



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PENGANGGARAN PROGRAM KEPEMUDAAN**  
*(Kasus Kementerian Pemuda dan Olahraga)*

**TESIS**

**SURATNO**  
**0806449462**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**  
**JAKARTA**  
**JUNI, 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PENGANGGARAN PROGRAM KEPEMUDAAN**  
*(Kasus Kementerian Pemuda dan Olahraga)*

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains**  
**(M.Si.)**

**SURATNO**  
**0806449462**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**  
**KAJIAN STRATEGIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN**  
**JAKARTA**  
**JUNI, 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Suratno**  
**NPM : 0806449462**  
**Tanda Tangan :**  
**Tanggal : 29 Juni 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Suratno  
NPM : 0806449462  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Judul Tesis : Strategi Penganggaran Program Kepemudaan

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Peminatan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan, Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si. (.....)

Penguji : Prof. Dr. Suahasil Nazara (.....)

Penguji : Dr. Amy S. Rahayu (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Juni 2010

## KATA PENGANTAR

Maha besar Allah SWT tempatku berlindung dan meminta. Segala puji bagiNya, hanya bagi-Nya, atas segala kenikmatan yang masih tetap dirasakan. *Alhamdulillah*, karena karunia-Nya penulis mampu dalam segala rasa dan asa menyelesaikan tesis yang berjudul *Strategi Penganggaran Program Kepemudaan*. Shalawat dan salam kepada penunjuk jalan dan lentera dalam kegelapan, Rasulullah Muhammad SAW.

Sungkem pada ibunda dan ayahanda yang memberikan banyak pelajaran tentang nilai dan rasa, yang melimpahkan kasih dan sayang, yang memberikan begitu banyak pengorbanan. Mereka adalah orang tua yang luar biasa yang selalu memberikan meyakinkan dengan kekuatan sebuah do'a. Karena perjuangan merekalah, akhirnya mampu sampai pada tahap ini.

Tanpa melupakan satu bentuk cinta, terima kasih kepada isteri tercinta, yang menemani, memberi semangat, dan mendukung dalam menuntaskan amanah yang sedang penulis jalankan. Keberadaannya menjadikan hati ini selalu bersyukur memiliki cinta hangat yang penuh pengertian dan kesabaran. Ia adalah sosok yang meringankan banyak beban, menenangkan dikala resah, dan menghibur disaat lelah.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan pernah menemui kata selesai tanpa bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, segenap ucapan terima kasih kepada segala pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tesis ini. semoga Allah SWT memberi balasan atas kebaikan semua pihak yang berperan.

Terima kasih kepada Ketua Program Pasca Sarjana, Prof. Dr. Chandra Wijaya atas fasilitas dan kesempatan yang diberikan selama menuntut ilmu di program Pascasarjana. Khususnya, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Drs. Pantius D. Soeling, M.si selaku pembimbing, penasehat, dan pemberi solusi atas masalah yang terjadi dalam penulisan tesis ini. Juga kepada DR. Amy S. Rahayu, M.si, penulis selalu merasa bersyukur dapat secara langsung belajar pada beliau dan mendapat pandangan-pandangan ketika mengalami kesulitan dalam melakukan penelitian ini. Sehingga benang kusut

dalam pikiran ini mampu beliau untai hingga akhirnya penulis menemukan apa yang sebenarnya hendak teliti.

Terima kasih juga kepada Kementerian Pemuda dan Olahraga yang memberikan beasiswa selama masa perkuliahan di Universitas Indonesia. Karena program ini, kesempatan untuk kuliah sampai tingkat Magister menjadi kesampaian. Juga kepada Ardi dan Gema Keadilan Jakarta, Indra dan INDYDEC yang berperan dalam mengantarkan penulis untuk studi Pascasarjana.

Tentu saja masih banyak pihak yang berperan dalam penyelesaian tesis ini atau selama kuliah. Terutama teman-teman seangkatan yang sama-sama berjuang tanpa mengenal lelah. Tanpa menuliskan satu persatu semua pihak yang berperan, rasa terima kasih ini tidak berkurang setitikpun. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan mereka.

Jakarta, Juni 2010

Penulis

Suratno

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

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

Nama : Suratno  
NPM : 0806449462  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan  
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Strategi Penganggaran Program Kepemudaan (*Kasus Kementerian Pemuda dan Olahraga*)** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 29 Juni 2010  
Yang menyatakan

(Suratno)

## ABSTRAK

**Nama** : Suratno  
**Program Studi** : Kajian Ketahanan Nasional  
**Peminatan** : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
**Judul** : Strategi Penganggaran Program Kepemudaan

Penelitian ini merupakan kajian perencanaan anggaran. Fokus kajian penelitian ini adalah tentang proses penyusunan anggaran dan penentuan alokasi anggaran program kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2010. Metode yang saya gunakan dalam melakukan penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kualitatif.

Hasil analisis strategi penganggaran program kepemudaan menunjukkan bahwa dalam proses penyusunan anggaran program kepemudaan belum menerapkan sistem "*program oriented*" dan masih cenderung "*budget oriented*". Sementara penentuan alokasi anggaran program kepemudaan di kementerian pada prinsipnya mengacu pada program, tetapi dalam teknis pembagian anggaran ke unit-unit kepemudaan dilakukan dengan cara proporsional dengan melihat tahun lalu. Mengacu pada teori perencanaan, strategi penganggaran program kepemudaan belum melakukan identifikasi *stakeholder*; belum mengembangkan visi dan misi, ukuran-ukuran kinerja, rencana-rencana tindakan, serta sistem penelusuran.

Kata kunci :  
Perencanaan strategik, sistem penganggaran, alokasi anggaran

## ***ABSTRACT***

**Name** : Suratno  
**Program of Study** : Kajian Ketahanan Nasional  
**Interest** : Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan  
**Title** : The Strategy of Budgeting for Youth Programs

This research is an analysis of budgeting in the Ministry of Youth and Sport. The focus of this analysis is the process of arranging the budget and determining the allocation of the budget for youth in the Ministry of Youth and Sport in 2010. In this research, I use qualitative method.

The analysis on the strategy of budgeting for youth programs shows that the process of arranging the budget for youth programs has not applied “program oriented” system and tends to apply “budget oriented” system. Meanwhile, the determination of the budget allocation for youth programs in the Ministry of Youth and Sport basically refers to the programs, but technically the distribution of its budget is done proportionally by referring to the preceding year. Referring to the theory of planning, the strategy of budgeting for youth programs has not done stakeholder identification and has not developed the vision and mission, the measurement of performances, and the investigation system.

