga prinsip dalam pengawasan anggaran* yaitu: (i) *wetmatigheid*, prinsip pengawasan yang menekankan pentingnya aspek kesesuaian antara pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (ii) *rechmatigheid*, segi legalitas pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). (iii) *doelmatigheid*, evaluasi terhadap tolak ukur baik dalam skala makro maupun mikro pada praktek

### **Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).**

Merujuk pada ketiga prinsip tersebut maka ada tiga langkah pengawasan dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) terhadap perencanaan pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) yaitu :

1. Kompilasi peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD)
2. Evaluasi terhadap ketentuan peraturan dan prosedur yang ditetapkan dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).
3. Evaluasi terhadap tolak ukur baik dalam skala makro maupun mikro.

Ketiga langkah pengawasan tersebut jika dilaksanakan dengan serius, niscaya akan mampu meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran sehingga Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) tidak berhenti sebatas peraturan tetapi juga terealisasi dalam pelaksanaan.

### **Review Penelitian Sebelumnya**

Yusmanidar (2005), menganalisis proses penyusunan dan implementasi anggaran berbasis kinerja dalam era otonomi daerah (studi kasus) Dinas Kesehatan Kota Sawahlunto), berdasarkan analisis tersebut diberikan kesimpulan sebagai berikut: (1) Sekalipun proses penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah mengikuti tahap-tahap sebagaimana yang dijelaskan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri No.29 tahun 2002, namun pelaksanaannya di kota Sawahlunto masih memiliki kelemahan-kelemahan antara lain belum menyediakan standar analisis belanja yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran dengan efektif. (2) Sekalipun standar pelayanan minimal sudah ditetapkan oleh Dinas kesehatan sesuai standar nasional, namun secara keseluruhan pemerintahan kota Sawahlunto belum menyusun standar pelayanan minimal, sehingga belum dapat disusun tolak ukur yang lebih baik dari seluruh unit kerja yang terdapat pada pemerintahan kota Sawahlunto.

Soemarno (2007), melihat potret Anggaran Berbasis Kinerja pemerintah kota Semarang dalam rangka penerapan sistem Anggaran Berbasis Kinerja (ABK), maka usulan-usulan yang dibuat oleh kelurahan, kecamatan kemudian dilanjutkan ke tingkat kota harus sudah memuat *input*, *output*, manfaat ataupun dampak dari suatu kegiatan. Usulan yang telah dibuat harus ada kaitannya dengan perencanaan strategis (Renstra) dan perencanaan kinerja (Renja).

Suprasto (2003), pengukuran prestasi sistem anggaran lama dilihat dari bagaimana dimanfaatkannya anggaran. Hal ini sangat berbeda dengan sistem anggaran yang baru dimana prestasi diukur dengan pencapaian sasaran kegiatan dari program-program yang dianggarkan. Kondisi ini menghadapkan sistem yang baru pada bagaimana mengubah perilaku SDM dari bagaimana menggunakan dana yang dianggarkan ke perilaku bagaimana mencapai sasaran dengan efisien, efektif dan mempunyai nilai ekonomis.

Kane dan Johnson (2005), dalam Afriana (2009) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program /kebijakan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi, *outcome* hasil kerja organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.

Bates dan Holton (2005) dalam Afriana (2009), menyatakan bahwa kinerja juga dapat dikatakan sebagai perilaku berkarya, penampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung banyak faktor.

Raharto (2008), mengungkapkan beberapa kelemahan yang banyak dijumpai dalam sistem penganggaran di Indonesia yang menyebabkan belum tercapainya sistem anggaran berbasis kinerja diantaranya: (1). Belum sempurnanya kepastian hukum dimana belum terwujudnya sinkronisasi ketentuan dalam berbagai tingkatan peraturan perundang-undangan di Indonesia. (2). Ketidak sesuaian ketentuan peraturan dan prosedur yang ditetapkan dalam pelaksanaan APBD, misalnya dalam proses pengadaan barang/jasa, proses pemilihan penyedia barang/jasa, proses penetapan standar harga barang/jasa dan lain-lain. (3). Minimnya evaluasi terhadap tolok ukur, baik dalam skala makro maupun mikro. Kuncoro (1995), menemukan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sangatlah rendah menimbulkan tingkat ketergantungan yang tinggi pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat. Dalam hal tersebut penulis

menganjurkan perlunya otonomi keuangan yang relatif lebih luas, sehingga daerah mampu mengelola potensi daerah secara optimal.

