

## PENERAPAN TAHAPAN PERENCANAAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Oleh.

Nurdiana Mulyatini<sup>1</sup>, Elin Herlina<sup>2</sup>, Deni Mardiana<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis  
Jabatan Fungsional Lektor email : dianamulya@gmail.com

<sup>2</sup> Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis  
Jabatan Fungsional Lektor email : elinherlina@unigal.ac.id

<sup>3</sup> Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Ciamis  
email : deni.opin64@gmail.com

### ABSTRAK

*Artikel ini diarahkan untuk penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini hanya mendeksripsikan atau mengkonstruksi wawancara mendalam terhadap subjek penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tahapan perencanaan anggaran dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah yang meliputi penetapan strategi terkait visi dan misi organisasi, tahapan pembuatan tujuan secara berkesinambungan, tahapan penentuan aktivitas secara terencana dan terorganisir, tahapan evaluasi dan pengambilan keputusan secara berkala, dan persetujuan DPRD akan menjamin tingkat keberhasilan program yang direncanakan baik dari sisi eksekutif maupun legislatif sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan mewujudkan tingkat efektivitas organisasi lebih maksimal. Kontribusi yang dihasilkan adalah sebagai arahan bagi penerapan anggaran di sektor pemerintah dalam memberikan masukan kebijakan anggaran serta memberikan perspektif bagi keilmuan manajemen keuangan.*

**Keyword :** Tahapan Perencanaan Anggaran, Pemerintah Daerah, Efektivitas Organisasi

### 1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran ini dimaksudkan agar pemerintah mengetahui sebatas mana kemampuan yang dimiliki pemerintah dalam melaksanakan tugasnya agar selaras dengan tujuan pemerintah dan kebutuhan masyarakat. Penyusunan anggaran dalam pemerintahan harus benar-benar memfokuskan tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat bukan hanya untuk mewujudkan kepentingan pribadi atau golongan semata. Untuk itulah diperlukan informasi yang benar-benar akurat dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah, jangan sampai usulan-usulan yang telah

disampaikan oleh masyarakat tidak terakomodasi dalam anggaran.

SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang kepala satuan kerja dan bertanggung jawab atas entitasnya, misalnya pada Badan Perencanaan pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis bahwa kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD untuk dapat memenuhi tuntutan akan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah : APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik; APBD merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efisien dan

efektif); Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan APBD.

Dari hasil observasi awal di lapangan bahwa dalam pelaksanaan perencanaan anggaran pada Badan Perencanaan pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis dapat dikatakan masih belum maksimal hal ini disebabkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran yang tidak hati-hati, sering adanya pemborosan atas biaya yang tidak perlu hal tersebut dikarenakan masih rendahnya tingkat evaluasi perencanaan anggaran yang kurang selektif.
2. Sering terjadi penumpukan anggaran di akhir tahun yang disebabkan karena masih belum efektifnya di dalam penetapan tujuan program yang direncanakan dengan strategi yang dilakukan.
3. Pencapaian target dan kebijakan yang sering kali tidak tepat yang disebabkan karena kekuranghatian di dalam penetapan skala prioritas perencanaan anggaran yang direncanakan.
4. Pada sisi program dan kegiatan masih terbatas pada pendapatan yang bersumber dari PAD, sehingga anggaran yang tersedia hanya terserap untuk belanja pegawai dan terbatas untuk dialokasikan pada program atau kegiatan yang seharusnya direncanakan.
5. Masih lemahnya tingkat evaluasi perencanaan anggaran yang dilakukan sehingga menyebabkan masih terjadi banyaknya program-program kegiatan yang direncanakan tidak tepat sasaran.

## 2. METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini hanya mendeksripsikan atau mengkonstruksi wawancara mendalam terhadap subjek penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tahapan perencanaan anggaran dalam meningkatkan efektivitas pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Ciamis.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan: studi kepustakaan, wawancara mendalam, observasi lapangan serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup transkrip hasil wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Tahapan perencanaan anggaran pemerintah pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis

Tahap perencanaan anggaran menjadi sangat penting karena proses anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja organisasi dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Perencanaan anggaran juga merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih detail terkait tahapan perencanaan anggaran pemerintah pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis dideskripsikan sebagai berikut:

#### 1) Penetapan Strategi Bappeda Terkait Visi dan Misi Organisasi

Dimensi penetapan strategi Bappeda terkait visi dan misi ini difokuskan pada indikator adanya perencanaan program/kegiatan yang jelas dan terukur dan arah serta fokus strategi ke depan dalam perencanaan program/kegiatan.

Dari hasil wawancara terkait kejelasan program sebagaimana yang terkandung di dalam visi dan misi Bappeda Kabupaten Ciamis bahwa perencanaan program sangat membutuhkan unsur-unsur pendukung kategori program / unit lain dan saling terintegrasi ke dalam satu kesatuan sehingga lebih sistematis dan hal tersebut sudah sangat maksimal terlaksana. Selain dari pada itu kemampuan pegawai memegang kunci keberhasilan setiap perencanaan tersebut, anggota harus melakukan interaksi yang lebih dinamis dengan sesama anggota dan tidak bersifat konservatif. Diharapkan memiliki sikap loyalitas, dedikasi dan wawasan yang lebih luas kedepan dari semua unsur dan tingkat organisasi untuk mencapai sasaran akhir dan manfaat bersama. Dalam penyusunan usulan kegiatan harus jelas, sehingga siapa saja yang membacanya akan mengerti maksud dan tujuan dari pada kegiatan yang direncanakan pelaksanaannya. Disamping itu dalam penaksiran anggaran biaya tidak dimanipulasikan dan harus sesuai dengan bentuk kegiatan.

Selanjutnya dari hasil observasi yang dilakukan peneliti di lapangan terkait dengan perencanaan program / kegiatan yang direncanakan dapat dikatakan maksimal ini terbukti dengan adanya dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD Bappeda Kabupaten Ciamis. Hal ini menunjukkan bahwa Bappeda Kabupaten Ciamis memiliki perencanaan yang jelas dan nyata terhadap keterlaksanaan perencanaan anggaran

yang direncanakan terhadap kegiatan/program yang akan dilakukan kedepannya.

Dengan demikian bahwa dengan perencanaan program sangat penting bagi perkembangan suatu organisasi, dengan melakukan perencanaan program, maka organisasi sudah yakin dengan keberlangsungan dan aktivitasnya dimasa perodesasi tertentu. Perencanaan program juga membantu dalam organisasi untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan dan berlangsung secara terencana serta sistematis.