*Keywords: strategic planning, budgeting system, budgeting allocation*

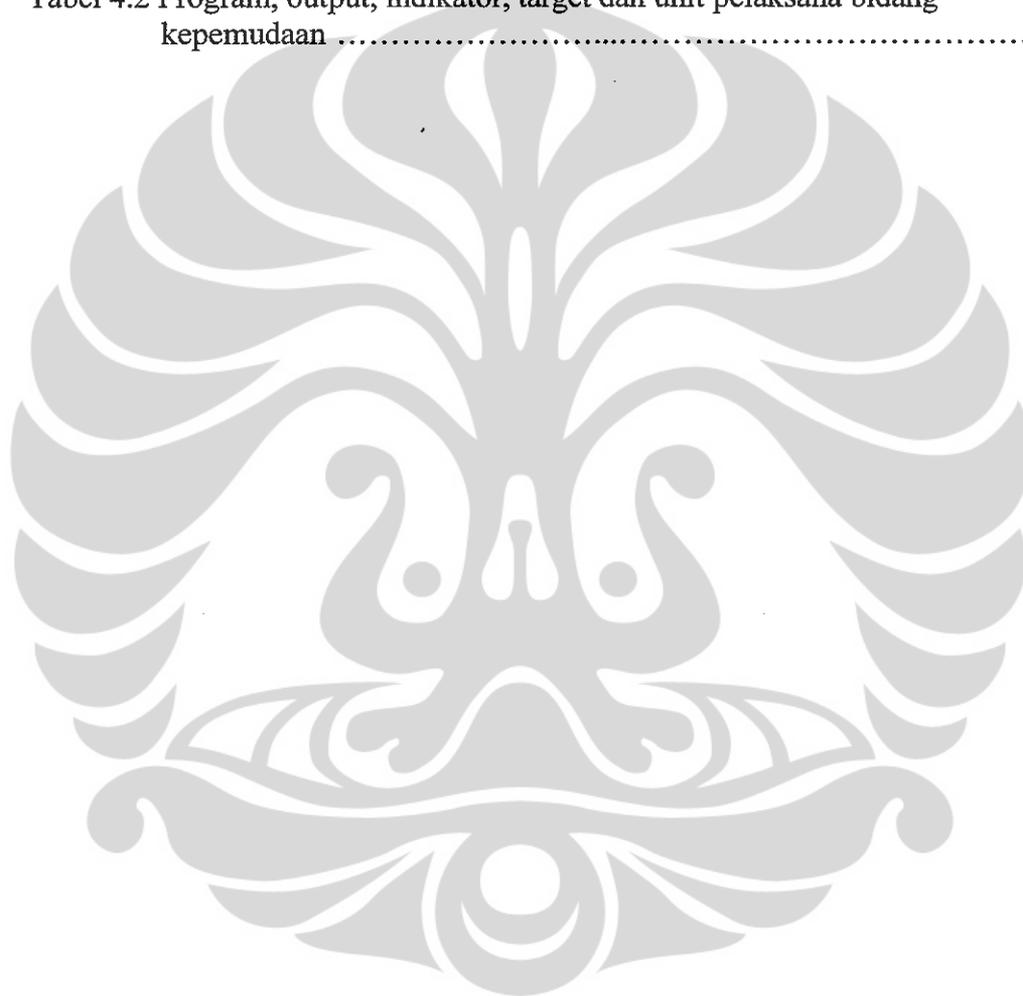
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pertanyaan Penelitian.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Cakupan Penelitian .....	10
1.5 Objek Penelitian .....	11
1.6 Sistematika Penyajian .....	11
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
2.1 Perencanaan .....	13
2.1.1 Perencanaan Strategik .....	14
2.2 Anggaran dan Penyusunan Anggaran.....	21
2.2.1 Anggaran ( <i>budget</i> ) .....	21
2.2.2 Penyusunan Anggaran ( <i>budgeting</i> ).....	24
2.2.3 Jenis-Jenis Sistem <i>Budgeting</i> .....	27
2.3 Rencana Strategis Kemenpora 2010-2014 .....	34
2.3.1 Latar belakang.....	35
2.3.1 Landasan Idiil dan Operasional.....	36
2.4 Kondisi Umum Kepemudaan.....	37
2.4.1 Permasalahan Pemuda.....	38
2.4.2 Potensi Pemuda .....	39
2.5 Gambaran Umum Kementerian Pemuda dan Olahraga .....	40
2.5.1 Visi, Misi dan Tujuan Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam Bidang Kepemudaan.....	40
2.5.2 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional.....	42
2.5.3 Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam Bidang Kepemudaan .....	44
2.5.4 Susunan Organisasi Kemenpora .....	47
2.5.5 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan .....	49
2.5.6 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda .....	52
2.5.7 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Deputi Bidang Kepemimpinan Pemuda .....	53
2.5.8 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda .....	54

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
3.1 Metode Kualitatif .....	56
3.2 Prosedur Pengumpulan, Pencatatan dan Analisis Data.....	57
3.2.1 Pengumpulan Data .....	57
3.2.2 Pencatatan Data .....	60
3.2.3 Analisis Data .....	61
<b>BAB 4 PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Gambaran Umum Kinerja Biro Perencanaan Kemenpora dalam Penyusunan Program dan Anggaran Kepemudaan .....	67
4.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran dan Penentuan Alokasi Anggaran Program Kepemudaan di Kemenpora .....	81
4.2 Analisis Strategi Penganggaran Program Kepemudaan menurut Tinjauan Teori.....	89
4.2.1 Proses Penganggaran Program Kepemudaan .....	90
4.2.2 Penentuan Alokasi Anggaran Program Kepemudaan .....	110
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>112</b>
5.1 Simpulan .....	112
5.2 Saran .....	115
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>118</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Alokasi Anggaran Program Kepemudaan .....	8
Tabel 3.1 Konsep Faktor-Faktor yang Diamati .....	63
Tabel 4.1 Alokasi Anggaran Program Kepemudaan Tahun 2010 .....	71
Tabel 4.2 Program, output, indikator, target dan unit pelaksana bidang kepemudaan .....	101



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Keterkaitan Model Strategik dengan Anggaran Pembiayaan Program .....	20
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Kemenpora .....	48
Gambar 2.3 Struktur Organisasi Biro Perencanaan Kemenpora .....	52



# BAB 1

## PENDAHULUAN

Pada bab satu ini akan dipaparkan latar belakang masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, cakupan penelitian dan Objek penelitian.

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pemuda merupakan aset terbesar bangsa sekaligus tumpuan harapan yang akan menegakkan kembali cita-cita bangsa ini. Pemuda merupakan bagian dari roda perputaran zaman yang diharapkan kembali menjadi pelaku perubahan (*agent of change*). Peran strategis pemuda bukan hanya sebagai pelaku perubahan tetapi juga pengarah perubahan (*director of change*). Pemuda memegang peranan penting dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara Indonesia, baik pra ataupun pasca kemerdekaan. Pemuda merupakan bagian dari anggota keluarga yang merupakan tulang punggung sebuah bangsa dan negara. Maju mundurnya sebuah negara terletak di tangan pemuda. Pemuda memegang peranan penting dalam hampir setiap perjuangan meraih cita-cita.

Kebijakan Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) dibidang kepemudaan dalam Rencana Strategis (Renstra) tahun 2010-2014 diposisikan agar pemuda Indonesia mampu merespon permasalahan aktual kepemudaan dan kemasyarakatan (bangsa), sekaligus secara proaktif mencari dan menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Lebih jauh dalam Renstra dipaparkan bahwa tantangan ke depan dalam pembangunan kepemudaan adalah peningkatan partisipasi dan peran aktif pemuda yang didukung oleh pendanaan kepemudaan, sarana dan prasarana kepemudaan, penghargaan kepemudaan, serta optimalisasi manajemen organisasi kepemudaan dalam rangka penyadaran, pemberdayaan, pengembangan kepemimpinan, pengembangan kewirausahaan, dan pengembangan kepeloporan pemuda.

Oleh karena itu, keberadaan pemuda di Indonesia perlu mendapatkan perhatian serius bagi semua pihak. Bentuk perhatian terhadap keberadaan pemuda

adalah dengan memberikan dukungan terhadap program kepemudaan. Salah satu bentuk dukungannya adalah dalam bentuk pendanaan terhadap program kepemudaan. Masalah dukungan dana program kepemudaan menjadi sangat penting karena dua hal yaitu urgensi keberadaan aktifitas kepemudaan dan minimnya sumberdana yang dimiliki oleh pemuda dalam menjalankan aktifitasnya. Dalam Pasal 49 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan dinyatakan bahwa :

“Pendanaan pelayanan kepemudaan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah daerah, organisasi kepemudaan, dan masyarakat”

Dengan mengacu pada undang-undang tersebut di atas berarti dukungan dana bagi program kepemudaan oleh pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan sesuatu yang wajib. Oleh karena itu, setiap tahun terdapat alokasi dana kepemudaan dalam APBN. Kemudian dana tersebut dikelola dan diatur oleh Kementrian Pemuda dan Olah Raga (Kemenpora).