Selanjutnya penelitian oleh Afriana (2009), dengan hasil penelitiannya sebagai berikut: 1) Pada tahun 2007 dan 2008 Dinas Kesehatan Kota Sawahlunto telah membuat jadwal kegiatan. Namun dalam pelaksanaannya masing-masing Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) belum melaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. 2) Pemerintah Daerah Kota Sawahlunto selalu meningkatkan alokasi belanja untuk sektor kesehatan dari tahun ke tahun, namun dinas kesehatan belum sanggup menyerap seluruh anggaran yang disediakan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman Propinsi XXX yang merupakan salah satu SKPD dan unsur pelaksana pemerintah daerah yang menyelenggarakan urusan pekerjaan umum serta melakukan pembinaan dan memberikan bantuan teknis kepada SKPD lain dalam melaksanakan pembangunan gedung negara.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sampling non-probabilitas* dengan teknik pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*). Elemen populasi yang diambil sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan pertimbangan. Maka karakteristik yang dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan sampel adalah kegiatan yang terindikasi terjadinya masalah, penyalahgunaan dan penyimpangan. Dari sekian banyak kegiatan pada Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang dan Permukiman tersebut, maka penulis mengambil 2 sampel kegiatan dari beberapa program yang akan dianalisa dan bisa terwakili dalam penelitian ini :

**Tabel .1. Sampel Kegiatan**

<b>NO</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (%)</b>
1	Drainase Jalan ARP Kec. LB Kota P	477,000,000.00	56.51%
2	Pembangunan GOR.AS	2,500,000,000.00	89.26%

*Sumber: diolah dari DPA dan LRA*

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan didapat dari hasil wawancara mendalam berupa tanya jawab langsung sambil bertatap muka dengan Kepala Dinas, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) serta pihak ketiga/rekanan. Data sekunder penulis kumpulkan dalam penelitian ini antara lain data yang diperoleh melalui anggaran belanja serta realisasi atas belanja, untuk tahun anggaran 2011 melalui Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) tahun 2011, rencana/jadwal pelaksanaan kegiatan, laporan tahunan, laporan realisasi anggaran, laporan pelaksanaan kegiatan.

Adapun data yang digunakan, diperoleh dari Bagian Keuangan, Bagian Program, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) pada Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman Provinsi XXX dan data/laporan lainnya yang diperlukan .

Untuk menganalisis pelaksanaan anggaran pada Dinas Prasarana Jalan dan Tata Ruang dan Permukiman, dilakukan melalui pengamatan dan menganalisis secara deskriptif pengelolaan keuangan dan beserta kegiatannya, apakah sudah terealisasi secara optimal dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan menggunakan deskriptif analisis dengan cara pendekatan kualitatif dan kuantitatif ini, yang ingin diketahui adalah seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dalam pelaksanaannya. Jadi berkaitan dengan materi penelitian ini maka tujuannya adalah seberapa besar anggaran dapat direalisasikan dalam kurun waktu satu tahun anggaran.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Kegiatan Drainase Jalan ARP Kec. LB Kota P pada Program Pembangunan Sistem Drainase.**

Kegiatan Drainase Jalan ARP Kec. LB Kota P merupakan bagian dari Program Pembangunan Sistem Drainase dimana tugasnya adalah melakukan peningkatan kapasitas teknik dan manajemen penyelenggaraan drainase dan pemutusan genangan, fasilitasi penyelesaian masalah dan permasalahan operasional sistem drainase, penanggulangan banjir, fasilitas penyelenggaraan

pembangunan dan pemeliharaan drainase, evaluasi, pengawasan dan pengendalian banjir.

Dana yang tersedia untuk kegiatan Kegiatan Drainase Jalan ARP Kec. LB Kota P adalah sebanyak Rp 477.000.000,- dan terealisasi sebesar Rp 207.425.700,- (56,51%). Dana yang tersedia ini terdiri dari Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa dan Belanja Modal yang berkaitan dengan kegiatan yang dimaksud. Kegiatan ini dilaksanakan melalui beberapa tahap diantaranya adalah sebagai berikut:

***Tahapan Persiapan Pelaksanaan Kegiatan***

Untuk Tahap Persiapan Pelaksanaan Kegiatan Drainase Jalan ARP Kec. LB Kota P dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2. Tahap Persiapan Pelaksanaan Kegiatan**

<b>Uraian</b>	<b>Jadwal</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>SDM</b>	<b>Data Pendukung</b>
Honorarium	Juni s/d Desember	725.000	KPA, PPTK, Bendahara pmbntu, Staf pengelola keu, Panitia Pengadaan & Pemeriksaan brg & jasa	Surat Keputusan
Uang Lembur	April s/d Desember	6.300.000	s.d.a	Surat Keputusan
Blnj.Bahan Habis Pakai	April s/d Desember	3.912.000	s.d.a	Kwitansi
Blnj.Cetak & Penggandaan	April s/d Desember	2.062.200	s.d.a	Kwitansi