## 2) Adanya Tahapan Pembuatan Tujuan Secara Berkesinambungan Pada Bappeda Kabupaten Ciamis

Dimensi tahapan pembuatan tujuan secara berkesinambungan pada Bappeda Kabupaten Ciamis ini difokuskan pada indikator adanya tujuan program / kegiatan yang jelas dan dukungan aparatur kerja yang profesional.

Dari hasil wawancara bahwa perencanaan anggaran juga berkaitan dengan penyusunan anggaran dan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini yaitu mengenai bagaimana kemampuan aparatur kerja untuk bekerja secara maksimal di dalam keterlaksanaan perencanaan anggaran yang dilakukan pada Bappeda Kabupaten Ciamis. Dalam memenuhi kebutuhan pegawai, maka proses perencanaan SDM pada Bappeda Kabupaten Ciamis merupakan usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan kerja, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Secara operasional bahwa ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional pada Bappeda Kabupaten Ciamis harus mampu menterjemahkan setiap rencana program yang akan dilakukannya.

Lebih lanjut berdasarkan hasil observasi terkait ketersediaan pegawai di dalam pelaksanaan perencanaan program pada Bappeda Kabupaten Ciamis dapat dikatakan belum maksimal, hal ini ditandai dengan masih belum maksimalnya ketercapaian target kerja yang dicapai oleh pegawai. Dimana masih banyak garapan pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan tepat waktu oleh pegawai kecenderungan tidak memahami akan pekerjaan mengenai penyusunan program kerja menjadi masalah utama yang perlu dicarikan solusi lebih efektif oleh pimpinan Bappeda Kabupaten Ciamis.

## 3) Tahapan Penentuan Aktivitas Secara Terencana dan Terorganisir pada Bappeda Kabupaten Ciamis

Dimensi tahapan penentuan aktivitas secara terencana dan terorganisir pada Bappeda Kabupaten Ciamis ini difokuskan pada indikator adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja dalam pelaksanaan program yang direncanakan. Dari hasil wawancara bahwa keberadaan SOP sangat penting bagi operasional suatu organisasi, dengan SOP bisa mengantisipasi berbagai situasi yang mungkin terjadi dalam menjalankan rencana tujuan yang direncanakan khususnya pada Bappeda Kabupaten Ciamis. SOP akan memberikan arah bagi pegawai Bappeda Kabupaten Ciamis dalam menjalankan pekerjaannya. dengan adanya SOP ini pegawai akan mengetahui lingkup pekerjaannya, dengan kejelasan ruang lingkup ini, maka *job description* akan jelas dan tidak tumpang tindih, dengan demikian maka pegawai pada Bappeda Kabupaten Ciamis akan terjaga dengan baik.

Lebih lanjut berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada Bappeda Kabupaten Ciamis terkait dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) di dalam penyusunan rencana program dapat dikatakan belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih belum efektifnya unit-unit kerja Bappeda Kabupaten Ciamis yang masih belum secara padu melaksanakan penentuan rencana program secara tepat.

## 4) Tahapan Evaluasi dan Pengambilan Keputusan Secara Berkala pada Bappeda Kabupaten Ciamis

Dimensi tahapan evaluasi dan pengambilan keputusan secara berkala pada Bappeda Kabupaten Ciamis ini difokuskan pada indikator tingkat pengawasan secara maksimal dan evaluasi terhadap program/kegiatan yang direncanakan.

Dari hasil wawancara bahwa di dalam pelaksanaan kerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Ciamis selalu dilakukan pengawasan tidak hanya pada keterlaksanaan perencanaan anggaran saja, namun dari pekerjaan-pekerjaan lain pegawai. Hal ini menjadi budaya kita untuk lebih memaksimalkan kontrol terhadap kinerja pegawai agar di dalam setiap pekerjaan yang diberikan menjadi lebih maksimal. Selain pengawasan bahwa evaluasi pun dilakukan hal ini penting mengingat melalui dengan adanya evaluasi kerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja Bappeda Kabupaten Ciamis secara keseluruhan.

Selanjutnya dari hasil observasi peneliti di

lapangan, bahwa keterlaksanaan pengawasan kerja yang dilakukan sudah sangat efektif, hal ini terkait dimana di semua unit kerja Bappeda sudah memiliki SOP dan mekanisme pengawasan secara aktif dimana seluruh pimpinan unit kerja selalu melakukan pengecekan secara berkesinambungan terhadap seluruh pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai dalam hal ini menyangkut bagaimana mekanisme penyusunan perencanaan anggaran yang dibuat oleh pegawai secara seksama diawasi dan selalu dilakukan evaluasi kerja secara berkelanjutan.

### 5) Persetujuan DPRD

Dimensi persetujuan DPRD ini difokuskan pada indikator dukungan secara legal dalam bentuk pengesahan *draft* (rancangan) program yang direncanakan.

Dari hasil wawancara bahwa peran DPRD, baik dalam proses legislasi maupun atas jalannya pemerintahan, termasuk konsekuensi pengawasan khususnya terhadap Bappeda di dalam pelaksanaan pengawasan anggaran sudah maksimal. Yang lebih spesifik bahwa fungsi DPRD yang pertama sebagai regulator berfungsi untuk mengatur seluruh kepentingan daerah, baik yang termasuk urusan-urusan rumah tangga daerah (otonomi); yang kedua *Policy Making* untuk merumuskan kebijakan pembangunan dan perencanaan program-program pembangunan; dan yang ketiga *Budgeting* sebagai perencanaan anggaran daerah (APBD) hal tersebut sudah sangat maksimal terlaksana.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi di lapangan berkaitan dengan persetujuan DPRD dalam rangka perencanaan anggaran menurut peneliti sudah dapat dikatakan maksimal, pihak DPRD khususnya komisi anggaran selalu bersikap reaktif kepada pihak Bappeda untuk memberikan masukan / arahan jika ada kekurangan di dalam penyusunan perencanaan anggaran.

### B. Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Bahwa dengan konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada.

Untuk mewujudkan fungsi kerja mengenai perencanaan anggaran yang efektif, organisasi

Bappeda Kabupaten Ciamis harus mampu menjamin dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang menunjang keberhasilan pegawai dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena pegawai saja tidak cukup untuk melakukan sebuah kegiatan kerja, tetapi harus didukung dengan adanya fasilitas agar pencapaian kerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan. Fasilitas kerja tersebut yakni sarana dan prasarana. Oleh karena itu, sarana dan prasarana kerja dikatakan penting dalam proses pencapaian kerja pegawai karena sarana dan prasarana kerja sebagai hal atau aspek pendukung terciptanya kegiatan kerja yang produktif dan optimal dalam hal ini di dalam mewujudkan kerja pegawai di dalam melaksanakan perencanaan anggaran yang maksimal. Sejauh ini berkenaan dengan ketersediaan sarana prasarana kerja pada Bappeda Kabupaten Ciamis sudah dapat dikatakan sudah memadai.