Kemenpora sebagai bagian dari pemerintah yang mengurus secara langsung bidang yang berkaitan dengan kepemudaan. Untuk menyukseskan kebijakan pendanaan program kepemudaan, Kementerian Pemuda dan Olahraga khususnya Biro Perencanaan menyusun program dan anggaran terkait dengan kegiatan kepemudaan.

Meninjau hasil evaluasi kinerja Kemenpora 2004-2009 yang disampaikan dalam rapat koordinasi evaluasi/penilaian kinerja oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga yang berlangsung di Jakarta pada tanggal 13-15 November 2009 yaitu :

“Masih diterapkannya sistem “*Budgeting Oriented*” di seluruh unit kerja di lingkungan Kemenpora telah memunculkan berbagai masalah. Karena keberadaan program/kegiatan dan anggaran kurang/tidak dikaji terlebih dahulu oleh masing-masing Eselon I, baik dari keefektifan maupun dari keefisienannya, dan pertanyaannya adalah “apakah kegiatan tersebut berdasarkan “need assessment?””.

Mulai tahun anggaran 2010 perlu diterapkan pola “*Program Oriented*”, di mana masing-masing bagian/bidang, asdep/biro harus menyusun dan mempresentasikan program/kegiatan yang diajukan dan dibahas pada tingkat Eselon I selanjutnya dibahas di tingkat Kementerian.

Pada tingkat Eselon I program/kegiatan tersebut diuji di depan Stakeholder/User. Selanjutnya Menteri Negara Pemuda dan Olahraga melakukan eksekusi/penetapan, apakah program/kegiatan yang diajukan oleh masing-masing deputi tersebut terdapat tumpang-tindih atau tidak, begitu pula dengan kelayakan porsi anggaran per masing-masing program/kegiatan sesuai dengan standar harga satuan yang telah ditentukan oleh Departemen Keuangan.

Mengacu pada hasil evaluasi kinerja Kemenpora 2004-2009 di atas terlihat ada beberapa kritik dan saran. Kritik yang disampaikan adalah berkenaan dengan penerapan sistem anggaran/pendanaan yang "*Budgeting Oriented*". Saran yang disampaikan adalah berupa rekomendasi tentang perlunya penerapan sistem "*Program Oriented*" dalam penganggaran program kepemudaan.

Pengertian tentang "*Budgeting Oriented*" yang disampaikan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan Kemenpora adalah bahwa proses penganggaran di Kemenpora tahun 2004-2009 tidak terlebih dahulu melihat substansi program, efektifitas program, target yang hendak dicapai dalam lima tahun, prioritas program, dan pedoman pelaksanaan. Saat itu masih berorientasi pada anggaran yang ada kemudian anggaran tersebut dialokasikan kepada tiap-tiap Deputi dengan besar yang relatif sama. Selanjutnya penyusunan program baru dilakukan setelah anggarannya ada.

Sementara itu pengertian dari "*Program Oriented*" dalam sistem penganggaran yang juga dikatakan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan Kemenpora adalah bahwa penganggaran tersebut didasari atas sasaran, tujuan dan target Kemenpora yang hendak dicapai dalam lima tahun yang dapat dituangkan dalam bentuk program-program. Sehingga dapat ditentukan prioritas program, pelaksanaan program dan besaran dana yang dibutuhkan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa penerapan sistem "*Program Oriented*" menekankan proses mekanisme dalam penentuan anggaran yaitu di mana masing-masing bagian/bidang, Asdep/Biro harus menyusun dan mempresentasikan program/kegiatan yang diajukan dan dibahas pada tingkat Eselon I selanjutnya dibahas di tingkat Kementerian. Pada tingkat Eselon I program/kegiatan tersebut diuji di depan Stakeholder/User. Selanjutnya Menteri Negara Pemuda dan Olahraga melakukan eksekusi/penetapan, apakah program/kegiatan yang diajukan

oleh masing-masing Deputi tersebut terdapat tumpang-tindih atau tidak, begitu pula dengan kelayakan porsi anggaran per masing-masing program/kegiatan sesuai dengan standar harga satuan yang telah ditentukan oleh Departemen Keuangan.

Dari sudut pandang proses penganggaran maka ada perbedaan yang mendasar antara sistem "*Budgeting Oriented*" dan "*Program Oriented*". Proses penganggaran program yang menerapkan sistem "*Program Oriented*" menekankan atau mengharuskan mendahulukan program kemudian kebutuhan anggaran disesuaikan dengan program. Sementara itu, proses perumusan penganggaran yang "*Budgeting Oriented*" dalam program kegiatan, keberadaan programlah yang menyesuaikan anggaran.

Dalam sistem penganggaran dikenal sistem *traditional budgeting* atau *line item budgeting* dan sistem *New Public Management*. Yang termasuk dalam sistem *New Public Management* antara lain *Planning Programing Budgeting System*, (PPBS), penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*, ZBB), penganggaran dan berbasis kinerja (*performance budgeting*) serta penganggaran berbasis program (*program budgeting*).

Dalam penganggaran di sektor publik, terdapat empat jenis pendekatan penganggaran dengan penekanan yang berbeda-beda untuk pendekatan tersebut. Menurut Kluvers (1999) keempat pendekatan dalam penganggaran yaitu *traditional budgeting* atau *line item budgeting*, penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*), penganggaran berbasis program (*program budgeting*), dan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*). Kemudian, Jones (1991:371) menyakan dalam sistem anggaran ada yang disebut dengan sistem perencanaan pemrograman anggaran (*Planning-programaing-budgeting system*, PPBS) dan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*, ZBB).

*Traditional budgeting* atau *Line-item budgeting* ini mempunyai sejumlah karakteristik penting, antara lain tujuan utamanya adalah untuk melakukan kontrol keuangan, sangat berorientasi pada input organisasi, penetapannya melalui pendekatan *incremental* (kenaikan bertahap), dan tidak jarang dalam prakteknya memakai "kemampuan menghabiskan atau menyerap anggaran" sebagai salah satu indikator penting untuk mengukur keberhasilan organisasi. Istilah kebijakan

pendanaan "*Budgeting Oriented*" memiliki substansi yang sama dengan pendekatan penganggaran *Line-item budgeting*.

Proses penganggaran oleh pemerintah cenderung menggunakan model *incremental*. Menurut asumsi Wildavsky dalam Winarno (2007:112) mengatakan bahwa proses penganggaran belanja pemerintah adalah *incremental*, terpisah-pisah, non programatik, dan *sequential* (rentetan). Lebih jauh Wildavsky mengatakan sebagai berikut :

*"Budgeting is incremental, not comprehensive. The beginning of wisdom about an agency budget is that it is almost never actively reviewed as a whole every year in the sense of reconsidering the whole of all existing programs as compared to all possible alternatives. Instead, it is based on last year's budget with special attention given to a narrow range of increase. Thus, the men who make the budget are concerned with relatively small increments to an existing base. Their attention is focused on a small number of items over which the budgetary battle is fought"*.

Argumen pokok Wildavsky adalah bahwa proses penganggaran belanja mempunyai alternatif terbatas. Hanya penyesuaian-penyesuaian yang relatif kecil dari anggaran belanja sebelumnya bisa dibuat.