*Sumber : Dokumentasi Dinas Prasarjaltarkim Prop. XXX*

Kegiatan Drainase Jalan ARP Kecamatan LB ini awalnya terbagi atas 3 paket pekerjaan yaitu paket perencanaan, paket pembangunan dan paket pengawasan dengan total anggaran Rp 300.000.000,- tetapi pada DPA Perubahan kegiatan ini ditambah anggaran belanjanya sehingga total anggarannya menjadi Rp 477.000.000,-. Dengan bertambahnya anggaran belanja modal ini maka paket kegiatannyapun juga bertambah menjadi 5 paket. Adapun penambahan itu adalah paket lanjutan pembangunan drainase jalan ARP dan paket lanjutan pengawasan pembangunan drainase jalan ARP.

Untuk menjalankan kelima paket pekerjaan ini, didukung oleh belanja pegawai, belanja barang dan jasa yang terdiri dari honorarium, uang lembur, belanja barang habis pakai, dan belanja cetak dan penggandaan. Dari Tabel 2 bisa dilihat bahwa untuk honorarium proses realisasinya dimulai pada bulan Juni. Untuk belanja uang lembur, belanja bahan habis pakai dan belanja cetak dan penggandaan sudah terealisasi dari bulan April sampai bulan Desember. Dari semua jadwal yang ada pada Tabel 2, terlihat semua kegiatan sudah terlaksana sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### ***Tahap Pelaksanaan Kegiatan***

Untuk melaksanakan kegiatan Drainase Jalan ARP Kec. LB ini dilakukan dengan metode pelelangan umum (tender) dimana anggaran yang tersedia untuk paket perencanaan adalah Rp 16.000.000,-, untuk paket pembangunan sebesar Rp 229.000.000,- dan untuk paket pengawasan adalah sebesar Rp 12.000.000,-. Karena ketiga paket ini dilakukan dengan sistim tender maka nilai kontrak untuk masing-masing paket adalah dibawah anggaran yang disediakan. Adapun nilai kontrak untuk masing-masing paket tersebut adalah: paket perencanaan Rp 15.775.000,-, paket pembangunan Rp 210.742.000,- dan paket pengawasan Rp 11.950.000,-. Akibat dari nilai kontrak kerja yang disepakati lebih rendah dari anggaran yang disediakan, maka hal ini membuat anggaran yang sudah disediakan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran menjadi berlebih. Artinya, anggaran yang tersedia tidak bisa direalisasikan 100%.

Setelah ada perubahan anggaran pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran, yaitu sebesar Rp 207.000.000,- maka paket kegiatan yang sudah ada dibuatkan lanjutannya. Paket lanjutan dimaksud adalah Paket Lanjutan Pembangunan Drainase Jalan ARP dengan anggaran Rp 200.000.000,- dan Paket Lanjutan Pengawasan Pembangunan Drainase Jalan ARP dengan anggaran Rp 7.000.000,-.

Tetapi sampai akhir Desember yaitu berakhirnya tahun anggaran, dana yang disediakan pada perubahan DPA tidak terpakai sama sekali. Dari hasil penelitian dan wawancara dengan pihak terkait, didapat keterangan bahwa dari

awal, proyek ini sudah ada muatan kepentingan politis didalamnya yaitu ada campur tangan salah satu anggota DPRD didalamnya.

Dari hasil wawancara mendalam yang dilakukan, kemungkinannya ada indikasi pemaksaan kehendak dalam pemilihan lokasi proyek. Lokasi yang ditunjuk untuk melaksanakan kegiatan pembangunan drainase tersebut ternyata adalah merupakan Dapil (Daerah Pemilihan) anggota DPRD tersebut. Pemilihan lokasi kegiatan ini tidak lagi mempertimbangkan kondisi lapangan yang ada, tetapi lebih kepada mempertimbangkan kepentingan pribadi, yaitu untuk memenuhi janji-janji yang pernah diberikan pada waktu pemilihan anggota DPRD.

Dengan melakukan wawancara lebih dalam, didapat keterangan lebih lanjut bahwa tidak terealisasinya dana perubahan anggaran yang ada adalah karena terkendalanya pembebasan lahan dilokasi yang telah ditentukan tersebut, ditambah lagi tidak cukupnya waktu yang tersedia untuk melanjutkan kegiatan dimaksud, sehingga kegiatan lanjutan ini tidak bisa dilaksanakan sama sekali.