Dari hasil observasi peneliti di lapangan berkaitan dengan ketersediaan sarana prasarana kerja di Bappeda Kabupaten Ciamis dalam rangka mewujudkan fungsi kerja perencanaan anggaran dapat dikatakan sudah maksimal, ditandai dengan ketersediaan komputer, laptop, beserta jaringan lokal antar unit kerja yang terhubung, serta tata ruang kerja antar pegawai sangat nyaman dimana ruang kerja pegawai dilengkapi dengan AC dan ventilasi udara yang cukup baik.

### C. Tahapan Perencanaan Anggaran Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis

Untuk mencapai efektivitas terhadap tujuan Bappeda Kabupaten Ciamis maka visi dan misi yang telah ditetapkan harus secara nyata dan terintegritas dapat disusun dalam proses penyusunan perencanaan anggaran dalam bentuk kegiatan/program pada Bappeda Kabupaten Ciamis yang mampu dilakukan koordinasi dengan setiap unit kerja selanjutnya koordinasi tentang ketidaksesuain rincian yang terdapat dalam rambu-rambu harus segera diberitahukan kepada setiap unit kerja yang masih belum maksimal di dalam pelaksanaan kerjanya. Dalam koordinasi ini bagian TAPD bisa memusyawarahkan dengan unit kerja lain yang tidak sesuai tersebut untuk diarahkan bahwa kebutuhan yang dimasukkan kedalam rincian tersebut bukanlah merupakan kebutuhan belanja tetap (*fixed cost*) melainkan dapat dialihkan kebutuhan-kebutuhan yang lain seperti kebutuhan belanja variabel (*variable cost*).

Selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah mengenai ketepatan waktu dan kinerja pegawai dalam hal ini dapat dilakukan dengan mengontrol setiap kinerja para pegawai dengan cara



memastikan apakah semua para pegawai telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Sehingga dengan terlaksananya semua kegiatan tersebut maka tidak akan menghambat dalam proses perencanaan anggaran oleh pegawai di Bappeda Kabupaten Ciamis.

Untuk mengefektifkan perencanaan anggaran Bappeda Kabupaten Ciamis, maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah Pimpinan Bappeda. Karena pimpinan sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Dan pimpinan harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan untuk menerjemahkan seluruh program ke dalam ekuivalensi keuangan merupakan hal penting dalam penyusunan perencanaan anggaran. Kegiatan mekanis, melibatkan pertimbangan tentang maksud-maksud dasar dari program yang direncanakan. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah No. 58 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah bahwa tahapan perencanaan anggaran harus berdasarkan sebagai berikut:

1. Penetapan strategi organisasi (Visi dan Misi)  
Visi dan misi adalah sebuah cara pandang yang jauh ke depan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh sebuah organisasi.
2. Pembuatan Tujuan  
Tujuan dalam hal ini adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau yang sering diistilahkan dengan tujuan operasional. Karena tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi organisasi, tujuan operasional seharusnya menjadi dasar untuk alokasi sumber daya yang dimiliki, mengelola aktivitas harian, serta pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).
3. Penetapan Aktivitas  
Tujuan operasional akan menjadi dasar dalam penyusunan anggaran. Ketika pendekatan kinerja dan PPBS yang digunakan maka langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah penetapan aktivitas. Aktivitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan.
4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan  
Langkah selanjutnya setelah pengajuan anggaran disiapkan adalah proses evaluasi dan pengambilan keputusan (penelaahan dan penentuan peringkat). Proses ini dapat dilakukan dengan standar baku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada masing-masing

unit untuk membuat kriteria dalam menentukan peringkat.

5. Persetujuan DPRD  
Pihak DPRD dalam konteks perencanaan memberikan saran dan pendapat berupa pokok-pokok pikiran terhadap perencanaan anggaran yang ditetapkan.

Dalam perencanaan anggaran harus sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, agar perencanaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi dengan demikian bahwa dalam perencanaan anggaran program yang berbasis nol, asumsi yang digunakan adalah pengambil kebijakan dalam organisasi akan menerima apa pun urutan prioritasnya yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kewajiban mereka hanyalah menentukan besarnya anggaran yang akan menentukan aktivitas mana saja yang dapat dilaksanakan.

Dengan perencanaan anggaran yang terencana akan menjamin tingkat keberhasilan program yang direncanakan baik dari sisi eksekutif maupun legislatif. Oleh karena itu, untuk mendapatkan sebuah anggaran kinerja yang baik dan menyeluruh maka dalam proses awal penyusunan anggaran harus dilakukan sesuai dengan tahap-tahap penyusunan anggaran sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan mewujudkan tingkat efektivitas organisasi lebih maksimal.

#### 4. SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah yang meliputi penetapan strategi terkait visi dan misi organisasi, tahapan pembuatan tujuan secara berkesinambungan, tahapan penentuan aktivitas secara terencana dan terorganisir, tahapan evaluasi dan pengambilan keputusan secara berkala, dan persetujuan DPRD akan menjamin tingkat keberhasilan program yang direncanakan baik dari sisi eksekutif maupun legislatif sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan mewujudkan tingkat efektivitas organisasi lebih maksimal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Harjito dan Martono. 2012. *Manajemen Keuangan. Edisi Kedua, Cetakan Pertama*, Yogyakarta : Penerbit EKONISIA.
- Anthony Robert N. dan Govindrajnan Vijay. 2010. *Management Control System*, Edisi. 11. Tjakrawala Kurniawan. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Arfan, Lubis Ikhsan. 2009. *Akuntansi Keperilakuan, cetakan kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang Riyanto. 2001. *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan, ed. 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Creswell John.W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka.
- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mcdaniel. 2013. *Pemasaran. Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Gordon B. 2007. *Kerangka Dasar: Sistem Informasi Manajemen, Bagian I. Pengantar. Seri Manajemen No. 90-A*. Cetakan Kedua Belas, Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo.
- Deddi Nordiawan. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dedi Ismatullah. 2010. *"Akuntansi Pemerintah", Unit Penerbit dan Percetakan. Akademik*. Bandung: YKPN.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Laporan Keuangan. Cetakan Ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, Iman. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif :Teori dan Pratik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Griffin, Jill. 2013. *Customer Loyalty, Menumbuhkan dan Mempertahankan. Kesetiaan Pelanggan*. Alih Bahasa Dwi Kartini Yahya. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *"Manajemen Sumber Daya manusia"*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Handyaningrat, Soewarno. 2012, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan. Managemen. Cetakan Keenam*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Ibnu Syamsi. 1994. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ismatullah, Dedi. 2010. *Akuntansi Pemerintahan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland (1984). *Analyzing Social Settings: A Guide to. Qualitative Observation and Analysis. Belmont, Cal: Wads worth. Publishing Company*.
- Kerlinger, Alfred N. 2009. *Asas-Asas Penelitian Behavioral (Terjemahan)*. Yogyakarta : Gadjah Mada
- Munandar, M. 2007. *Budgeting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi, Edisi ke-3, Cetakan ke-5*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Mohyi, Moekijat. 2009. *Pengembangan Organisasi*. Bandung : PT. Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- P. Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi,*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Ranupandojo, H., dan Suad Husnan. 1996. *Manajemen Personalialia, Edisi III,*. Yogyakarta: BPFE.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika.
- Steers Richard. M.. 2013. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sudana, I. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktek*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widi.