Sementara itu, proses penganggaran program yang menggunakan sistem "*Program Oriented*" lebih dekat kepada sistem *New Public Management*. Penerapannya menggunakan model pendekatan rasional. Ciri utama dari rasionalis menurut Jones (1991:59) adalah bahwa mereka melibatkan pilihan-pilihan yang logis dalam mengambil berbagai tindakan guna memecahkan masalah-masalah publik. Rangkaian proses tersebut adalah 1) mengidentifikasi permasalahan, 2) menetapkan dan menyusun tujuan-tujuan 3) mengidentifikasi semua alternatif kebijakan, 4) meramalkan konsekuensi-konsekuensi dari setiap alternatif, 5) membandingkan konsekuensi-konsekuensi tersebut dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai 6) memilih alternatif terbaik. Pendekatan ini diasumsikan bahwa tujuan-tujuan dapat ditemukan terlebih dahulu, dan bahwa tersedia informasi lengkap. Gaya kerja semacam ini cenderung mengandalkan pada perencana yang mumpuni, yaitu mampu menganalisis segala aspek masalah dan menguji semua alternatif yang mungkin dengan menelusuri segala pengaruh dan sumbangannya terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Di Indonesia, menurut UU No. 17 Tahun 2003 bagian penjelasan dinyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam upaya untuk meluruskan kembali tujuan dan fungsi anggaran tersebut perlu dilakukan pengaturan secara jelas peran DPR/DPD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran sebagai penjabaran aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945. Sehubungan dengan itu, dalam undang-undang ini disebutkan bahwa belanja negara/belanja daerah dirinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja. Hal tersebut berarti bahwa setiap pergeseran anggaran antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar jenis belanja harus mendapat persetujuan DPR/DPD.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa masalah lain yang tidak kalah pentingnya dalam upaya memperbaiki proses penganggaran di sektor publik adalah penerapan anggaran berbasis prestasi kerja (*performance-based budgeting*). Mengingat bahwa sistem anggaran berbasis prestasi kerja/hasil memerlukan kriteria pengendalian kinerja dan evaluasi serta untuk menghindari duplikasi dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga/perangkat daerah, perlu dilakukan penyatuan sistem akuntabilitas kinerja dalam sistem penganggaran dengan memperkenalkan sistem penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga/perangkat daerah. Dengan penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga/perangkat daerah tersebut dapat terpenuhi sekaligus kebutuhan akan anggaran berbasis prestasi kerja dan pengukuran akuntabilitas kinerja kementerian/lembaga/perangkat daerah yang bersangkutan.

Dalam Pasal 9 (a) UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyatakan bahwa Menteri/pimpinan lembaga sebagai Pengguna Anggaran/Pengguna Barang kementerian negara/lembaga yang dipimpinnya mempunyai tugas menyusun rancangan anggaran kementerian negara/lembaga yang dipimpinnya. Kemudian di Pasal 14 (1-3) dijelaskan bahwa :

- 1) Dalam rangka penyusunan rancangan APBN, menteri/ pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran/pengguna barang menyusun rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga tahun berikutnya.
- 2) Rencana kerja dan anggaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.
- 3) Rencana kerja dan anggaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) disertai dengan prakiraan belanja untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran yang sedang disusun.

Dari berbagai pengertian anggaran di atas maka proses penganggaran "*Program Oriented*" mempunyai substansi yang hampir sama dengan yang terkandung dalam pengertian anggaran menurut penjelasan UU No.17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. Dalam penelitian ini, proses penganggaran di Kemenpora, saya akan menggunakan istilah sistem penganggaran "*Program Oriented*".

Untuk tahun 2010-2014, Kemenpora telah membuat Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga nomor 0022 tahun 2010 tentang Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pemuda dan Olahraga. Penyusunan Renstra dilakukan sebagai tindak lanjut Ketetapan MPR-RI No XI/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, serta UU No 28 Tahun 1999 tentang penyelenggara Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.

Menurut penjelasan Pasal 3 undang-Undang No 28 Tahun 1999, disebutkan bahwa asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Operasionalisasi kegiatan kelembagaan selama 5 (lima) tahun yang dituangkan dalam Renstra, harus diimplementasikan setiap tahun melalui Rencana Kinerja (Renja). Implementasi Renja dilakukan oleh Pimpinan Lembaga dan Renja tersebut harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta mengacu kepada Rencana Kinerja pemerintah (RKP) yang menjadi pedoman

dalam penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN).

Sementara itu, besaran dan alokasi penganggaran program kepemudaan untuk tahun 2010-2014 telah selesai di buat dan dituangkan dalam lampiran Renstra Kemenpora sebagai berikut :

Tabel 1.1. Alokasi Anggaran Program Kepemudaan

No	Program Pelayanan Kepemudaan	Alokasi (Milyard Rupiah)*				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Pengembangan Kerjasama dan Kemitraan Kepemudaan	9,50	6,17	6,17	6,17	6,17
2	Peningkatan Wawasan Pemuda	5,50	7,50	8,28	9,60	10,01
3	Peningkatan Kapasitas Pemuda	6,00	7,93	8,48	9,16	9,89
4	Peningkatan Potensi Sumber Daya Pemuda	7,34	6,18	6,49	6,82	7,16
5	Pemberdayaan Organisasi Kepemudaan	8,50	5,08	5,34	5,60	5,88
6	Pengembangan Kepanduan	24,86	96,84	99,97	93,63	96,74
7	Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	9,50	7,52	8,28	9,10	10,01
8	Pengembangan Kepedulian Pemuda	8,50	7,18	7,54	7,92	8,31
9	Pengembangan Kewirausahaan Pemuda	8,90	8,27	8,90	9,59	10,35
10	Pengembangan Kreativitas dan Kualitas Pemuda	8,60	5,99	6,28	6,60	6,93
11	Pengembangan Kepeloporan Pemuda	10,50	11,52	13,28	15,10	18,01
12	Pengembangan Prasarana dan Sarana Kepemudaan	8,50	7,52	8,28	9,10	10,01

13	Peningkatan Pelayanan Sentra Pemberdayaan Pemuda	6,00	5,08	5,34	5,60	5,88
	<b>Total Program Pelayanan Kepemudaan</b>	<b>122,20</b>	<b>182,78</b>	<b>192,63</b>	<b>193,45</b>	<b>205,35</b>

(Sumber : Renstra Kemenpora Tahun 2009-20014)

Informasi yang diperoleh dari Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran, Biro Perencanaan Kemenpora bahwa untuk besaran anggaran tahun 2010 dan alokasi dananya sesuai dengan yang tertera dalam data Renstra tersebut. Dengan kata lain besaran dan alokasinya merupakan *pagu definitif*. Sementara untuk 2011-2014 masih dalam proses pembahasan sehingga besaran dan alokasinya merupakan *pagu indikatif*, masih bisa bertambah atau berkurang.

Dalam tesis ini, penulis mengangkat judul “*Strategi Penganggaran Program Kepemudaan*”. Penulis melakukan analisis strategi penganggaran program kepemudaan ini dengan kasus penelitian pada Kemenpora, yaitu tentang proses penganggaran program kepemudaan dan alokasinya yang tertuang dalam Renstra tahun 2010-2014.

## 1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka dalam tesis ini penulis menentukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penganggaran program kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga?
2. Bagaimanakah penentuan alokasi penganggaran program kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis proses penganggaran program kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga.

2. Menganalisis penentuan alokasi penganggaran program kegiatan kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga.

#### **1.4 Cakupan Penelitian**

Penelitian ini merupakan kajian tentang strategi penganggaran program kepemudaan di Kemenpora yang telah dibuat oleh Kementerian Pemuda dan Olahraga pada tahun 2010 dan dituangkan dalam bagian lampiran Renstra Kemenpora 2010-2014.

Pada bagian lampiran Renstra Kementrian Pemuda dan Olahraga tahun 2010-2014 tentang kebutuhan pendanaan pembangunan tahun 2010-2014 Kemenpora mengalokasikan besaran anggaran yang dibagi dalam lima program, yaitu :

- a. Program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas lainnya Kemenpora.
- b. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur Kemenpora.
- c. Program pelayanan kepemudaan.
- d. Program pembinaan dan pengembangan olahraga.
- e. Program pembinaan olahraga prestasi.

