



UNIVERSITAS INDONESIA

**IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA
STUDI KASUS
DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI**

T E S I S

NAMA : M A H M U D I

NPM : 0706185963

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
DESEMBER, 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

T E S I S

**IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA
STUDI KASUS
DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M. Si.) dalam Ilmu Administrasi

NAMA : M A H M U D I

NPM : 0706185963

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN
KEBIJAKAN PUBLIK**

**JAKARTA
DESEMBER, 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : M a h m u d i
NPM : 0706185963
Tanda Tangan :
Tanggal : DESEMBER 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : M a h m u d i

NPM : 0706185963

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik

Judul Tesis : Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Studi Kasus

Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Dewan Penguji:

Ketua Sidang : Prof.Dr.Eko Prasajo, Mag.rer.publ (.....)

Pembimbing : Dr. Machfud Sidik (.....)

Penguji : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Sekretaris Sidang : Lina Miftahul Jannah, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Desember 2009

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadirat Allah S.W.T, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini dalam rangka memenuhi sebagian syarat untuk mencapai Gelar Magister Sains (M. Si.) dalam Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Ucapan terima kasih saya haturkan kepada semua pihak yang telah sangat berjasa, yang tanpa bantuan dan bimbingannya kiranya sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan tesis ini, terutama ucapan terima kasih saya haturkan kepada :

1. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag,Rer,Publ, selaku Ketua Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Dr. Machfud Sidik, M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
3. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc selaku dosen penguji dalam ujian tesis;
4. Lina Miftahul Jannah, M.Si selaku Sekretaris Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
5. Para Pejabat dan pegawai Departemen Keuangan dan di lingkungan Setjen, Ditjen Binapenta, Ditjen Binalattas, Ditjen PHI dan Jamsos dan Ditjen PPK Depnakertrans, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
6. Istriku: Wiwiek Indrawati dan anak-anakku: Alwan Hafizh Perdana (Alwan), Syifa Rachmadyra Althafiany (Syifa), dan Idham Muhammad Hafizh (Idham) yang telah memberikan dorongan penulis untuk menyelesaikan tesis ini;
7. Kedua orangtuaku atas nilai-nilai perjuangan dan kerja keras yang ditanamkan kepada penulis;
8. Para Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya, saya berharap dan berdoa semoga Allah SWT, membalas segala kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini dengan pahala yang setimpal dan semoga tesis ini dapat memberikan maslahat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Desember 2009

Penulis



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M a h m u d i
NPM : 0706185963
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Departemen Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**” Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja
Studi Kasus
Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Desember 2009
Yang menyatakan

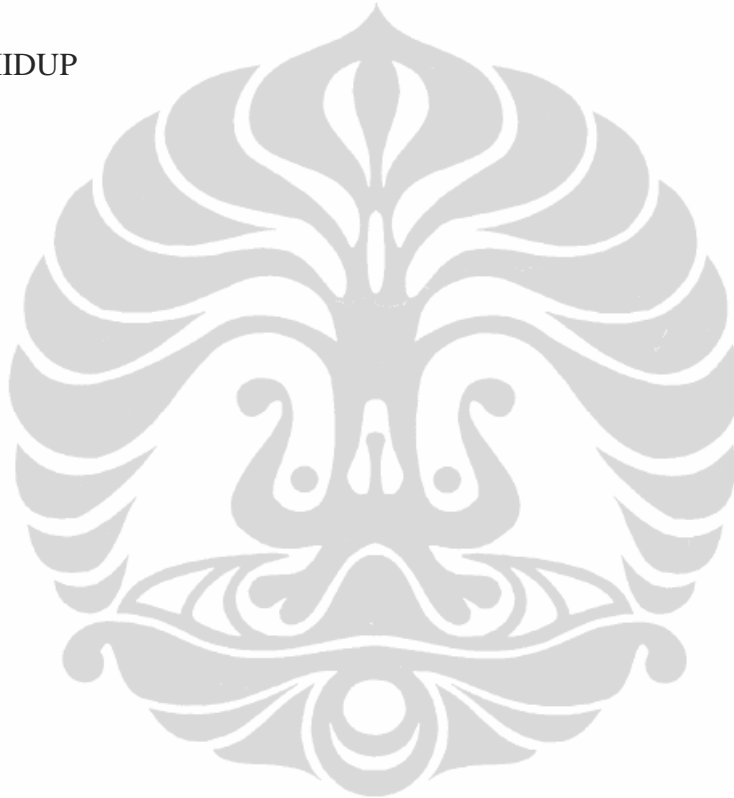
(M a h m u d i)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian	5
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Signifikansi Penelitian	6
1.4 Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kebijakan Publik	10
2.2 Implementasi Kebijakan Publik.....	13
2.3 Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	18
2.3.1 Pengertian Anggaran	18
2.3.2 Fungsi Anggaran	22
2.3.3 Pengertian Anggaran Kinerja.....	23
2.3.4 Ciri-ciri Anggaran Berbasis Kinerja.....	26
2.3.5 Tujuan Penganggaran Berbasis Kinerja.....	28
2.3.6 Manfaat Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	30
2.3.7 Kelemahan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja.....	34
2.3.8 Perbandingan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan Sistem Anggaran Publik Lainnya.....	35
2.3.9 Pendekatan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah.....	37
2.4 Indikator Kinerja	39
2.4.1 Pengertian Indikator Kinerja.....	44
2.4.2 Alasan Pentingnya Pengukuran Kinerja.....	45
2.4.3 Kriteria Indikator Kinerja	47
2.4.4 Perumusan dan Jenis Indikator Kinerja	50
2.4.5 Pengukuran Kinerja	51
2.4.6 Indikator Kinerja Instansi Pemerintah	53