#### Sumber Perundang-Undangan:

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

**LEMBAR**  
**HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW**  
**ATAS NAMA Dr. Nurdiana Mulyatini, S.E., M.M.**  
**KARYA ILMIAH : JURNAL ILMIAH**

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| Judul Karya Ilmiah | : | <b>Penerapan Tahapan Perencanaan Anggaran Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi</b>   |
| Jumlah Penulis     | : | 3 orang   |
| Status Pengusul    | : | Penulis Utama   |
| Identitas Jurnal   | : | a. Nama Jurnal : <b>Ekologi, Jurnal Ilmu Manajemen</b>  |
|                    | : | b. ISSN : 2355-6099 (Print) : 2620-6188 (Online)  |
|                    | : | c. Vol. No. Bulan, Thn : Vol. 5 No. 2, Oktober 2018   |
|                    | : | d. Halaman /Penerbit : 327-332/Fakultas Ekonomi UNIGAL  |
|                    | : | e. DOI Artikel (Jika ada): <a href="http://dx.doi.org/10.2827/jeim.v5i2.1765">http://dx.doi.org/10.2827/jeim.v5i2.1765</a>                                      |
|                    | : | f. Repository/Web : <a href="https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/issue/view/215">https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/issue/view/215</a> |
|                    | : | g. Terindeks : Google Scholar   |

Kategori Publikasi Karya Ilmiah :  Jurnal Ilmiah Internasional/Internasional Bereputasi  
 (beri  $\checkmark$  pada kategori yang tepat)  Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi  
 Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Terakreditasi

Hasil Penilaian Peer Review

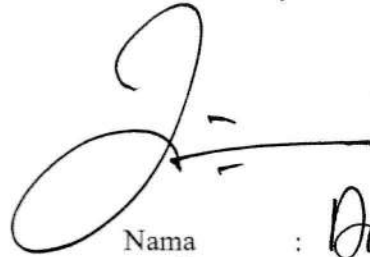
| Komponen yang Dinilai   | Nilai Maksimal Jurnal Ilmiah                                       |  |   | Nilai Akhir Yang Diperoleh |
|---|--|--|---|----------------------------|
|   | Internasional/Internasional Bereputasi<br><input type="checkbox"/> | Nasional Terakreditasi<br><input type="checkbox"/> | Nasional Tidak Terakreditasi<br><input type="checkbox"/> 10 |                            |
| a. Kelengkapan Unsur Isi Artikel (10%)                        |  |  | 1   | 0,5                        |
| b. Ruang Lingkup & Kedalaman Pembahasan (30%)                 |  |  | 3   | 2,5                        |
| c. Kecukupan & Kemutakhiran Data/Informasi & Metodologi (30%) |  |  | 3   | 3                          |
| d. Kelengkapan Unsur & Kualitas terbitan/Jurnal (30%)         |  |  | 3   | 2,5                        |
| <b>Total= (100%)</b>  |  |  | 10  | <b>8,5</b>                 |

CATATAN PENILAIAN :

Jika tulisan ini <sup>HK</sup> bisa Landasan teori & Men jadi  
Landasan berpikir penulis, serta pengalasan terhadap  
Anggaran Resikanya di Ungkap dalam bentuk  
Bentuk sehingga lebih mudah di pahami

Ciamis, 20 Pebruari 2021

Reviewer 1 / ~~X~~



Nama : Dr. H. Enas, SE, MM

~~NIK/NIDN~~ : 0410046401

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Unit Kerja : Fakultas Ekonomi Univ. Galuh

Bidang Ilmu : Manajemen



**LEMBAR**

**HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW**

**ATAS NAMA Dr. Nurdiana Mulyatini, S.E., M.M.**

**KARYA ILMIAH : JURNAL ILMIAH**

Judul Karya Ilmiah : **Penerapan Tahapan Perencanaan Anggaran Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi**

Jumlah Penulis : 3 orang

Status Pengusul : Penulis Utama

Identitas Jurnal : a. Nama Jurnal : **Ekonomi, Jurnal Ilmu Manajemen**  
 b. ISSN : 2355-6099 (Print) : 2620-6188 (Online)  
 c. Vol. No. Bulan, Thn : Vol. 5 No. 2, Oktober 2018  
 d. Halaman /Penerbit : 327-332/Fakultas Ekonomi UNIGAL  
 e. DOI Artikel (Jika ada): <http://dx.doi.org/10.2827/jeim.v5i2.1765>  
 f. Repository/Web : <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonomi/issue/view/215>  
 g. Terindeks : Google Scholar

Kategori Publikasi Karya Ilmiah :  Jurnal Ilmiah Internasional/Internasional Bereputasi  
 (beri √ pada kategori yang tepat)  Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi  
 Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Terakreditasi

Hasil Penilaian Peer Review

| Komponen yang Dinilai   | Nilai Maksimal Jurnal Ilmiah                                       |  |   | Nilai Akhir Yang Diperoleh |
|---|--|--|---|----------------------------|
|   | Internasional/Internasional Bereputasi<br><input type="checkbox"/> | Nasional Terakreditasi<br><input type="checkbox"/> | Nasional Tidak Terakreditasi<br><input type="checkbox"/> 10 |                            |
| a. Kelengkapan Unsur Isi Artikel (10%)                        |  |  | 1   | 0,5                        |
| b. Ruang Lingkup & Kedalaman Pembahasan (30%)                 |  |  | 3   | 2                          |
| c. Kecukupan & Kemutakhiran Data/Informasi & Metodologi (30%) |  |  | 3   | 3                          |
| d. Kelengkapan Unsur & Kualitas terbitan/Jurnal (30%)         |  |  | 3   | 2,75                       |
| <b>Total= (100%)</b>  |  |  | 10  | <b>8,25</b>                |

CATATAN PENILAIAN :

Di Penahuluan tidak mencantumkan landasan normatif yang menjadi pijakan penulis dalam menjelaskan fahapan Anggaran sehingga tidak terlihat adanya gap yang menjadi pijakan dalam melakukan penelitian

Ciamis, 20 Pebruari 2021

Reviewer 1/2



Nama : Dr. Hj. Aini Kusniawati, Dra., M.M.