### ***Tahap Pelaksanaan Anggaran***

Untuk kegiatan Drainase Jalan ARP Kecamatan LB ini, tahap pelaksanaan anggarannya dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 3. Tahap Pelaksanaan Anggaran**

Uraian	Permintaan Pembayaran		Pencairan Dana (SP2D)	Kesesuaian dengan aturan
	SPP (LS/GU)	SPM		
Perenc.Normalisasi Drainase Rp16.000.000	03-08-11	11-08-11	12-08-11	Tidak sesuai
Pembangunan Drainase Rp 229.000.000	22-08-11	24-08-11	24-08-11	Sesuai
	26-12-11	26-12-11	27-12-11	
	26-12-11	26-12-11	27-12-11	
Pengawasan Drainase Rp.12.000.000	21-12-11	26-12-11	27-12-11	Tidak sesuai
Lanjutan Pembangunan Drainase Rp 200.000.000		-	-	
Lanjutan Pengawasan Drainase Rp 7.000.000		-	-	

*Sumber : Dokumentasi Dinas Prasarjaltarkim*

Pada Tabel 3 terlihat bahwa dari sisi peraturan yang berlaku untuk pencairan dana mulai dari diterbitkannya SPP kemudian SPM sampai SP2D

terlihat adanya ketidak sesuaian dengan aturan. Pada saat setiap pengajuan SPP oleh bendahara pengeluaran untuk diterbitkan SPMnya, ternyata melebihi dari 2 hari kerja sejak diterimanya SPP.

Mekanisme dan prosedur dari pencairan dana ini bisa digambarkan sebagai berikut, bahwa berdasarkan permohonan permintaan pembayaran dari rekanan, bendahara pengeluaran menyiapkan Surat Perintah Pembayaran Langsung (SPP-LS) dalam rangka mengajukan permintaan pembayaran kepada Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran melalui Pejabat Pengelola Keuangan. Setelah persyaratan dan kelengkapan dokumennya cukup dan lengkap, maka diterbitkanlah Surat Perintah Membayar (SPM) oleh pejabat pembuat SPM. Kemudian apabila kelengkapannya dianggap cukup, SPM tersebut diajukan kepada Kuasa Bendahara Umum Daerah, dalam hal ini ditangani oleh Dinas Pengelola Keuangan Daerah (DPKD) guna diterbitkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), dimana keluarnya SP2D ini tidak boleh lebih dari 2 hari kerja.

**Tabel 4. Penarikan Dana per Triwulan Kegiatan Pembangunan Drainase**

<b>Uraian</b>	<b>Rencana (Rp)</b>	<b>%</b>	<b>Realisasi</b>	<b>%</b>	<b>Kesesuaian dengan jadwal</b>
Triwulan I	44.449.800	9,32	-	0	Tidak sesuai
Triwulan II	53.371.400	11,19	1.827.650	0,38	Tidak sesuai
Triwulan III	50.132.500	10,51	83.936.700	17,60	Tidak sesuai
Triwulan IV	329.046.300	68,98	183.809.950	38,53	Tidak sesuai
Jumlah	477.000.000	100	269.574.300	56,51	

*Sumber : Data diolah dari DPA dan LRA Dinas Prasjaltarkim*

Pada Tabel 4 terlihat ada ketidaksesuaian jadwal penarikan dana antara rencana penarikan dana per triwulan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya. Ketidaksesuaian jadwal dengan rencana ini setelah diteliti disebabkan karena (1) terlambatnya DPA sampai ke tangan pihak proyek, (2) terlambat dimulainya proses tender, dan (3) terlambatnya penarikan dana oleh pihak ketiga karena kesengajaan. Atas ketidaksesuaian jadwal penarikan dana yang terjadi ini juga menyebabkan bertumpuknya dana anggaran belanja pada semester II yaitu pada triwulan III dan triwulan IV.

### ***Analisis Kegiatan***

Dari gambaran kasus diatas, terlihat bahwa kurang berjalannya sistem pengendalian intern yaitu : (1) Lingkungan Pengendalian pada sub integritas dan nilai etika dimana terdapatnya kekurangan yang signifikan untuk mendorong terciptanya integritas dan nilai etika moral, dimana untuk pembangunan drainase sebelumnya pemerintah harus membebaskan lahan. (2) Tanggung jawab dan wewenang, dimana yang kurang bertanggung jawab tidak hanya pihak konsultan yang mengerjakan pekerjaan tersebut tetapi pihak yang menginginkan bahwa daerah tersebut harus dilakukan pembangunan drainase (3) Aktivitas pengendalian pada pelaksanaan reviu, untuk melakukan dan mengerjakan pekerjaan drainase ini sepertinya tidak dilakukan tindak lanjut reviu. (4) Informasi dan Komunikasi, kurang bagusnya informasi dan komunikasi yang dihasilkan baik oleh pihak internal maupun pihak eksternal. (5) Pemantauan, dalam pengerjaan drainase ini kurangnya pemantauan dari pihak internal dan eksternal, dimana pihak internal tidak turun langsung memantau kelengkapan dan percaya kepada pengawasan yang dilakukan oleh pihak eksternal, terbukti bahwa paket pengawasan ini diambil pada akhir periode.