Dari kelima program yang mendapatkan alokasi anggaran, fokus penelitian ini pada program pelayanan kepemudaan, sementara untuk program lainnya tidak akan dibahas dalam penelitian ini.

Tidak semua data tentang penganggaran program kepemudaan di Kemenpora dari tahun 2010-2014 pada Renstra Kemenpora akan dianalisis. Data yang akan dianalisis yaitu penganggaran program kepemudaan di Kemenpora pada tahun 2010. Hal ini karena tahun 2010 segala proses penganggaran selesai dilaksanakan termasuk alokasi besaran dana telah ditentukan, sehingga dalam melakukan analisis penelitian ini informasi-informasi yang didapat merupakan fakta kejadian.

Dalam penentuan anggaran progam kepemudaan di Kemenpora, tentu didahului dengan proses penganggaran sehingga memunculkan nominal tertentu pada program kepemudaan. Penelitian ini memfokuskan pada bagaimana proses penganggarnya dan penentuan alokasi anggaran program kepemudaan. Dengan

kata lain, penulis membatasi diri pada proses penyusunan penganggaran sampai penentuan alokasi anggaran program kepemudaan. Sementara untuk pelaporannya tidak akan dibahas dalam penelitian ini.

### **1.5 Objek Penelitian**

Mengacu pada judul tesis ini, maka yang menjadi objek penelitian adalah Kementerian Pemuda dan Olahraga. Hal ini karena kedudukan, tugas dan fungsi yang tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, dikatakan bahwa :

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga mempunyai tugas membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga. (Pasal 2).

Kemudian, karena sesuai batasan penelitian yaitu pada proses penyusunan penganggaran program kepemudaan dan penentuan alokasinya, maka fokus objek penelitian ini adalah Biro Perencanaan yang secara tugas dan fungsinya terkait dengan penyusunan program dan penganggaran.

Biro Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan program dan anggaran, pengembangan sistem informasi dan pengolahan data, fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga, serta evaluasi dan pelaporan. (Pasal 9).

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, salah satu Biro Perencanaan menyelenggarakan fungsi penyiapan dan penyusunan program dan anggaran.

### **1.6 Sistematika Penyajian**

Hasil penelitian ini akan disajikan dalam lima bagian. Bab ini mencakupi latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, cakupan penelitian, objek penelitian, dan sistematika penyajian.

Bab dua berisi landasan teori yang meliputi perencanaan; perencanaan Strategik; anggaran (*budget*) dan penganggaran (*budgeting*); gambaran umum

Kemenpora; Renstra Kemenpora tahun 2010-2014 khususnya tentang Kepemudaan; Kedudukan, Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan.

Kemudian, bab tiga memuat metode penelitian yang memuat prosedur penelitian, pengumpulan data, pencatatan data dan langkah-langkah analisa data serta mencantumkan konsep faktor-faktor yang akan diamati dalam penelitian ini.

Bab empat menyuguhkan pembahasan, berupa pemaparan hasil wawancara dan temuan-temuan kondisi dilapangan serta analisis data baik data primer yaitu berupa analisis hasil wawancara maupun data sekunder tentang proses penganggaran program kepemudaan berupa dokumen-dokumen data. Dalam melakukan analisis yang menjadi acuan adalah teori tentang perencanaan strategik dan sistem *budgeting*.

Terakhir, bab lima adalah simpulan dan saran. Bab lima akan memaparkan simpulan dari analisis yang telah dilakukan pada bab empat dan juga saran-saran terhadap strategi penganggaran program kepemudaan di Kemenpora. Selain itu juga terdapat daftar pustaka dan lampiran dalam penelitian ini berupa dokumen dan hasil wawancara dan data lainnya.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

Sesuai dengan judul pada penelitian ini, yaitu strategi penganggaran program kepemudaan, maka dalam bab dua akan disinggung teori tentang perencanaan, perencanaan strategik, pengertian anggaran (*budget*), penyusunan anggaran (*budgeting*) dan jenis-jenis sistem penganggaran. Juga akan dipaparkan beberapa hal mengenai organisasi Kemenpora.

#### 2.1. Perencanaan

Terdapat berbagai macam definisi atau pengertian dari perencanaan. Definisi perencanaan menurut Coyers dan Hills (1990) adalah sebagai suatu proses yang berkesinambungan yang mencakup keputusan-keputusan atau pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu pada masa yang akan datang.

Sementara itu menurut Tjokroamidjojo (1996:12) yang dimaksud dengan perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian lain perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumberdaya yang ada agar lebih efektif dan efisien.

Pengertian tentang perencanaan juga dinyatakan dalam LAN (1985:31) yang mendefinisikan perencanaan sebagai berikut:

- a. Suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Proses penentuan tujuan, penentuan kegiatan dan penentuan aparat pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan.
- c. Usaha yang diorganisasikan berdasarkan perhitungan-perhitungan untuk memajukan perkembangan tertentu.

Dari berbagai pengertian perencanaan tersebut maka dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis

dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Tjokroamidjojo (1996:9) bahwa perencanaan merupakan sesuatu hal yang penting untuk pencapaian tujuan tertentu. Hal ini dikarenakan :

- a. Dengan adanya perencanaan diharapkan terdapatnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
- b. Dalam perencanaan ada perkiraan atau taksiran akan masa hal yang akan dilalui sehingga ketidak pastian dapat dibatasi sedikit mungkin.
- c. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik.
- d. Dengan perencanaan dilakukan skala prioritas.
- e. Dengan perencanaan maka akan ada alatpengukuran atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi.

Kegiatan perencanaan akan menghasilkan rencana. Menurut Stoner (1993:130) bahwa rencana dapat diuraikan menjadi dua jenis utama yaitu: rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sementara rencana operasional memberikan rincian tentang bagaimana rencana strategis itu dilaksanakan. Jadi dapat dikatakan bahwa rencana operasional merupakan penjelasan yang lebih rinci dari rencana strategis.

### 2.1.1 Perencanaan Strategik

Gaspersz (2004:2) menyatakan bahwa perencanaan strategik adalah *common sense*. Bersifat visioner (*visionary*), namun realistik; mengantisipasi keadaan masa depan yang diinginkan (*desirable*) dan dapat dicapai (*achievable*). Perencanaan strategik memberikan suatu struktur dan langkah-langkah yang harus diikuti.

Beberapa karakteristik dalam perencanaan strategik oleh Gaspersz yaitu :

- 1) Memiliki dukungan penuh dari manajemen puncak.
- 2) Sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mudah dipahami.

- 3) Melibatkan eksekutif, manajer, supervisor dan karyawan pada semua tingkat dari organisasi dan menerapkan manajemen partisipatif.
- 4) Mendefinisikan tanggung jawab dan periode waktu yang jelas.
- 5) Memberikan pemahaman dan tujuan bersama serta menyeluruh dari organisasi.
- 6) Memiliki kesadaran terhadap lingkungan di mana perencanaan strategik itu berfungsi.
- 7) Memiliki *outcomes* dan sumber-sumber daya yang realistik.
- 8) Mengembangkan dan menggunakan bukti-bukti untuk pembuatan rekomendasi.
- 9) Menetapkan dan menjamin pertanggungjawaban untuk *outcomes*.
- 10) Mengarah kepada keputusan-keputusan pengalokasian sumber-sumber daya.
- 11) Perencanaan strategik selalu ditinjau ulang dan diperbaharui terus menerus.

