

## **Evaluasi Konsistensi Perencanaan dan Penerapan Anggaran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kab. Kutai Timur**

*Muliyadi*

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini dilaksanakan di Lingkup Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan maksud untuk mendapatkan deskripsi yang mendalam tentang konsistensi perencanaan dan penerapan anggaran kinerja oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur. Data yang didapatkan dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam dokumen perencanaan, Rencana Kerja Anggaran (RKA)/Daftar pelaksanaan Anggaran (DPA) tahun 2011 inkonsisten dengan Renstra Dinas Kesehatan 2011-2015 karena program yang dilaksanakan pada dokumen RKA/DPA tidak mengikuti sasaran Renstra Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur . Penerapan Anggaran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur masih inkonsisten dengan perencanaan yang ada dibuat pada tahun berjalan karena pembagian anggaran masih menggunakan sistem tradisional yaitu pembagian anggaran dengan menaikkan persentase anggaran setiap bidang karena ada kenaikan anggaran dari pemerintah daerah, tanpa memperhatikan output dan outcome.*

***Kata Kunci: Evaluasi, Konsistensi, Anggaran Kinerja.***

### **PENDAHULUAN**

Tujuan Pembangunan Nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 alinea 4 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut diselenggarakan program pembangunan nasional secara berkelanjutan, terencana dan terarah. Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 Tentang pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, maka kepala daerah adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Untuk itulah perlu kecakapan yang tinggi bagi pemimpin daerah agar pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan pembangunan daerah.

Sejalan dengan terus bergulirnya reformasi, pemerintah pusat mengantisipasinya dengan dikeluarkannya paket kebijakan bagi perubahan penyelenggaraan pemerintah daerah. Perubahan peran dari lembaga pemerintah daerah adalah bagi pelayanan publik (*public service*) secara efektif dan efisien melalui otonomi daerah.

Untuk menciptakan implementasi keputusan organisasi, maka peran koordinasi didalam perencanaan keputusan, menjadi penting dilakukan. Penciptaan disiplin perencanaan diharapkan untuk senantiasa melahirkan konsistensi antara Pola RPJMD dan Renstra SKPD. Hal ini dikuatkan oleh Kunarjo (2005:71) bahwa pentingnya koordinasi adalah menghindari inkonsistensi kebijakan, antara perencana dan pelaksanaan. Sejalan dengan hal tersebut, menyangkut konsistensi dalam perencanaan, sangat ditekankan pula dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional pada Bab II, pasal 2 poin 4 huruf c dikatakan, sistem perencanaan pembangunan nasional bertujuan menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, Penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini diperkuat pula Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah pada bab VII pasal 153 dikatakan, perencanaan pembangunan daerah disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencana, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan.

Dari uraian diatas, makan dapat dikatakan bahwa perencanaan strategis sangat berkaitan dengan penganggaran dan harus menjadi perhatian instansi pemerintah, LAN (2007:176) bahwa penyelarasan dan pengkaitan antara kebijakan, perencanaan dan penganggaran haruslah menjadi perhatian instansi pemerintah. Adanya keterkaitan dan keselarasan antara kebijakan, perencanaan dan penganggaran akan dicapai efisien dan efektivitas dalam pengalokasian anggaran. Oleh karena itu, usaha-usaha untuk memperjelas tujuan/sasaran yang ingin dicapai beserta indikatornya akan sangat membantu dalam penganggaran berbasis kinerja.

Menurut Munir (2003:74) bahwa tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat dalam sistem anggaran kinerja adalah mencakup pertanggungjawaban mengenai *value for money* yaitu : efisien (berdayaguna) dalam penggunaan sumberdaya dalam arti minimalisasi penggunaan dan maksimalisasi hasil; serta efektif (berhasilguna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran.

Dari uraian tersebut diatas, maka inventarisasi permasalahan yang berkaitan dengan penulisan ini adalah :

1. Masih sering terjadi kegiatan yang dibuat oleh bidang dan subbidang tidak konsisten dengan Rencana Strategis dinas Kesehatan.
2. Perumusan atau pengkajian tingkat capaian target oleh pengguna anggaran tidak pernah dilakukan sehingga untuk mengkur tingkat keberhasilan suatu program yang dalam indikator kinerja sasaran tidak diketahui.
3. Masih sering terjadi penyusunan anggaran tidak menggunakan alat ukur kinerja.