NIK/NIDN : 196001251985032003

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Unit Kerja : Fakultas Ekonomi Univ. Galuh

Bidang Ilmu : Manajemen

**LEMBAR**  
**HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW**  
**ATAS NAMA Dr. Nurdiana Mulyatini, S.E., M.M.**  
**KARYA ILMIAH : JURNAL ILMIAH**

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| Judul Karya Ilmiah | : | <b>Penerapan Tahapan Perencanaan Anggaran Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi</b>   |
| Jumlah Penulis     | : | 3 orang   |
| Status Pengusul    | : | Penulis Utama   |
| Identitas Jurnal   | : | a. Nama Jurnal : <b>Ekonologi, Jurnal Ilmu Manajemen</b>  |
|                    | : | b. ISSN : 2355-6099 (Print) : 2620-6188 (Online)  |
|                    | : | c. Vol. No. Bulan, Thn : Vol. 5 No. 2, Oktober 2018   |
|                    | : | d. Halaman /Penerbit : 327-332/Fakultas Ekonomi UNIGAL  |
|                    | : | e. DOI Artikel (Jika ada): <a href="http://dx.doi.org/10.2827/jeim.v5i2.1765">http://dx.doi.org/10.2827/jeim.v5i2.1765</a>                                      |
|                    | : | f. Repository/Web : <a href="https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/issue/view/215">https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/issue/view/215</a> |
|                    | : | g. Terindeks : Google Scholar   |

Kategori Publikasi Karya Ilmiah :  Jurnal Ilmiah Internasional/Internasional Bereputasi  
 (beri √ pada kategori yang tepat)  Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi  
 Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Terakreditasi

Hasil Penilaian *Peer Review* :

| <b>Nilai Jurnal Ilmiah</b>  |                      |                        |
|---|----------------------|------------------------|
| <b>Peer Review 1</b>  | <b>Peer Review 2</b> | <b>Nilai Rata-Rata</b> |
| <b>8,5</b>  | <b>8,25</b>          | <b>8,38</b>            |
| <br><b><u>KESIMPULAN :</u></b><br>Nilai Karya Ilmiah Yang Diusulkan Ke Kopertis Wilayah IV Adalah : <b>8,38</b> |                      |                        |

# PENERAPAN TAHAPAN PERENCANAAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

*by* Nurdiana Mulyatini

---

**Submission date:** 03-Dec-2020 01:32PM (UTC+0000)

**Submission ID:** 1463479603

**File name:** 1765-6342-1-PB.pdf (493.39K)

**Word count:** 3276

**Character count:** 22588



12 **PENERAPAN TAHAPAN PERENCANAAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI**

Oleh.

Nurdiana Mulyatini<sup>1</sup>, Elin Herlina<sup>2</sup>, Deni Mardiana<sup>3</sup>

27

<sup>1</sup> Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis  
Jabatan Fungsional Lektor email : dianamulya@gmail.com<sup>2</sup> Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis  
Jabatan Fungsional Lektor email : elinherlina@unigal.ac.id<sup>3</sup> Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Ciamis  
email : deni.opin64@gmail.com

12

**ABSTRAK**

Artikel ini diarahkan untuk penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksi wawancara mendalam terhadap subjek penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tahapan perencanaan anggaran dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah yang meliputi penetapan strategi terkait visi dan misi organisasi, tahapan pembuatan tujuan secara berkesinambungan, tahapan penentuan aktivitas secara terencana dan terorganisir, tahapan evaluasi dan pengambilan keputusan secara berkala, dan persetujuan DPRD akan menjamin tingkat keberhasilan program yang direncanakan baik dari sisi eksekutif maupun legislatif sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan mewujudkan tingkat efektivitas organisasi lebih maksimal. Kontribusi yang dihasilkan adalah sebagai arahan bagi penerapan anggaran di sektor pemerintah dalam memberikan masukan kebijakan anggaran serta memberikan perspektif bagi keilmuan manajemen keuangan.

**Keyword :** Tahapan Perencanaan Anggaran, Pemerintah Daerah, Efektivitas Organisasi

14

**1. PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran ini dimaksudkan agar pemerintah mengetahui sebatas mana kemampuan yang dimiliki pemerintah dalam melaksanakan tugasnya agar selaras dengan tujuan pemerintah dan kebutuhan masyarakat. Penyusunan anggaran dalam pemerintahan harus benar-benar memfokuskan tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat bukan hanya untuk mewujudkan kepentingan pribadi atau golongan semata. Untuk itulah diperlukan informasi yang benar-benar akurat dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah, jangan sampai usulan-usulan yang telah

**JEIM**

disampaikan oleh masyarakat tidak terakomodasi dalam anggaran.

SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang kepala satuan kerja dan bertanggung jawab atas entitasnya, misalnya pada Badan Perencanaan pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis bahwa kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD untuk dapat memenuhi tuntutan akan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah : APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik; APBD merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efisien dan

efektif); Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan APBD.

Dari hasil observasi awal di lapangan bahwa dalam pelaksanaan perencanaan anggaran pada Badan Perencanaan pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis dapat dikatakan masih belum maksimal hal ini disebabkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran yang tidak hati-hati, sering adanya pemborosan atas biaya yang tidak perlu hal tersebut dikarenakan masih rendahnya tingkat evaluasi perencanaan anggaran yang kurang selektif.
2. Sering terjadi penumpukan anggaran di akhir tahun yang disebabkan karena masih belum efektifnya di dalam penetapan tujuan program yang direncanakan dengan strategi yang dilakukan.
3. Pencapaian target dan kebijakan yang sering kali tidak tepat yang disebabkan karena kekuranghatian di dalam penetapan skala prioritas perencanaan anggaran yang direncanakan.
4. Pada sisi program dan kegiatan masih terbatas pada pendapatan yang bersumber dari PAD, sehingga anggaran yang tersedia hanya terserap untuk belanja pegawai dan terbatas untuk dialokasikan pada program atau kegiatan yang seharusnya direncanakan.
5. Masih lemahnya tingkat evaluasi perencanaan anggaran yang dilakukan sehingga menyebabkan masih terjadi banyaknya program-program kegiatan yang direncanakan tidak tepat sasaran.