2.5	Standar Biaya.....	54
2.5.1	Pengertian Standar Biaya	57
2.5.2	Jenis Standar Biaya	57
2.5.3	Manfaat Standar Biaya	58
2.5.4	Kondisi yang Mendukung Penyusunan Standar Biaya.....	59
2.6	Evaluasi Kinerja	60
2.6.1	Pengertian Evaluasi Kinerja.....	61
2.6.2	Fungsi Evaluasi Kinerja.....	62
2.6.3	Metoda dan Sifat Evaluasi Kinerja	64
2.6.4	Ruang Lingkup dan Permsalahan Evaluasi Kinerja.....	66
3.	METODE PENELITIAN	68
3.1	Pendekatan Penelitian	68
3.2	Jenis/Tipe Penelitian	68
3.3	Teknik Pengumpulan Data	69
3.3.1	Metode Pengumpulan Data.....	69
3.3.2	Pengolahan dan Strategi Analisis Data.....	70
3.4	Narasumber/Informan.....	70
3.5	Proses Penelitian.....	71
3.6	Penentuan Lokasi dan Obyek Penelitian.....	71
3.7	Keterbatasan Penelitian	72
4.	ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	73
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	73
4.1.1	Sejarah Depnakertrans.....	73
4.1.2	Visi, Misi dan Rencana Strategis Depnakertrans.....	75
4.1.2.1	Visi Depnakertrans.....	75
4.1.2.2	Misi Depnakertrans	76
4.1.2.3	Rencana Strategis Depnakertrans	76
4.1.3	Struktur Organisasi Depnakertrans.....	77
4.1.4	Tugas Pokok dan Fungsi Depnakertrans.....	78
4.1.5	Kondisi Sumber Daya Manusia	79
4.1.6	Program dan Alokasi Dana Depnakertrans	80
4.1.6.1	Program Pokok/Tupoksi.....	80
4.1.6.2	Program Penunjang.....	83
4.1.6.3	Alokasi Anggaran Menurut Unit Eselon I dan Program	84
4.2	Analisis Terhadap Aspek Indikator Kinerja, Standar Biaya dan Evaluasi Kinerja.....	85
4.2.1	Analisis Terhadap Aspek Indikator Kinerja.....	85
4.2.2	Analisis Terhadap Aspek Standar Biaya.....	90
4.2.3	Analisis Terhadap Aspek Evaluasi Kinerja	96
4.3	Analisis Terhadap Aspek Perencanaan dan Penganggaran.....	101
4.4	Analisis terhadap Aspek Peraturan Perundang-undangan, Hubungan Kelembagaan dan Sumberdaya Manusia.....	109