### **Kegiatan Pembangunan Gedung Olah Raga AS pada Program Penataan Bangunan dan Lingkungan**

Kegiatan Pembangunan Gedung Olah Raga AS merupakan salah satu kegiatan yang ada pada Program Penataan Bangunan dan Lingkungan. Dana yang tersedia untuk kegiatan Pembangunan GOR AS adalah sebanyak Rp 2.500.000.000,- dan terealisasi sebesar Rp 2.231.580.100,- (89,26%). Dana yang tersedia ini terdiri dari Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa dan Belanja Modal yang berkaitan dengan kegiatan yang dimaksud.

Kegiatan ini dilaksanakan melalui beberapa tahap diantaranya adalah sebagai berikut:

#### ***Tahapan Persiapan Pelaksanaan Kegiatan***

Untuk Tahap Persiapan Pelaksanaan Kegiatan Pembangunan Gedung Olah Raga AS ini dapat dilihat pada Tabel 5. Untuk melaksanakan kegiatan pembangunan gedung olah raga ini dan demi kelancaran kegiatan ini, dilakukan

beberapa persiapan yang membutuhkan dana pendukung yang digunakan untuk beberapa hal seperti belanja bahan habis pakai, belanja cetak dan penggandaan, belanja makan dan minum, belanja jasa kantor, honorarium, uang lembur dan belanja perjalanan dinas.

**Tabel 5. Tahap Persiapan Pelaksanaan Kegiatan**

<b>Uraian</b>	<b>Jadwal</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>SDM</b>	<b>Data Pendukung</b>
Honorarium	Juli	2.150.000	Tim Pengdn Brg & Jasa	Surat Keputusan
Uang Lembur	Juli-Des	6.000.000	Bag.Keu, Staf Kegiatan	Surat Perintah
Blnj.Bahan Habis Pakai	April – Des	13.998.000	s.d.a	Kontrak/Kwitansi
Blnj.Jasa Ktr	Juli	3.000.000	s.d.a	Kwitansi
Blnj.Cetak & Penggandaan	April –Des	9.000.000	s.d.a	Kwitansi
Blnj.Makan & Minum	April-Des	4.500.000	s.d.a	Kwitansi
Perjalanan Dinas	April – Des	33.821.600	KPA, PPTK, , Staf pengelola keu, Panitia Pengadaan & Pemeriksaan	Surat Tugas

*Sumber : Dokumentasi Dinas Prasjaltarkim*

### ***Tahap Pelaksanaan Kegiatan***

Untuk melaksanakan kegiatan Pembangunan Gedung Olah Raga AS ini dilakukanlah dengan proses tender (metode pelelangan umum). Sedangkan anggaran yang tersedia untuk kegiatan ini adalah Rp 2.500.000.000,- yang dialokasikan untuk belanja pegawai sebesar Rp 4.850.000,- belanja barang dan jasa sebesar Rp 271.650.000,- dan belanja modal sebesar Rp 2.223.500,-. Untuk belanja modal sendiri dibagi lagi atas 3 paket pekerjaan yaitu perencanaan, pembangunan dan pengawasan.

Kegiatan pembangunan GOR ini diawali dengan pekerjaan perencanaan untuk merancang dan menghitung bangunan yang akan dibangun dengan nilai kontrak sebesar Rp 98.000.000,- dari Rp 100.000.000,- yang disediakan. Di awal kegiatan, untuk perencanaan pembangunan GOR ini sudah diperkirakan akan menelan biaya lebih kurang Rp 300.000.000,-. Tetapi karena anggaran yang tersedia hanya Rp 100.000.000,- maka disepakatilah dengan rekanan secara lisan untuk tetap mengerjakan paket perencanaan tersebut dengan perjanjian bahwa nanti pada anggaran perubahan akan diusulkan penambahan dana.