Dari pemikiran tersebut diatas, maka penulis ingin melakukan pengkajian lebih jauh tentang "Evaluasi Konsistensi Perencanaan dan Penerapan Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur"

### **Fokus Masalah**

1. Bagaimanakah konsistensi perencanaan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur ?

2. Bagaimanakah Penerapan anggaran kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur?

## **Tinjauan Pustaka**

### **Teori Evaluasi**

Menurut Calongesi (1995) evaluasi adalah suatu keputusan tentang nilai berdasarkan hasil pengukuran. Sejalan dengan pengertian tersebut, Zainul dan Nasution (2001) menyatakan bahwa evaluasi dapat dinyatakan sebagai suatu proses pengambilan keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar, baik yang menggunakan instrumen tes maupun non tes.

Menurut Bryan & White (1987), evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasi dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi, evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program/rencana. Menurut Ernest R. Alexander dalam Aminudin (2007), metode evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi lima yaitu :

1. *Before and after comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan antara kondisi sebelum dan kondisi sesudahnya.
2. *Actual versus planned performance comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan kondisi yang ada (*actual*) dengan ketetapan perencanaan yang ada (*planned*).
3. *Experintal (controlled) model*, metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan yang terkendali untuk mengetahui kondisi yang diteliti.
4. *Quasi experimental models*, merupakan metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan tanpa melakukan pengontrolan/pengendalian terhadap kondisi yang diteliti.
5. *Cost oriented models*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian yang hanya berdasarkan pada penilaian biaya terhadap suatu rencana.

### **Koordinasi dan Konsistensi**

Koordinasi dan konsistensi dalam perencanaan adalah hal yang sangat penting dalam perencanaan pembangunan. Hal ini dikuatkan oleh Kunarjo (1996:19) mengatakan bahwa maksud mengadakan koordinasi adalah untuk menghindari inkonsistensi antar kebijaksanaan, antar perencanaan dan pelaksanaan. Lebih lanjut dikatakan Kunarjo (1996:21) dalam tahap penyusunan menyangkut penentuan sasaran dan strategi pembangunan, diperlukan koordinasi untuk menghindari inkonsistensi antar pola pikir para perencana dan wakil-wakil rakyat. Sedangkan Nawawi (2001:204-205) mengatakan konsistensi dalam arti saling menunjang, baik dalam satu tahun anggaran yang sama, maupun dua atau lebih secara berkelanjutan. Konsistensi dimaksud adalah konsistensi program dan proyek, dengan sasaran dan tujuan strategi organisasi non profit.

### **Penganggaran berbasis kinerja**

Perencanaan kinerja adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan di depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan dimasa yang akan datang. Sehingga pada pokoknya perencanaan berbasis kinerja adalah penetapan tingkat capaian kinerja yang dinyatakan dengan ukuran kinerja dalam rangka mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan (LAN, 2007:133)

Perencanaan berbasis kinerja merupakan proses yang dapat menghasilkan butir-butir kesepakatan kinerja atau persetujuan kinerja (*performance agreement*) ataupun *service agreement*. Persetujuan kinerja dapat dituangkan dalam dokumen resmi organisasi sebelum proses perencanaan operasional dan penganggaran dilakukan. Dengan dilakukannya perencanaan kinerja pada suatu organisasi akan sedikit demi sedikit mengubah kultur organisasi dari semula berorientasi pada proses menjadi lebih terfokus pada hasil.

### **Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut LAN (2007:185) bahwa dalam penganggaran sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor keterbatasan dana, banyaknya hasil yang diinginkan, waktu, mutu dan standar minimal. Karena faktor-faktor inilah maka proses penganggaran hampir sebagian besar merupakan proses negosiasi pengalokasian sumber daya. Proses penyusunan rencana kerja dan penganggaran hendaknya dilakukan setelah proses penyusunan rencana kinerja selesai. Dua proses ini merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Akan tetapi demi untuk memudahkan dalam penyusunan haruslah dipisahkan dalam dua proses yang berurutan. Pertama, menyepakati tingkat kinerja organisasi; Kedua, merencanakan secara nyata sehubungan dengan hambatan kuantitas, waktu dan mutu serta dana yang terbatas. Sukarno (2005:140) faktor-faktor kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan antara lain berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala dan kelemahan yang dihadapi; termasuk sumberdaya, dana, sarana dan prasarana serta peraturan dan kebijaksanaan.