## 2. METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksi wawancara mendalam terhadap subjek penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tahapan perencanaan anggaran dalam meningkatkan efektivitas pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Ciamis.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan: studi kepustakaan, wawancara mendalam, observasi lapangan serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup transkrip hasil wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Tahapan perencanaan anggaran pemerintah pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis

Tahap perencanaan anggaran menjadi sangat penting karena proses anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja organisasi dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Perencanaan anggaran juga merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih detail tahapan perencanaan anggaran pemerintah pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis dideskripsikan sebagai berikut:

#### 1) Penetapan Strategi Bappeda Terkait Visi dan Misi Organisasi

Dimensi penetapan strategi Bappeda terkait visi dan misi ini difokuskan pada indikator adanya perencanaan program/kegiatan yang jelas dan terukur dan arah serta fokus strategi ke depan dalam perencanaan program/kegiatan.

Dari hasil wawancara terkait kejelasan program sebagaimana yang terkandung di dalam visi dan misi Bappeda Kabupaten Ciamis bahwa perencanaan program sangat membutuhkan unsur-unsur pendukung kategori program / unit lain dan saling terintegrasi ke dalam satu kesatuan sehingga lebih sistematis dan hal tersebut sudah sangat maksimal terlaksana. Selain dari pada itu kemampuan pegawai memegang kunci keberhasilan setiap perencanaan tersebut, anggota harus melakukan interaksi yang lebih dinamis dengan sesama anggota dan tidak bersifat konservatif. Diharapkan memiliki sikap loyalitas, dedikasi dan wawasan yang lebih luas kedepan dari semua unsur dan tingkat organisasi untuk mencapai sasaran akhir dan manfaat bersama. Dalam penyusunan usulan kegiatan harus jelas, sehingga siapa saja yang membacanya akan mengerti maksud dan tujuan dari pada kegiatan yang direncanakan pelaksanaannya. Disamping itu dalam penaksiran anggaran biaya tidak dimanipulasikan dan harus sesuai dengan bentuk kegiatan.

Selanjutnya dari hasil observasi yang dilakukan peneliti di lapangan terkait dengan perencanaan program / kegiatan yang direncanakan dapat dikatakan maksimal ini terbukti dengan adanya dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD Bappeda Kabupaten Ciamis. Hal ini menunjukkan bahwa Bappeda Kabupaten Ciamis memiliki perencanaan yang jelas dan nyata terhadap keterlaksanaan perencanaan anggaran

yang direncanakan terhadap kegiatan/program yang akan dilakukan kedepannya.

Dengan demikian bahwa dengan perencanaan program sangat penting bagi perkembangan suatu organisasi, dengan melakukan perencanaan program, maka organisasi sudah yakin dengan keberlangsungan dan aktivitasnya dimasa perodesasi tertentu. Perencanaan program juga membantu dalam organisasi untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan dan berlangsung secara terencana serta sistematis.

## 2) Adanya Tahapan Pembuatan Tujuan Secara Berkesinambungan Pada Bappeda Kabupaten Ciamis

Dimensi tahapan pembuatan tujuan secara berkesinambungan pada Bappeda Kabupaten Ciamis ini difokuskan pada indikator adanya tujuan program / kegiatan yang jelas dan dukungan aparatur kerja yang profesional.

Dari hasil wawancara bahwa perencanaan anggaran juga berkaitan dengan penyusunan anggaran dan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini yaitu mengenai bagaimana kemampuan aparatur kerja untuk bekerja secara maksimal di dalam keterlaksanaan perencanaan anggaran yang dilakukan pada Bappeda Kabupaten Ciamis. Dalam memenuhi kebutuhan pegawai, maka proses perencanaan SDM pada Bappeda Kabupaten Ciamis merupakan usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan kerja, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Secara operasional bahwa ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional pada Bappeda Kabupaten Ciamis harus mampu menterjemahkan setiap rencana program yang akan dilakukannya.

Lebih lanjut berdasarkan hasil observasi terkait ketersediaan pegawai di dalam pelaksanaan perencanaan program pada Bappeda Kabupaten Ciamis dapat dikatakan belum maksimal, hal ini ditandai dengan masih belum maksimalnya ketercapaian target kerja yang dicapai oleh pegawai. Dimana masih banyak garapan pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan tepat waktu oleh pegawai kecenderungan tidak memahami akan pekerjaan mengenai penyusunan program kerja menjadi masalah utama yang perlu dicarikan solusi lebih efektif oleh pimpinan Bappeda Kabupaten Ciamis.

## 3) Tahapan Penentuan Aktivitas Secara Terencana dan Terorganisir pada Bappeda Kabupaten Ciamis

Dimensi tahapan penentuan aktivitas secara terencana dan terorganisir pada Bappeda Kabupaten Ciamis ini difokuskan pada indikator adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja dalam pelaksanaan program yang direncanakan. Hasil wawancara bahwa keberadaan SOP sangat penting bagi operasional suatu organisasi, dengan SOP bisa mengantisipasi berbagai situasi yang mungkin terjadi dalam menjalankan rencana tujuan yang direncanakan khususnya pada Bappeda Kabupaten Ciamis. SOP akan memberikan arah bagi pegawai Bappeda Kabupaten Ciamis dalam menjalankan pekerjaannya. dengan adanya SOP ini pegawai akan mengetahui lingkup pekerjaannya, dengan kejelasan ruang lingkup ini, maka *job description* akan jelas dan tidak tumpang tindih, dengan demikian maka pegawai pada Bappeda Kabupaten Ciamis akan terjaga dengan baik.

Lebih lanjut berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada Bappeda Kabupaten Ciamis terkait dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) di dalam penyusunan rencana program dapat dikatakan belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih belum efektifnya unit-unit kerja Bappeda Kabupaten Ciamis yang masih belum secara padu melaksanakan penentuan rencana program secara tepat.

## 4) Tahapan Evaluasi dan Pengambilan Keputusan Secara Berkala pada Bappeda Kabupaten Ciamis

Dimensi tahapan evaluasi dan pengambilan keputusan secara berkala pada Bappeda Kabupaten Ciamis ini difokuskan pada indikator tingkat pengawasan secara maksimal dan evaluasi terhadap program/kegiatan yang direncanakan.

Dari hasil wawancara bahwa di dalam pelaksanaan kerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Ciamis selalu dilakukan pengawasan tidak hanya pada keterlaksanaan perencanaan anggaran saja, namun dari pekerjaan-pekerjaan lain pegawai. Hal ini menjadi budaya kita untuk lebih memaksimalkan kontrol terhadap kinerja pegawai agar di dalam setiap pekerjaan yang diberikan menjadi lebih maksimal. Selain pengawasan bahwa evaluasi pun dilakukan hal ini penting mengingat melalui dengan adanya evaluasi kerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja Bappeda Kabupaten Ciamis secara keseluruhan.