Pada anggaran perubahan, akhirnya dilakukanlah penyesuaian kebutuhan anggaran belanja modal dengan jalan mengurangi belanja yang lain untuk dipindahkan kepaket perencanaan yang telah dibahas diatas. Sehingga anggaran dana untuk perencanaan naik menjadi Rp 304.030.400,-. Tetapi pada akhir Desember, ternyata kegiatan perencanaan pembangunan GOR ini masih tidak terealisasi sebagaimana yang diharapkan. Untuk mengetahui penyebab kondisi ini terjadi maka dilakukan penelitian ke lapangan.

Dari hasil penelitian di lapangan, diketahui bahwa kegiatan pembangunan GOR ini merupakan kegiatan yang berada di bawah bidang program Penataan Bangunan dan Lingkungan (PBL), sementara yang melaksanakan kegiatan pembangunan GOR ini adalah bidang program Perumahan Permukiman (Perkim). Hal ini terjadi atas kebijakan dari kepala dinas karena pada bidang PBL terdapat banyak kegiatan sementara pada bidang Perkim pada anggaran 2011 tersebut hanya mengelola 4 (empat) kegiatan saja, maka dilimpahkanlah kegiatan pembangunan GOR ini ke bidang Perkim. Atas pelimpahan tugas dan wewenang ini, konsekuensi yang harus diterima oleh bidang Perkim adalah meneruskan komitmen yang telah dibuat oleh Kepala Bidang PBL, walaupun ada keengganan dari bidang Perkim terhadap konsultan yang telah ditunjuk untuk perencanaan pembangunan GOR tersebut.

Pada bulan November disaat terjadi perubahan anggaran, atas dasar keengganan bidang Perkim tadi, bidang Perkim terkesan sengaja untuk tidak menindaklanjuti kegiatan perencanaan pembangunan GOR tersebut. Adapun alasan bidang Perkim tidak melanjutkan kegiatan perencanaan pembangunan GOR tersebut adalah tidak cukupnya waktu untuk meneruskannya mengingat turunnya anggaran perubahan sudah diakhir bulan November, yaitu tanggal 28 November. Sehingga bidang Perkim mengambil kebijakan untuk meneruskan kegiatan perencanaan pembangunan GOR ini pada tahun berikutnya.

### ***Tahap Pelaksanaan Anggaran***

**Tabel 6. Tahap Pelaksanaan Anggaran**

Uraian	Permintaan Pembayaran		Pencairan Dana	Kesesuaian dengan
	SPP(LS/	SPM		

	GU)		(SP2D)	aturan
Perencanaan GOR Rp 304.030.400	16-11-11 26-12-11	24-11-11 26-12-11	25-11-11 27-12-11	Tidak sesuai
Pengawasan GOR Rp 70.000.000	22-12-11	23-12-11	23-12-11	Sesuai
Pembangunan GOR Rp 2.053.500.000	12-07-11 09-11-11 22-12-11 22-12-11	26-07-11 11-11-11 23-12-11 23-12-11	27-07-11 14-11-11 27-12-11 27-12-11	Tidak sesuai

Sumber : Register SPP, SPM, SP2D

Pada kegiatan pembangunan GOR ini terlihat ada ketidaksesuaian dengan aturan karena pada saat penerbitan SPM yang seharusnya tidak boleh lebih dari 2 hari kerja terhitung dari diterimanya SPP, ternyata ada yang melebihi dari ketentuan yang telah ditetapkan.

**Tabel 7. Penarikan Dana per Triwulan Kegiatan Pembangunan Gedung Olah Raga**

Uraian	Rencana (Rp)	%	Realisasi	%	Kesesuaian dengan jadwal
Triwulan I	368.226.800	14,73	-	0	Tidak sesuai
Triwulan II	414.706.850	16,59	9.908.250	0,40	Tidak sesuai
Triwulan III	435.890.275	17,43	585.137.000	23,40	Tidak sesuai
Triwulan IV	1.281.177.075	51,25	1.636.534.850	65,46	Sesuai
Jumlah	2.500.000.000	100	2.231.580.100	89,26	

Sumber : Data diolah dari DPA dan LRA

Pada Tabel 7 terlihat ada ketidaksesuaian jadwal penarikan dana antara rencana penarikan dana per triwulan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya. Untuk kegiatan ini dana yang direncanakan untuk dicairkan pada triwulan I adalah sebanyak Rp 368.226.800,- tetapi pada kenyataannya tidak ada pencairan dana sama sekali. Sedangkan untuk triwulan II yang direncanakan penarikan dana sebesar Rp 414.706.850,- dicairkan sebesar Rp 9.908.250,-. Untuk triwulan III yang direncanakan penarikan dana sebesar Rp 435.890.275,- malah terjadi penarikan sebesar Rp 585.137.000,- dan triwulan IV penarikan direalisasikan sebesar Rp 1.636.534.850,-.