### **Manfaat penerapan Kinerja**

Perencanaan daerah merupakan salah satu simpul inefisiensi anggaran. Rendahnya kualitas perencanaan, menjadi masalah serius yang dihadapi oleh hampir seluruh daerah. Untuk itu diperlukan perencanaan kinerja yang dapat mencegah terjadinya kebocoran anggaran. LAN (2007:133) mengatakan bahwa ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari perencanaan kinerja, dapat dijelaskan berikut ini:

1. Perencanaan kinerja akan dapat menghubungkan perencanaan strategik, rencana tindak lanjut (*action plan*) dan perencanaan operasional. Hal ini menutup perencanaan yang berdasarkan penciptaan program/kegiatan belaka. Dengan adanya perencanaan kinerja maka pimpinan organisasi sudah menggeser sedikit orientasi manajemennya kepada manajemen yang berorientasi kepada hasil, berarti sudah melengkapi manajemen yang berfokus pada penataan program/kegiatan tersebut.
2. Menajamkan target-target hasil dan mengoperasionalkan rangkaian perencanaan sampai anggaran. Hal ini menjadi penting bagi manajemen yang berorientasi hasil juga mendorong unit-unit kerja untuk sadar akan anggaran

dan penggunaan sumber daya yang ada dikaitkan dengan hasil yang akan dicapai.

3. Memudahkan melakukan pengukuran dan penilaian kinerja. Hal ini dilakukan dengan membandingkan antara tingkat kinerja yang direncanakan dengan tingkat kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan program/kegiatan sehingga dapat diketahui rencana itu tercapai atau tidak.
4. Memudahkan proses monitoring dan evaluasi kinerja, melancarkan mekanisme umpan balik bagi peningkatan kinerja.
5. Memudahkan manajemen dalam menetapkan beban atau target pada unit kerja.
6. Memudahkan dalam membuat spesifikasi kontrak untuk pembayaran kepada pihak yang diberik pekerjaan berdasarkan capaian kinerja.

### **Keterkaitan antara Perencanaan Strategik dan penyusunan anggaran berbasis kinerja.**

Munir (2006:26), mengatakan bahwa aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran daerah meliputi; (1) Aspek Perencanaan, (2) Aspek Pengendalian, dan (3) Aspek Akuntabilitas Publik. Dengan mencermati ketiga aspek tersebut maka dapat dikatakan bahwa anggaran daerah merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan; (i) Berapa biaya atas rencana yang dibuat (pengeluaran) dan (ii) Berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan). Mamesah D.J yang dikutip oleh bahwa anggaran Pemerintah Daerah adalah rencana operasional keuangan daerah, di mana satu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi-tingginya guna membiayai kegiatan dalam satu tahun. Di lain pihak menggambarkan perkiraan penerimaan daerah guna menutupi pengeluaran-pengeluaran tersebut.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Anggaran ialah suatu rencana (*plan*), uraian tentang kegiatan yang akan dilaksanakan dinyatakan dalam bentuk uang. Anggaran berbasis kinerja dapat dikatakan merupakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada upaya pencapaian hasil, sehingga menghubungkan alokasi sumber daya atau pengeluaran dana secara eksplisit dengan hasil yang ingin dicapai. Dengan demikian pengalokasian sumber daya didasarkan pada aktivitas untuk pencapaian hasil yang dapat diukur secara spesifik, melalui proses perencanaan strategis dengan mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder*.

Ada beberapa struktur yang perlu diperhatikan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu :

1. *Information base*
2. *Analytical Techniques*
3. *Interaction among budget actor's*
4. *Spending criteria*

*Information base* merupakan suatu mekanisme menjelaskan secara detail mengenai pengeluaran pemerintah dalam anggaran, penjelasan tersebut meliputi informasi keuangan (*expenditure*) yang tidak hanya sekedar dokumentasi

pembayaran tetapi informasi yang lebih terperinci tentang pengeluaran yang telah dilakukan pemerintah, narasi pengeluaran serta berapa persen tingkat penyelesaian dengan pengeluaran tersebut.