Sementara itu, manfaat perencanaan strategik menurut Gazpersz antara lain:

- 1) Berguna bagi perencanaan untuk perubahan dalam lingkungan dinamik yang kompleks. Perencanaan strategik adalah proaktif, sehingga organisasi publik disarankan untuk mencari dan melakukan perubahan, dan bukannya bersikap reaktif terhadap situasi.
- 2) Berguna untuk pengelolaan hasil-hasil. Perencanaan strategik merupakan suatu proses dari diagnosis, penetapan tujuan, dan pembangunan strategi yang merupakan bagian penting dari manajemen yang berorientasi pada hasil. Perencanaan strategik berlandaskan pada pertimbangan yang hati-hati dari suatu kapasitas dan lingkungan organisasi, yang mengarahkan pada keputusan-keputusan pengalokasian sumber-sumber daya yang signifikan.
- 3) Perencanaan strategik merupakan suatu alat manajerial yang penting. Sektor publik diharapkan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian dan peningkatan *outcomes* setiap tahun. Dengan kata lain, hasil-hasil seyogyanya mulai difokuskan pada efisiensi dan efektivitas operasional. Perencanaan strategik memungkinkan sektor publik mengembangkan suatu sistem yang memfasilitasi peningkatan terus-menerus pada tingkat dalam manajerial organisasi.

- 4) Perencanaan strategik berorientasi masa depan. Perencanaan strategik melibatkan suatu usaha yang disiplin untuk membantu membentuk dan membimbing pada apa yang diharapkan oleh manajemen, apa yang harus dilakukan dan mengapa itu dilakukan. Perencanaan strategik membutuhkan pengumpulan informasi berskala makro, suatu eksplorasi alternatif-alternatif, dan merupakan suatu landasan bagi implikasi masa depan dari keputusan-keputusan sekarang.
- 5) Perencanaan strategik mampu beradaptasi. Meskipun perencanaan dilakukan untuk jangka panjang, peninjauan ulang dan pembaharuan secara teratur untuk menentukan kemajuan dan menilai ulang validitas dari rencana –berdasarkan pada isu-isu strategik yang tidak tercakup dalam penilaian internal maupun eksternal- akan membuat perencanaan strtegik menjadi fleksibel dan mampu beradaptasi. Dengan demikian rencana dapat diperbaharui untuk membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan untuk menanggapi lingkungan yang berubah dan memanfaatkan peluang atau kesempatan yang menguntungkan. Perencanaan strategik menetapkan target untuk kinerja, memfasilitasi cara-cara untuk memeriksa kemajuan, dan memberikan panduan atau petunjuk untuk rencana-rencana operasional dan anggaran yang sedang berlangsung.
- 6) Perencanaan strategik adalah penting untuk mendukung pelanggan. Perencanaan strategik menerapkan hal-hal yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan. Agen-agen pemerintah harus mengakui bahwa mereka memiliki pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini mengharuskan adanya perubahan sikap yang didukung oleh proses perencanaan strategik, dimana identifikasi kebutuhan pelanggan menjadi hal yang mendasar.
- 7) Perencanaan strategik mempromosikan komunikasi. Perencanaan strategik memudahkan komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi keinginan dan nilai-nilai yang berbeda, membantu pembuatan keputusan yang teratur, dan menjamin keberhasilan dari implementasi sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan. Perencanaan strategik meningkatkan komunikasi tidak hanya dari sfungsi/divisi dan program-program.

Bryson (2003:54-81) mengatakan konsep delapan langkah proses perencanaan strategis, yaitu:

- 1) Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
- 2) Memperjelas mandat organisasi
- 3) Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
- 4) Menilai lingkungan internal
- 5) Menilai lingkungan eksternal
- 6) Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
- 7) Menciptakan visi organisasi yang efektif dimasa depan

Gaspersz (2004:12-17) menjelaskan bahwa proses perencanaan strategik yang berhasil selalu memiliki pertanyaan-pertanyaan berikut :

- 1) Di mana kita berada sekarang? (*Where are we now?*)
- 2) Di mana kita ingin berada di masa datang? (*Where do we want to be in the future?*)
- 3) Bagaimana kita mengukur kemajuan? (*How do we measure our progress?*)
- 4) Bagaimana kita mencapai sasaran dan tujuan? (*How do we get our goals and objectives?*)
- 5) Bagaimana kita menelusuri kemajuan? (*How do we track our progress?*)

#### Proses Perencanaan Strategik menurut Gaspersz

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Di mana kita berada sekarang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan <b>penilaian Internal/Eksternal</b>, yang terdiri dari <i>situation inventory</i> dan <i>environmental scan</i>.</li> <li>- Melakukan <b>identifikasi Pelanggan/Stakeholder</b>, yang terdiri dari dari definisi formal dari mereka yang secara langsung atau tidak langsung menggunakan layanan publik.</li> </ul>
2	Di mana kita ingin berada di masa mendatang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan pernyataan <b>Visi</b>, yang merupakan suatu gambar konseptual dari keinginan di masa mendatang.</li> <li>- Mengembangkan suatu <b>Misi</b>, berupa pernyataan</li> </ul>

		<p>singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan <i>prinsip-prinsip</i>, yang merupakan nilai-nilai inti dari organisasi.</li> <li>- Mengembangkan <i>sasaran-sasaran</i>, yang mewakili hasil akhir yang diinginkan setelah periode waktu tertentu-biasanya 3 tahu atau lebih.</li> <li>- Mengembangkan <i>tujuan-tujuan</i>, yang merupakan target-target spesifik dan dapat diukur untuk mencapai sasaran-sasaran.</li> </ul>
3	Bagaimana kita mengukur kemajuan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan <i>ukuran-ukuran kinerja</i>, yang mengukur hasil-hasil, menjamin pertanggung jawaban, mendukung penggunaan target-target yang terkait dengan peningkatan terus-menerus, dan mengizinkan <i>benchmarking</i> terhadap organisasi terbaik.</li> </ul>
4	Bagaimana kita mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan <i>rencana-rencana tindakan</i>, yang mencakup strategi-strategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu rencana strategik dan mengarahkan pada alokasi sumber daya.</li> </ul>
5	Bagaimana kita menelusuri kemajuan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan <i>suatu sistem penelusuran</i>, yang mengukur kemajuan-kemajuan dan mengumpulkan informasi manajemen.</li> </ul>

Jadi, langkah-langkah dalam proses perencanaan strategik menurut Gaspersz, yaitu :

- a. Penilaian internal/eksternal.
- b. Identifikasi pelanggan dan stakeholder.
- c. Mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan.
- d. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.
- e. Mengembangkan rencana-rencana tindakan.

f. Mengembangkan suatu sistem penelusuran.

Penilaian internal/eksternal merupakan suatu alat manajemen dasar yang digunakan dalam perencanaan strategik. Penilaian internal juga disebut sebagai *situation inventoriy*. Penilaian internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mengevaluasi kapasitas atau kemampuan untuk menanggapi isu-isu, masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan (*opportunities*). Sementara itu penilaian eksternal disebut juga sebagai *environmental scan*, mengidentifikasi kesempatan (*opportunities*) dan ancaman/tantangan (*threats*) yang ada dalam lingkungan yang sekarang dan antisipasi perubahan-perubahan lingkungan di masa mendatang.

Identifikasi pelanggan berkaitan dengan mereka yang secara langsung maupun tidak langsung menggunakan jasa-jasa pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak dari kebijakan-kebijakan organisasi publik. Terdapat dua jenis pelanggan yaitu :

1. Pelanggan internal; mencakup unit-unit atau karyawan-karyawan dalam suatu organisasi publik yang bekerja tergantung pada unit atau orang lain dalam organisasi yang sama.
2. Pelanggan eksternal; mencakup pengguna produk (barang dan/atau jasa) dari organisasi publik.

Sementara itu, yang dimaksud *stakeholder* adalah setiap orang atau kelompok yang berkepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari suatu organisasi publik, program atau subprogram.