Selanjutnya dari hasil observasi peneliti di



lapangan, bahwa keterlaksanaan pengawasan kerja yang dilakukan sudah sangat efektif, hal ini terkait dimana di semua unit kerja Bappeda sudah memiliki SOP dan mekanisme pengawasan secara aktif dimana seluruh pimpinan unit kerja selalu melakukan pengecekan secara berkesinambungan terhadap seluruh pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai dalam hal ini menyangkut bagaimana mekanisme penyusunan perencanaan anggaran yang dibuat oleh pegawai secara seksama diawasi dan selalu dilakukan evaluasi kerja secara berkelanjutan.

### 5) Persetujuan DPRD

Dimensi persetujuan DPRD ini difokuskan pada indikator dukungan secara legal dalam bentuk pengesahan *draft* (rancangan) program yang direncanakan.

Dari hasil wawancara bahwa peran DPRD, baik dalam proses legislasi maupun atas jalannya pemerintahan, termasuk konsekuensi pengawasan khususnya terhadap Bappeda di dalam pelaksanaan pengawasan anggaran sudah maksimal. Yang lebih spesifik bahwa fungsi DPRD yang pertama sebagai regulator berfungsi untuk mengatur seluruh kepentingan daerah, baik yang termasuk urusan-urusan rumah tangga daerah (otonomi); yang kedua *Policy Making* untuk merumuskan kebijakan pembangunan dan perencanaan program-program pembangunan; dan yang ketiga *Budgeting* sebagai perencanaan anggaran daerah (APBD) hal tersebut sudah sangat maksimal terlaksana.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi di lapangan berkaitan dengan persetujuan DPRD dalam rangka perencanaan anggaran menurut peneliti sudah dapat dikatakan maksimal, pihak DPRD khususnya komisi anggaran selalu bersikap reaktif kepada pihak Bappeda untuk memberikan masukan / arahan jika ada kekurangan di dalam penyusunan perencanaan anggaran.

### B. Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Bahwa dengan konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada.

Untuk mewujudkan fungsi kerja mengenai perencanaan anggaran yang efektif, organisasi

Bappeda Kabupaten Ciamis harus mampu menjamin dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang menunjang keberhasilan pegawai dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena pegawai saja tidak cukup untuk melakukan sebuah kegiatan kerja, tetapi harus didukung dengan adanya fasilitas agar pencapaian kerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan. Fasilitas kerja tersebut yakni sarana dan prasarana. Oleh karena itu, sarana dan prasarana kerja dikatakan penting dalam proses pencapaian kerja pegawai karena sarana dan prasarana kerja sebagai hal atau aspek pendukung terciptanya kegiatan kerja yang produktif dan optimal dalam hal ini di dalam mewujudkan kerja pegawai di dalam melaksanakan perencanaan anggaran yang maksimal. Sejauh ini berkenaan dengan ketersediaan sarana prasarana kerja pada Bappeda Kabupaten Ciamis sudah dapat dikatakan sudah memadai.

Dari hasil observasi peneliti di lapangan berkaitan dengan ketersediaan sarana prasarana kerja di Bappeda Kabupaten Ciamis dalam rangka mewujudkan fungsi kerja perencanaan anggaran dapat dikatakan sudah maksimal, ditandai dengan ketersediaan komputer, laptop, beserta jaringan lokal antar unit kerja yang terhubung, serta tata ruang kerja antar pegawai sangat nyaman dimana ruang kerja pegawai dilengkapi dengan AC dan ventilasi udara yang cukup baik.

### C. Tahapan Perencanaan Anggaran Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Ciamis

Untuk mencapai efektivitas terhadap tujuan Bappeda Kabupaten Ciamis maka visi dan misi yang telah ditetapkan harus secara nyata dan terintegritas dapat disusun dalam proses penyusunan perencanaan anggaran dalam bentuk kegiatan/program pada Bappeda Kabupaten Ciamis yang mampu dilakukan koordinasi dengan setiap unit kerja selanjutnya koordinasi tentang ketidaksiain rincian yang terdapat dalam rambu-rambu harus segera diberitahukan kepada setiap unit kerja yang masih belum maksimal di dalam pelaksanaan kerjanya. Dalam koordinasi ini bagian TAPD bisa memusyawarahkan dengan unit kerja lain yang tidak sesuai tersebut untuk diarahkan bahwa kebutuhan yang dimasukkan kedalam rincian tersebut bukanlah merupakan kebutuhan belanja tetap (*fixed cost*) melainkan dapat dialihkan kebutuhan-kebutuhan yang lain seperti kebutuhan belanja variabel (*variable cost*).

Selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah mengenai ketepatan waktu dan kinerja pegawai dalam hal ini dapat dilakukan dengan mengontrol setiap kinerja para pegawai dengan cara



memastikan apakah semua para pegawai telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Sehingga dengan terlaksananya semua kegiatan tersebut maka tidak akan menghambat dalam proses perencanaan anggaran oleh pegawai di Bappeda Kabupaten Ciamis.

Untuk mengefektifkan perencanaan anggaran Bappeda Kabupaten Ciamis, maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah Pimpinan Bappeda. Karena pimpinan sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Dan pimpinan harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan untuk menerjemahkan seluruh program ke dalam ekuivalensi keuangan merupakan hal penting dalam penyusunan perencanaan anggaran. Kegiatan mekanis, melibatkan pertimbangan tentang maksud-maksud dasar dari program yang direncanakan. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah No. 58 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah bahwa tahapan perencanaan anggaran harus berdasarkan sebagai berikut:

1. Penetapan strategi organisasi (Visi dan Misi)  
Visi dan misi adalah sebuah cara pandang yang jauh ke depan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh sebuah organisasi.
2. Pembuatan Tujuan  
Tujuan dalam hal ini adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau yang sering diistilahkan dengan tujuan operasional. Karena tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi organisasi, tujuan operasional seharusnya menjadi dasar untuk alokasi sumber daya yang dimiliki, mengelola aktivitas harian, serta pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).
3. Penetapan Aktivitas  
Tujuan operasional akan menjadi dasar dalam penyusunan anggaran. Ketika pendekatan kinerja dan PPBS yang digunakan maka langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah penetapan aktivitas. Aktivitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan.
4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan  
Langkah selanjutnya setelah pengajuan anggaran disiapkan adalah proses evaluasi dan pengambilan keputusan (penelaahan dan penentuan peringkat). Proses ini dapat dilakukan dengan standar baku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada masing-masing

unit untuk membuat kriteria dalam menentukan peringkat.

5. Persetujuan DPRD  
Pihak DPRD dalam konteks perencanaan memberikan saran dan pendapat berupa pokok-pokok pikiran terhadap perencanaan anggaran yang ditetapkan.

Dalam perencanaan anggaran harus sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, agar perencanaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi dengan demikian bahwa dalam perencanaan anggaran program yang berbasis nol, asumsi yang digunakan adalah pengambil kebijakan dalam organisasi akan menerima apa pun urutan prioritasnya yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kewajiban mereka hanyalah menentukan besarnya anggaran yang akan menentukan aktivitas mana saja yang dapat dilaksanakan.