4.4.1 Analisis Terhadap Aspek Perundang-Undangan dan Hubungan Kelembagaan	109
4.4.2 Analisis Terhadap Aspek Sumber Daya Manusia.....	115
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
5.1 Kesimpulan Penelitian	120
5.2 Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Jumlah Pegawai Depnakertrans Berdasarkan Unit Eselon I ..	68
Tabel 4.2	: Jumlah Pegawai Depnakertrans Berdasarkan Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.3	: Alokasi Anggaran Depnakertrans Tahun 2006 – 2010 Berdasarkan Unit Eselon I	73
Tabel 4.4	: Alokasi Anggaran TA. 2006 – 2010 per Program Depnakertrans	74
Tabel 4.5	: Profil Data Responden	75
Tabel 4.6	: Perbandingan Jumlah Standar Biaya Khusus (SBK) Depnakertrans Tahun 2006 – 2010.....	87
Tabel 4.7	: Kegiatan Bidang Ketenagakerjaan yang Menggambarkan Tupoksi dan Kurang Menggambarkan Tupoksi Tahun 2009	89
Tabel 4.8	: Kegiatan Bidang Ketenagakerjaan yang Menggambarkan Tupoksi dan Kurang Menggambarkan Tupoksi Tahun 2010	90
Tabel. 4.9.	: Perkembangan Jumlah Revisi DIPA Tahun 2007 s.d. 2009..	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	:	Tiga Pilar Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	8
Gambar 2.2	:	Kerangka Konseptual Penganggaran Berbasis Kinerja.....	20
Gambar 2.3	:	Siklus Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja.....	22
Gambar 2.4	:	Perbandingan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan Sistem Anggaran Lainnya.....	27
Gambar 2.5	:	Struktur Perencanaan Penganggaran dan Indikator Kinerja	31
Gambar 2.6	:	Kedudukan Indikator Kinerja Dalam Sasaran dan Tujuan Pelaksanaan Program/Kegiatan	34
Gambar 2.6	:	Tiga Kategori Alasan Pengukuran Kinerja	35
Gambar 3.1	:	Strategi Analisis Data	59
Gambar 4.1	:	Struktur Organisasi Depnakertrans	66

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Wawancara dengan Bagian Penyusunan Program dan Anggaran II Biro Perencanaan Setjen Depnakertrans.
- Lampiran 2 : Wawancara dengan Bapak Ending Haerudin Pgs. Sekretaris Ditjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja
- Lampiran 3 : Wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan Evaluasi dan Penganggaran Ditjen Binapenta Bapak Budi Hartawan
- Lampiran 4 : Wawancara dengan Bapak Mulyanto Sekretaris Ditjen Binalattas Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- Lampiran 5 : Wawancara dengan Kepala Subdit. Data dan Dukungan Teknis, Direktorat Anggaran I, Ditjen Anggaran Departemen Keuangan
- Lampiran 6 : Sambutan Tertulis Direktur Jenderal Anggaran pda Rapat Evaluasi Penganggaran K/L 2009/2010
- Lampiran 7 : Daftar Pertanyaan
- Lampiran 8 : Perbandingan Pagu, Gaji Pokok, Honor, dan Perjalanan Dinas TA. 2007 s.d. 2009 Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Mahmudi, S.E.
Tempat/tgl. Lahir : Cirebon, 12 Agustus 1969
Agama : Islam
Alamat Kantor : Direktorat Anggaran I Ditjen. Anggaran, Departemen
Keuangan - Gedung Sutikno Slamet Jl. DR. Wahidin No.
1 Jakarta Pusat 10710
Alamat Rumah : Jl. Kusuma Utara II Blok 15/37 Komp. Wisma Jaya
Bekasi Timur 17111
Telepon Kantor : 021-3521247
Telepon Rumah : 021-88342867
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Status : Kawin

Pendidikan :

1. Sekolah Dasar Negeri Waled Cirebon, Lulus Tahun 1981;
2. Sekolah Menengah Pertama PGRI Waled Cirebon, Lulus Tahun 1985;
3. Sekolah Menengah Umum Negeri Ciledug Cirebon, Lulus Tahun 1988;
4. Program Diploma III Keuangan Spesialisasi Anggaran Departemen Keuangan, Lulus Tahun 1992;
5. Strata I Universitas Islam Jakarta, Fakultas Ekonomi (Manajemen) Lulus Tahun 1997.

Pekerjaan :

1. Tahun 1992 s.d. 2000, Pelaksana pada Direktorat Pembinaan Anggaran III, Ditjen Anggaran Departemen Keuangan;
2. Tahun 2000 s.d. 2002, Pelaksana pada Direktorat Tata Usaha Anggaran, Ditjen Anggaran Departemen Keuangan;
3. Tahun 2002 s.d. 2002, Pelaksana pada Direktorat Dana Luar Negeri, Ditjen Anggaran Departemen Keuangan;
4. Tahun 2002 s.d. 2005, Koordinator Pelaksana pada Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara Palembang, Ditjen. Perbendaharaan Departemen Keuangan;
5. Tahun 2005 s.d. sekarang, Koordinator Pelaksana pada Direktorat Anggaran I, Ditjen. Anggaran Departemen Keuangan.