Kemudian, dalam melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja yaitu :

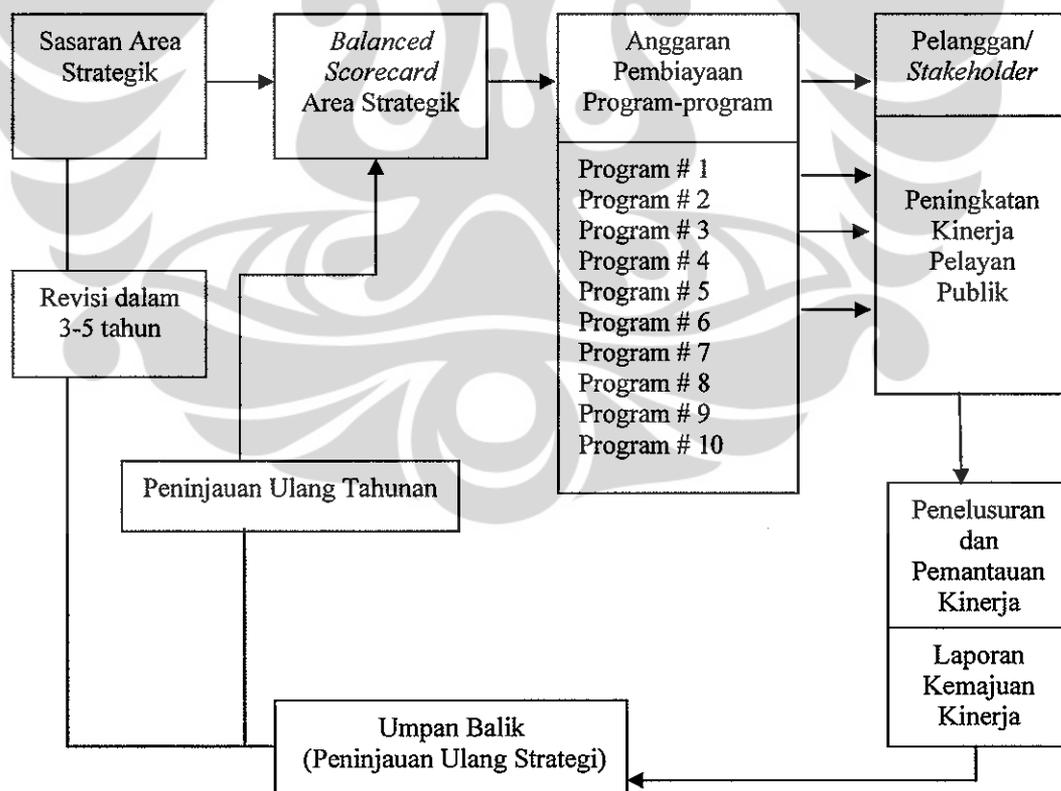
- a) Memilih ukuran kinerja awal (ukuran-ukuran input, output, *outcome*, efisiensi, dan kualitas).
- b) Mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja.
- c) Menentukan kebutuhan data.
- d) Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja.
- e) Menentukan kinerja dasar /awal (*Baseline Performance*).

Berkaitan dengan mengembangkan visi, misi, prinsip-prinsip, sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan Gaspersz menjelaskan sebagai berikut:

- a) Visi adalah gambaran koseptual tentang keinginan masa mendatang.

- b) Misi merupakan suatu pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari suatu organisasi, program atau subprogram. Pernyataan misi merupakan suatu alat yang sangat bernilai dalam mengarahkan, merencanakan, dan menerapkan usaha-usaha dari organisasi.
- c) Prinsip-prinsip merupakan faktor-faktor yang mengendalikan perjalanan dari suatu organisasi dan membimbing ke arah pengembangan dan implementasi dari semua kebijakan dan tindakan.
- d) Sasaran merupakan hasil akhir yang diinginkan. Sasaran memberikan suatu kerangka kerja untuk tingkat perencanaan yang lebih terperinci. Sasaran lebih spesifik daripada pernyataan misi, tetapi masih berifat umum untuk merangsang kreativitas dan inovasi.

Selanjutnya, Gaspersz juga membuat keterkaitan model strategik dengan anggaran pembiayaan program sebagai berikut :



Gambar 2.1. Keterkaitan Model Strategik dengan Anggaran Pembiayaan Program

## 2.2 Anggaran (*Budget*) dan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

Dalam tesis tentang strategi penganggaran ini akan di paparkan teori tentang anggaran (*budget*) dan penyusunan anggaran (*budgeting*), dan pendekatan-pendekatan dalam penganggaran.

### 2.2.1 Anggaran (*budget*)

Munandar (1985:3) mengatakan anggaran (*budget*) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Pendapat yang hampir sama dinyatakan oleh Nutley dan Osborne (1994:147) yang mengatakan :

*“A budget is a plan of action (usually short-time) expressed in financial term. That is, it is plan of financial implications of how we are going to deliver services. Frequently people consider a budget as an allocation of money.”*

Menurutnya, anggaran merupakan rencana kegiatan yang biasanya dipersiapkan untuk jangka waktu pendek, dan ditunjukkan dalam bentuk keuangan. Perencanaan keuangan itu mempunyai pengertian bagaimana kita akan memberikan pelayanan, dan anggaran sering juga dianggap sebagai pengalokasian uang.

Sementara itu menurut Jones (1991:256) mengutip penjelasan Wildsky tentang penganggaran. Menurutnya, dalam batasan yang paling umum, penganggaran diartikan sebagai pengalihan sumberdaya finansial bagi kemanfaatan serta mencapai tujuan untuk manusia. Oleh karena itu sebuah anggaran dicirikan sebagai serangkaian tujuan dengan daftar harga terlampir. Semenjak adanya keterbatasan dana bantuan, yang itupun masih harus dibagi-bagi lagi, anggaran menjadi membuat pilihan-pilihan di antara pilihan-pilihan pembiayaan (*expenditures*).

Dalam kaitannya dalam kaitannya dengan waktu, Munandar membagi *budget* menjadi dua, yaitu:

- 1) *Budget Strategis*, merupakan *budget* yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
- 2) *Budget Taktis*, merupakan *budget* yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. *budget* yang disusun untuk satu periode akuntansi (setahu penuh) dinamakan *Budget Periodik*, sedangkan *budget* yang disusun untuk jangka waktu yang kurang dari satu periode akuntansi (misalnya hanya untuk jangka waktu tiga bulan dan sebagainya) dinamakan *Budget Bertahap*.

Berdasarkan pengertian *budget* di atas maka proses program kepemudaan yang tertuang dalam Renstra Kemenpora 2010-2014 merupakan *Budget Strategis*. Namun, setiap tahunnya Biro Perencanaan Kemenpora melakukan evaluasi sekaligus penganggaran satu tahun yang akan datang. Dengan demikian dalam proses penganggaran di Kemenpora juga menggunakan *Budget Taktis*.

Dalam konteks pemerintahan, pengertian anggaran menurut Sabeni dan Ghozali (2001:39) yaitu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan rakyat, pemerintah harus mempunyai rencana yang matang untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Anggaran pemerintah adalah jenis rencana yang menggambarkan rangkaian tindakan atau kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka rupiah untuk suatu jangka waktu tertentu. Anggaran pemerintah disebut anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) yang masa berlakunya 1 tahun. Dalam perjalanannya pada pertengahan tahun pemerintah mengadakan perubahan anggaran atau yang disebut Anggaran Pendapatan Belanja Negara Perubahan (APBN-P).