Ketidak sesuaian jadwal dengan rencana ini setelah diteliti disebabkan karena (1) terlambatnya DPA di sahkan oleh DPKD sehingga terlambat pula sampai ke tangan pihak proyek, (2) terlambat dimulainya proses tender, dan (3)

terlambatnya penarikan dana oleh pihak ketiga karena kesengajaan. Atas ketidaksesuaian jadwal penarikan dana yang terjadi ini juga menyebabkan bertumpuknya dana anggaran belanja pada semester II yaitu pada triwulan III dan triwulan IV. Hal inilah yang menyebabkan kenapa realisasi anggaran lebih besar di semester II dibandingkan dengan semester I.

### ***Analisis Kegiatan***

Dari gambaran kegiatan diatas, terlihat lemahnya sistem pengendalian intern yaitu pada : (1) Lingkungan Pengendalian pada tanggung jawab dan wewenang dimana dalam kasus ini kurang bertanggung jawabnya pihak internal dalam menentukan pemenang konsultan bagi kegiatan perencanaan pembangunan gedung. Ini dapat terlihat bahwa pada akhir periode kegiatan pembangunan gedung dan pengawasan telah berakhir dan terealisasi hampir 100 % tetapi kegiatan perencanaan pembangunan gedung terealisasi hanya sebesar 32,23%. Adanya kejanggalan dalam menentukan pemenang tender yang menyebabkan kurangnya tanggung jawab dan wewenang pihak internal. (2) Aktivitas Pengendalian pada pelaksanaan reviu, dimana tidak dilaksanakannya reviu atas pekerjaan perencanaan gedung sehingga perencanaan baru terealisasi 32,23 %. (3) Pemantauan, kurangnya pemantauan dari pihak internal sehingga kegiatan perencanaan tidak terealisasi. (4) Informasi dan Komunikasi, kurangnya informasi dan komunikasi yang signifikan terhadap kegiatan perencanaan, dan tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan sebelumnya.

### ***Kesesuaian antara jadwal kegiatan dengan waktu pelaksanaannya***

Untuk kesesuaian antara jadwal kegiatan dengan waktu pelaksanaannya, penulis menggunakan/mendapatkan jadwal kegiatan dan realisasi pelaksanaan kegiatan dari Subag Program dan Pelaporan Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman Propinsi XXX. Secara lebih rinci untuk menguji penelitian kegiatan yang disampel tahun 2011, dapat dilihat bahwa kegiatan tersebut tidak sesuai pelaksanaannya dengan jadwal yang telah ditetapkan, ini disebabkan beberapa hal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PPTK dan bendahara pengeluaran hal ini disebabkan karena proses tender yang cukup memakan waktu ditambah lagi karena proses birokrasi/aturan baru yang setiap Pengguna Anggaran membentuk Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa (ULP) serta Kelompok Kerja (Pokja) yang akan mendukung ULP dalam menjalankan tugas.

Pelaksanaan anggaran ini juga sering terlambat dari jadwal yang telah direncanakan karena tumpang tindihnya tugas yang diemban oleh masing-masing personil yang telah ditunjuk yaitu antara tugas struktural dengan tugas fungsional, dan pihak ketiga yang sering mengulur-ulur waktu dalam pencairan dana dengan alasan tertentu, sehingga bisa diperkirakan terjadi penumpukan dana menjelang akhir tahun.

#### ***Kesesuaian dengan peraturan yang berlaku***

Berdasarkan kegiatan yang disampel, pelaksanaan anggaran yang dilaksanakan oleh Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang dan Permukiman khususnya Pengelola Keuangan dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) masih belum sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu Permendagri No.13 tahun 2006. Seperti dalam hal penerbitan SPM selalu melebihi dari waktu yang telah ditetapkan dalam peraturan, yaitu 2 hari kerja terhitung sejak Surat Permintaan Pembayaran (SPP) diterima. Kemudian dalam hal penyiapan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS), ditandatangani hanya oleh bendahara, sementara menurut peraturan, yang seharusnya menanda tangannya adalah Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK).

Pelaksanaan anggaran pada Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang dalam hal melaksanakan kegiatannya tidak mempedomani Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Bab II tentang Unsur Pengendalian Intern Pemerintah Bagian Kesatu Pasal 3 ayat (1).