*Analytical Techniques* merupakan suatu teknik analisis proyek dengan melakukan kalkulasi yang lebih eksplisit dan tidak hanya sebatas perhitungan yang bersifat intuitif, experiential dan subjektif. Teknik ini meliputi *plan of work, cost accounting* dan *operation research*.

*Interaction among budget actor's* menjelaskan bahwa harus terjadi interaksi antar pelaku yang berkaitan dengan penyusunan anggaran legislatif, pemerintah daerah dan pelaksana anggaran sehingga seluruh yang berkepentingan dengan anggaran tersebut dapat menilai performa anggaran. Dengan interaksi ini juga diharapkan pelaksanaan anggaran dilakukan langsung oleh daerah yang bersangkutan atau wilayah tempat pelaksana program anggaran sehingga pencapaian performa dapat diicipai secara fleksibel dan optimal.

*Spending criteria* menjelaskan bahwa dalam penganggaran harus ada pengukuran efisiensi antara input dan output, perhitungan ini tidak hanya memperhitungkan biaya saja tanpa memperhatikan benefit dari output atau sebaliknya tetapi harus kedua-duanya sehingga mekanisme control dan pencapaian program anggaran tercapai.

Dari kajian beberapa pendapat, diperoleh hasil bahwa dalam kaitannya dengan struktur, anggaran berbasis kinerja harus memuat komponen tolak ukur dan target kinerja, standar biaya, dan klasifikasi anggaran. Tolak ukur dan target kinerja terdiri dari *input, output, dan outcome*. Standar biaya meliputi rincian perhitungan harga satuan unit biaya yang berlaku. Dengan adanya standar biaya, setiap unit kerja diharapkan mampu menyusun anggaran berdasarkan skala prioritas. Selain itu dikenal anggaran defisit dan sisa anggaran (anggaran surplus). Defisit anggaran merupakan konsekuensi logis dari belanja yang lebih besar dari pendapatannya. Sedangkan sisa anggaran (anggaran surplus) terjadi karena adanya penghematan. Dalam hal klasifikasi anggaran, anggaran disusun berdasarkan sasaran strategis dan dirinci menurut jenis belanja untuk setiap program /kegiatan.

Evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan adalah kegiatan penilaian kinerja yang diukur dengan efisiensi, efektifitas dan kemanfaatan program serta keberlanjutan. Penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah di Indonesia sudah dicanangkan melalui pemberlakuan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan Negara dan diterapkan secara bertahap mulai tahun anggaran 2005. Pemerintahpun telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-KL) sebagai operasionalisasi kebijakan penganggaran kinerja. Bahkan, Departemen keuangan telah mengatur lebih rinci penerapan penganggaran kinerja dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 54/PMK.02/2005 dan membangun aplikasi program computer RKA-KL.

Sebagai salah satu dokumen perencanaan pembangunan dan kebijakan umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah mempunyai nilai strategis, karena di dalamnya terakomodasi berbagai program yang akan dituangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang merupakan salah satu tahapan

pengelolaan daerah (RPJMD 2011-2015). Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan sedangkan langkah – langkahnya adalah negosiasi pihak – pihak yang terlibat mengenai anggaran.

#### **Proses anggaran berbasis kinerja.**

Proses penyusunan anggaran pada satuan kerja adalah dimulai dari tingkat seksi, kemudian ketingkat unit kerja (Subdin/Bagian), kemudian dibahas ditingkat satuan kerja menjadi Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA). Tahap berikutnya adalah pembahasan di Bappeda dan Biro Keuangan sebagai panitia anggaran dan disahkan oleh Dewan Perwakilan Daerah (DPRD). Anggaran Berbasis Kinerja merupakan penyempurnaan anggaran tradisional. Karakteristik anggaran tradisional sangat berorientasi pada jumlah *Input* (dengan menaikkan jumlah tertentu pada jumlah anggaran periode yang lalu atau anggaran yang sedang berjalan) dan keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan menyerap anggaran. Menurut Kumorotomo (2005) Anggaran berbasis kinerja adalah suatu anggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan Renstra organisasi dengan pengertian tersebut bahwa setiap alokasi dana harus dapat diukur *input* yang ditetapkan.