Dengan perencanaan anggaran yang terencana akan menjamin tingkat keberhasilan program yang direncanakan baik dari sisi eksekutif maupun legislatif. Oleh karena itu, untuk mendapatkan sebuah anggaran kinerja yang baik dan menyeluruh maka dalam proses awal penyusunan anggaran harus dilakukan sesuai dengan tahap-tahap penyusunan anggaran sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan mewujudkan tingkat efektifitas organisasi lebih maksimal.

#### 4. SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah yang meliputi penetapan strategi terkait visi dan misi organisasi, tahapan pembuatan tujuan secara berkesinambungan, tahapan penentuan aktivitas secara terencana dan terorganisir, tahapan evaluasi dan pengambilan keputusan secara berkala, dan persetujuan DPRD akan menjamin tingkat keberhasilan program yang direncanakan baik dari sisi eksekutif maupun legislatif sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan mewujudkan tingkat efektifitas organisasi lebih maksimal.

#### BIBLIOGRAPHY

- Agus Harjito dan Martono. 2012. *Manajemen Keuangan. Edisi Kedua, Cetakan. Pertama*, Yogyakarta : Penerbit EKONISIA.
- Anthony Robert N. dan Govindrajana Vijay. 2010. *Management Control System*, Edisi. 11. Tjakrawala Kurniawan. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Arfan, Lubis Ikhsan. 2009. *Akuntansi Keperilakuan, cetakan kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang Riyanto. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan, ed. 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Creswell John.W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka.
- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mcdaniel. 2013. *Pemasaran*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Gordon B. 2007. *Kerangka Dasar: Sistem Informasi Manajemen, Bagian I. Pengantar. Seri Manajemen No. 90-A*. Cetakan Kedua Belas, Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo.
- Deddi Nordiawan. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dedi Ismatullah. 2010. *"Akuntansi Pemerintah", Unit Penerbit dan Percetakan. Akademik*. Bandung: YKPN.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Laporan Keuangan. Cetakan Ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, Iman. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif :Teori dan Pratik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Griffin, Jill. 2013. *Customer Loyalty, Menumbuhkan dan Mempertahankan. Kesetiaan Pelanggan*. Alih Bahasa Dwi Kartini Yahya. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *"Manajemen Sumber Daya manusia"*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Handayani, Soewarno. 2012, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan. Managemen. Cetakan Keenam*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Ibnu Syamsi. 1994. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ismatullah, Dedi. 2010. *Akuntansi Pemerintahan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland (1984). *Analyzing Social Settings: A Guide to. Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, Cal: Wads worth. Publishing Company.
- Kerlinger, Alfred N. 2009. *Asas-Asas Penelitian Behavioral (Terjemahan)*. Yogyakarta : Gadjah Mada
- Munandar, M. 2007. *Budgeting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi, Edisi ke-3, Cetakan ke-5*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Mohyi, Moekijat. 2009. *Pengembangan Organisasi*. Bandung : PT. Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- P. Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Ranupandojo, H., dan Suad Husnan. 1996. *Manajemen Personalial*, Edisi III,. Yogyakarta: BPFE.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika.
- Steers Richard. M.. 2013. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sudana, I. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktek*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widi.

#### Sumber Perundang-Undangan:

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

# PENERAPAN TAHAPAN PERENCANAAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

## ORIGINALITY REPORT

17%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | <a href="http://sdkk11.blogspot.com">sdkk11.blogspot.com</a><br>Internet Source  | 1% |
| 2 | <a href="http://makalahtentang.wordpress.com">makalahtentang.wordpress.com</a><br>Internet Source  | 1% |
| 3 | <a href="http://www.integrasi-edukasi.org">www.integrasi-edukasi.org</a><br>Internet Source  | 1% |
| 4 | <a href="http://ejournal.unibba.ac.id">ejournal.unibba.ac.id</a><br>Internet Source  | 1% |
| 5 | Mardiah Mardiah, Baiq Rienelda, Emi Juniati.<br>"Efektifitas Pelayanan Penjualan Tiket<br>Penyeberangan Dari Bangsal Menuju Tiga Gili",<br>JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik), 2019<br>Publication | 1% |
| 6 | <a href="http://www.neliti.com">www.neliti.com</a><br>Internet Source  | 1% |
| 7 | Nur Ain Zakiah Mohd Yusof, Hasnah Haron,<br>Ishak Ismail, Ong Hock Chye. "Independence of  | 1% |

Internal Audit Unit Influence the Internal Audit  
Capability of Malaysian Public Sector  
Organizations", KnE Social Sciences, 2019

Publication

---

|    |   |    |
|----|---|----|
| 8  | <a href="http://penerbitbukudeepublish.com">penerbitbukudeepublish.com</a><br>Internet Source     | 1% |
| 9  | <a href="http://digilib.uns.ac.id">digilib.uns.ac.id</a><br>Internet Source                       | 1% |
| 10 | Submitted to Binus University International<br>Student Paper                                      | 1% |
| 11 | <a href="http://we-didview.xyz">we-didview.xyz</a><br>Internet Source                             | 1% |
| 12 | <a href="http://sinta3.ristekdikti.go.id">sinta3.ristekdikti.go.id</a><br>Internet Source         | 1% |
| 13 | <a href="http://www-wds.worldbank.org">www-wds.worldbank.org</a><br>Internet Source               | 1% |
| 14 | <a href="http://ejurnal.unisri.ac.id">ejurnal.unisri.ac.id</a><br>Internet Source                 | 1% |
| 15 | Submitted to Defense University<br>Student Paper  | 1% |
| 16 | <a href="http://desyratnasari30.blogspot.com">desyratnasari30.blogspot.com</a><br>Internet Source | 1% |
| 17 | <a href="http://www.onesearch.id">www.onesearch.id</a><br>Internet Source                         | 1% |

---



18

Submitted to UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Student Paper

<1%

---

19

ilmucerdaspendidikan.wordpress.com

Internet Source

<1%

---

20

karyailmiah.narotama.ac.id

Internet Source

<1%

---

21

Submitted to Universiti Sains Malaysia

Student Paper

<1%

---

22

bethanurinasari.files.wordpress.com

Internet Source

<1%

---

23

repository.upnyk.ac.id

Internet Source

<1%

---

24

www.serambimekkah.ac.id

Internet Source

<1%

---

25

www.pt-pontianak.go.id

Internet Source

<1%

---

26

bpprd.tasikmalayakota.go.id

Internet Source

<1%

---

27

ar.scribd.com

Internet Source

<1%

---

28

www.bangkalankab.go.id

Internet Source

<1%

---

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On