Pada umumnya Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang dan Permukiman merealisasikan anggarannya lebih besar pada semester II dibandingkan dengan semester I. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, banyak hal yang

bisa jadi penyebab realisasi anggaran lebih besar pada semester II dibanding dengan semester I. Hal ini terjadi karena rata-rata kegiatan baru dimulai pada bulan Maret sampai dengan Juni sehingga dari bulan Januari sampai dengan Maret hampir tidak ada kegiatan yang mengakibatkan progres pencairan dana sangatlah kecil. Sementara untuk kegiatan yang berhubungan dengan pihak ketiga yang kegiatannya sudah dimulai pada bulan Maret, untuk pencairan dananya lebih cenderung dilakukan pada bulan November dan Desember.

Sementara yang menyebabkan baru dimulainya kegiatan pada bulan Maret sampai dengan Juni adalah karena beberapa hal. Alasan terlambatnya kegiatan dimulai pada Dinas Prasarana Jalan tersebut adalah: terlambatnya Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) sampai ke Dinas Prasarana Jalan; terlambatnya penunjukan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK); dan semua proses pelaksanaan belanja modal harus melalui Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa (ULP) dan Pokja.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian penulis pada Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara umum pada masing-masing Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) belum melaksanakan kegiatan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.
2. Sumber Daya Manusia (SDM) pengelola keuangan dan pengelola kegiatan pada Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman masih belum melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana mestinya sehingga masih adanya penyimpangan, kelalaian dan penyelewengan yang terjadi yang dilakukan baik oleh pihak intern maupun pihak rekanan. Disamping itu juga ada beberapa posisi jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya yang menyebabkan terjadinya hal diatas.
3. Hampir semua kegiatan pada Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang Permukiman terlambat dilakukan karena beberapa alasan yaitu :
  - a. terlambatnya pengesahan DPA oleh DPKD dan sampainya DPA tersebut ke Dinas.

- b. lambatnya pemisahan kegiatan antara mana yang akan dilakukan dengan Pelelangan dan mana yang Penunjukan Langsung
- c. lambatnya penunjukan PPTK untuk masing-masing kegiatan
- d. lamanya proses tender yang dilakukan
- e. petugas ULP dan Pokja yang mempunyai tugas rangkap

## **SARAN**

Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman dalam melaksanakan kegiatannya sebaiknya konsisten dengan jadwal yang telah direncanakan. Agar pelaksanaan anggaran bisa terlaksana sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan maka sebaiknya pembentukan ULP dan Pokja tidak melibatkan pejabat struktural, PPK, Satker sehingga tidak ada lagi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan pencapaian kinerja yang akan datang, perlu komitmen dan dukungan semua pihak untuk melaksanakan semua kegiatan dengan mengikuti jadwal dan peraturan yang berlaku. Dinas Prasarana Jalan, Tata Ruang dan Permukiman perlu melakukan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pelaksanaan anggarannya melalui pelatihan-pelatihan, bimbingan teknis dan diikuti dengan pendampingan dalam berbagai hal yang terkait dengan bidangnya masing-masing.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afriana, 2009. Analisis Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Dinas Kesehatan Kota Sawahlunto), Tesis, tidak di publikasikan.
- Anthony, Robert dkk, 2005. *Management Control System*, terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Bates and Holton, 2005. Bahan Ajar Diklat Implementasi Kepmendagri 29/2002 : 2005
- Halim, Abdul, 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Kane and Johnson, 2005. Bahan ajar DIKLAT Implementasi Kepmendagri 29/2002 : 2005

- Kuncoro, 1995. PAD Yang Sangat Rendah Menimbulkan Tingkat Ketergantungan Pemerintah Daerah Terhadap Pemerintah Pusat, Penelitian.
- Mahsum, Mohamad 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Mardiasmo 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, ANDI, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2005, *Reformasi Sistem Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja*, Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi , Yogyakarta.
- Munir, Dasril dkk, 2004. *Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit YPAPI, Yogyakarta.
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Salemba Empat.
- Rahman, Abdul, 2010. Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran Daerah Berbasis Kinerja, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol VII, No 4.
- Sadjiarto, Arja, 2000. Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan, *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol 2, No 2.
- Salomo, Roy V, 2003. Anggaran yang Berorientasi Pada Kinerja dan Kepemerintahan yang Baik, *Jurnal Forum Inovasi*, Vol 5.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Soemarmo, HS, 2007. Menetapkan Indikator dan Menghitung Biaya Pelayanan (Melihat Potret ABK Pemkot Semarang ), <http://www.bpkp.go.id/>
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.
- Suprasto, Bambang, 2003. Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja, *Buletin Studi Ekonomi*, Volume 11 No. 3 Tahun 2006.
- Suryana, 2010. *Metodologi Penelitian, Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Buku Ajar Perkuliahan, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Syahrudhi, 2007. *Reformasi Penganggaran Negara: Sebuah Paradigma Baru*, Makalah Sidang Pleno ISEI, Balikpapan.