#### **Evaluasi Renstra 2011 – 2015 dengan RKA 2011**

Evaluasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur dilakukan dengan mengevaluasi sasaran kinerja yang terdapat pada dokumen anggaran yaitu Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Pemerintah Daerah (DPA-SKPD) dengan sasaran yang telah ditetapkan pada Rencana Strategis (Renstra) tahun 2011 - 2015 . Evaluasi terhadap sasaran kinerja dilakukan dengan menilai pemenuhan kriteria sasaran kinerja yang baik oleh setiap indikator kinerja, baik *output* maupun *outcome*, pada setiap sasaran kegiatan. Kriteria sasaran kinerja yang digunakan adalah kriteria output dan outcome yang seperti diuraikan di atas. Sesuai dengan data dan informasi yang dieproleh pada saat wawancara, maka dilakukan observasi terhadap Rencana strategis Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur 2011 – 2015 dan Rencana Kerja Anggaran (RKA) untuk menjadi Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA). Hal ini dilakukan untuk melihat konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Beberapa data dan informasi dari beberapa orang Kabid dan kasubid yang menyatakan bahwa penyusunan perencanaan RKA dilaksanakan oleh staf sehingga memungkinkan adanya inkonsistensi antara sasaran pada Renstra dan program pada RKA. Perencanaan pembangunan Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur merupakan hasil dari visi, misi, dan program kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur selama lima tahun. Visi dan misi tersebut ditempuh melalui strategi yang dijabarkan dalam bentuk sasaran-sasaran pokok yang harus dicapai dalam melaksanakan arah kebijakan dan program-program kesehatan. Renstra merupakan rencana strategis pemerintah selama lima tahun yang mencakup perencanaan program-program kesehatan dalam lima tahun, untuk itu rencana-rencana tersebut harus dituangkan dalam kegiatan-kegiatan tahunan, diaplikasikan dalam bentuk penyusunan anggaran berbasis kinerja yang

mengacu pada sasaran program yang ada pada masing-masing unit kerja (bagian) sebagai pertanggung jawaban program.

## **KESIMPULAN**

1. Dokumen perencanaan, Rencana Kerja Anggaran (RKA)/ Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) tahun 2011 inkonsisten dengan Renstra Dinas Kesehatan 2011-2015 karena program yang dilaksanakan pada dokumen RKA/DPA tidak mengikuti sasaran Renstra Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur yang disebabkan oleh beberapa hal yaitu pimpinan dalam hal komitmen (kurangnya komitmen pimpinan), belum pernah dilakukan evaluasi kinerja, Sumber Daya Manusia (SDM) pada dinas kesehatan yang mempunyai disiplin ilmu kesehatan sangat sedikit, adanya aparat yang tidak peduli terhadap dokumen perencanaan yang ada dan hanya membuat program yang setiap tahun berlangsung, sehingga tidak ada inovasi, kurangnya data pendukung, adanya mutasi pejabat eselon oleh Bupati, adanya aparat tidak memperhatikan Renstra Dinas Kesehatan tahun 2011 – 2015 yang telah dicanangkan sebagai pedoman lima tahun berikutnya.
2. Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur belum menerapkan anggaran berbasis kinerja dalam penyusunan RKA/DPA untuk tahun anggaran 2011. Ini ditandai dengan adanya sasaran pada RKA/DPA yang inkonsisten dengan Renstra yang telah ditetapkan, berupa output dan outcome, dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur. Namun, hasil penilaian terhadap indikator kinerja tersebut menunjukkan bahwa secara umum indikator kinerja yang digunakan dalam dokumen anggaran tersebut belum memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik. Kondisi ini berimplikasi pada penggunaan indikator kinerja tersebut dalam penyusunan anggaran dimana indikator kinerja tersebut tidak bisa dikaitkan secara langsung dengan anggaran yang ditetapkan untuk kegiatan yang terkait. Dengan demikian, persyaratan mendasar dalam penerapan bentuk sederhana anggaran berbasis kinerja belum terpenuhi.

## **SARAN**

1. Untuk Aparat pada bidang subbidang tetap berdasarkan profesionalisme sesuai disiplin ilmu yang dimiliki.
2. Dalam rangka meningkatkan Sumber Daya Aparatur, maka ketersediaan dana untuk diklat formal dan non formal bagi aparatur menjadi prioritas.
3. Perlunya dilakukan kajian-kajian serupa dimasa yang akan datang karena seringkali terjadi mutasi jabatan dalam pemerintahan dan pergantian pimpinan.



## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adisasmita, R., 2008. Pembangunan Kelautan dan Kewilayahan. Universitas Hasanuddin, Makassar
- Alimuddin, M. Dkk. 2009. Laporan Akhir Kajian Tentang Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo.
- Aminudin, Muhammad. 2007. *Evaluasi Rencana Lokasi Pemindahan Terminal Induk Km. 6 Banjarmasin*. (Tesis). Yogyakarta: MPKD Universitas Gadjah Mada.
- Anthony dan Govindarajan, 2003. Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System) diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala. Penerbit PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Bigg Picture, 2004. Pengembangan Pemerintahan yang Baik (Building Institutions For Good Governance). Edisi 3 Agustus 2004 Jakarta.
- Bryan, Carolie dan Louis G. White., 1987. Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang. LP3ES. Jakarta.
- Bryson, John. M., 2006. Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dunn, William. N, 2000, Pengantar Analisis Kebijakan Publik: Samodra dkk (Penerjemah), Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Harjanto, Puguh, 2008. Variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Terpadu Kota Bontang. Tesis. Universitas Mulawarman. Samarinda
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hidayat Wisnu, dkk., 2007. Kebijakan dan Manajemen Pembangunan Partisipatif. Penerbit Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia (YAPPI). Yogyakarta.
- Kotingat, 2008. Evaluasi Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Didinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur. Tesis. Universitas Mulawarman. Samarinda.
- Kumorotomo, W, Purwanto,A,E (Ed), 2005, Anggaran Berbasis Kinerja Konsep dan Aplikasinya, MAP – UGM. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2005. Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan. UI – Press. Jakarta.
- Laporan Kerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Kesehatan, 2011. Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur. Sangatta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI), 2007. Modul Sistem Akuntabilitas Keinerja Instansi Pemerintah (edisi kedua). Penerbit Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Mardiasmo, 2005. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Muhajir, N., 2003. Metodologi Penelitian Kualitatif. Penerbit rake Sarasin. Yogyakarta.
- Moekijat, 1980, Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Mandar Maju, Bandung

- Munir, B., 2003. Perencanaan Anggaran Kinerja Memangkas Inefisiensi Anggaran Daerah. Penerbit samawa Centre. Yogyakarta.
- Nasir, M., 1998. Metode Penelitian. Penerbit Ghalia Indonesia Anggota IKAPI. Jakarta.Press, Jogjakarta.
- Nawawi, H, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Gajah Mada University
- Pasolong, H., 2008. Metode Penelitian Administrasi Untuk Organisasi Profit dan Non-Profit. Lembaga Penerbit Universitas Hasanuddin (Lephas). Makassar.
- Pieron, P., (2005), Collaborative Cash Flow Margin Planing, Jurnal of Performance Management, Vol. 18 No.1.
- Robinson, Marc and D. Last. 2009. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting. Technical Notes and Manuals*. International Monetary Fund. Washington.
- Sallatu, dkk., 2005. Proses dan Mekanisme Penyusunan APBD Bebas Kinerja. In-Country Training. Kerjasama PSKMP-Unhas dan Jica. Makassar
- Salusu, J., 1996. Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organiasi Non-Profit. Penerbit. PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia (Grasindo). Jakarta.
- Shim, K.J., & Siegel, G.J., (2000), Budgetin Pedoman Lengkap. Langkah-Langkah Penganggaran, Erlangga, Jakarta
- Sofyan, 2003. Faktor-faktor yang mempengaruhi Peningkatan Kinerja Pegawai Tenaga Administrasi Universitas Mulawarman Samarinda. Tesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kombinasi (*Mixed Methods*). Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.
- Sukarno, 2005. Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis (edisi revisi). Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.merupakan Metode Uji Coba?, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Trsinamtoro, L., (ed)., (2005), Desentralisasi Kesehatan di Indonesia dan Perubahan Fungsi Pemerintah 2001 – 2003. Apakah
- Wahab, S.A, 1997, Analisis Kebijakan dari Formulasi implementasi Kebijaksanaan Negara, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta
- Yuwono, S., dkk., 2008. Penganggaran Sektor Publik Pedoman Praktis Penyusunan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban APBD (Bebasis Kinerja). Telah Disesuaikan dengan PP. 24/2008 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Penerbit Byumedia Publishing. Malang Jawa Timur.
- Zainul & Nasution. (2001). Penilaian Hasil belajar. Direktorat Pendidikan Tinggi Jakarta.