Sebagaimana pengertian *budget*, Munandar (1985:12) menjelaskan tiga kegunaan pokok dari *budget* sebagai berikut:

- 1) Sebagai pedoman kerja  
*Budget* berfungsi sebagai pedoman kerja yang memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan (insitusi) diwaktu yang akan datang.
- 2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja  
*Budget* berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan (institusi) dapat saling

menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan (program institusi) akan lebih terjamin.

3) Sebagai alat pengawasan kerja

*budget* berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam *budget* dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja suatu perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara *budget* dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan ketakutan-ketakutan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (*budget*) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Sementara itu dalam masalah anggaran negara, Sunardianto (1996:24-25) menjelaskan berdasarkan fungsinya anggaran dibagi menjadi tiga yaitu anggaran yang berfungsi hukum (formal), materiil dan kebijaksanaan Pemerintah.

Anggaran yang berfungsi hukum (formal) diwujudkan dalam bentuk Undang-Undang Penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja. Anggaran yang berfungsi hukum adalah alat untuk membatasi ruang gerak pemerintah, dalam arti pengeluaran, apabila dilaksanakan tidak boleh melampaui anggaran.

Anggaran yang berfungsi materiil merupakan *planning* yaitu suatu rencana keuangan yang di satu pihak memuat jumlah-jumlah pengeluaran setinggi-tingginya untuk membiayai tugas-tugas negara di segala bidang selama masa tahun mendatang dan di lain pihak memuat jumlah-jumlah baru baru sumber-sumber pendapatan negara yang diperkirakan akan dapat diterima selama masa yang sama guna menutup pengeluaran-pengeluaran dimaksud.

Jadi meskipun anggaran sudah ditentukan dan ditetapkan dengan Undang-Undang bagi Pemerintah tetap merupakan rencana, yang hasilnya baru dapat diketahui setelah masa berakhirnya pelaksanaan anggaran. Apabila rencana itu tidak cocok dengan perkembangan/perubahan keadaan maka rencana itu perlu disesuaikan.

Anggaran negara sebagai alat perencanaan sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Agar fungsi perencanaan dan pengawasan dapat berjalan dengan baik, maka sistem anggaran dan pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran harus dilakukan dengan cermat dan sistematis.

Anggaran yang berfungsi sebagai dasar kebijakan pemerintah menggambarkan kebijakan yang akan dijalankan pemerintah untuk masa satu tahun mendatang yang pada pokoknya terarah untuk mencapai tujuan-tujuan pokok, yaitu :

- 1) Membangun dan memelihara negara hukum yang teratur, yaitu dengan merencanakan pengeluaran-pengeluaran yang bersifat pemerintahan dan untuk aparat keamanan/ketertiban, serta penerimaan-penerimaan yang berkaitan dengan hal tersebut.
- 2) Membina kesejahteraan sosial, yaitu dengan merencanakan pengeluaran-pengeluaran untuk aparatur/departemen/kementrian di bidang ekonomi sosial.

Pendapat Sunardianto tentang anggaran dan fungsinya tidak akan berjalan dengan baik dan berisiko tinggi terhadap stabilitas keuangan negara manakala orang-orang yang merencanakan, melaksanakan maupun yang memberikan pengawasan tidak menunjukkan kinerja yang baik. Menurut Due (1985:63) biasanya anggaran belanja memuat data-data keuangan mengenai pengeluaran-pengeluaran dan penerimaan-penerimaan dari tahun-tahun yang sudah lalu, jumlah-jumlah taksiran untuk tahun yang sedang berjalan, dan jumlah-jumlah yang diusulkan untuk tahun yang akan datang.

### 2.2.2 Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

*Budgeting* ialah proses kegiatan yang menghasilkan *budget* tersebut sebagai hasil kerja (out-put), serta proses kegiatan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi *budget*, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja. Munandar (1985:18)

Secara lebih terperinci dikatakan oleh Munandar, proses kegiatan yang yang tercakup dalam *budgeting* tersebut antara lain:

- 1) Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun *budget*.

- 2) Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksirn-taksiran dalam rangka menyusun *budget*.
- 3) Menyusun *budget* serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.
- 4) Pengkoordinasian pelaksanaan *budget*.
- 5) Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja, yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan *budget*.
- 6) Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah dilaksanakan, serta menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*follow-up*) dari kesimpulan-kesimpulan tersebut.

Penyusunan anggaran merupakan perencanaan dari kegiatan beserta perencanaan pembiayaannya. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, seperti yang ditegaskan oleh Terry dan Franklin (1997 : 40) sebagai berikut;

*“Managemen is a distinct process consisting of activities of planning, organizing, actualing, controlling, performed to determine and accomplish stated objetivies with the use of human beings and other resources.”*

Dapat dijelaskan, bahwa manajemen merupakan suatu proses dari suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan, dan pengawasan yang dilakukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan upaya orang dan sumber-sumber lain. Dengan demikina perencanaan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya, termasuk dalam kaitannya dengan penganggaran. Karena, setiap kegiatan yang direncanakan oleh suatu organisasi, sudah barang tentu menyangkut dengan masalah anggaran.

Bahwa penganggaran adalah merupakan perencanaan, ditegaskan oleh Syamsi (1994:90) yang mengatakan bahwa anggaran adalah hasil dari perencanaan yang berupa daftar mengenai bermacam-macam kegiatan terpadu, baik menyangkut penerimaannya maupun pengeluarannya yang dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Justine T. Sirait (2006:8), syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran,yakni :

- 1) Realistis; tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
- 2) Luwes, tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- 3) kontinu; membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan tidak merupakan usaha isidentil

Dalam penyusunan anggaran dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu *top-down approach* dan *bottom-up approach*. Hal ini mengacu pada uraian Schiavo-Campo dan Tommasi (1999 : 110-114) yaitu :

1) Penyusunan dari atas ke bawah (*Top-down approach*)

Penyusunan anggaran dengan cara ini dilakukan apabila peran pemerintah terlalu dominan dan kuat. Penyusunannya dengan cara:

- a. Pemerintah menetapkan plafon anggaran, perencanaan anggaran dilakukan oleh Menteri Keuangan dan Ketua Bappenas.
- b. Pemerintah membagi-bagikan plafon anggaran tersebut kepada kementerian/ lembaga.
- c. Kementerian/ lembaga membagikan plafon anggaran kepada unit awahnya, yaitu Direktorat Jenderal atau unit setingkat, untuk kemudian diteruskan ke direktorat-direktorat, kantor atau unit terbawah dalam garis struktural.

2) Pendekatan dari bawah ke atas (*Bottom-up approach*)

Penyusunan anggaran dengan system ini disebut penyusunan berdasarkan keinginan unit terbawah, system ini dapat berhasil jika keadaan ekonomi dan politik stabil. Penyusunannya dengan cara :

- a. Kantor atau unit terbawah yang melaksanakan pemerintahan dan menyangkut kegiatan keuangan mengajukan usulan anggaran pendapatan dan belanja negara ke unit struktural dipusat, yaitu di tingkat direktorat.
- b. Direktorat-direktorat menyampaikan usulan anggaran ke unit strukturalnya yang lebih tinggi, yaitu Direktorat Jenderal atau unit yang setingkat dalam Departemen.
- c. Direktorat Jenderal atau unit setingkatnya menyampaikan rancangan anggaran kementerian/ lembaga masing-masing kepada Departemen

Keuangan untuk disusun menjadi rancangan anggaran secara nasional (RAPBN).

Secara umum, Due (1985:65) menjelaskan bahwa proses *budget* dalam kesatuan-kesatuan pemerintahan yang besar meliputi empat tahap : persiapan anggaran serta pengajuan pada badan pembuat Undang-Undang/Peraturan-Peraturan, pengesahan jumlah-jumlah yang disediakan berdasarkan usul-usul, pelaksanaan pengeluaran jumlah-jumlah yang sudah disediakan, dan pengawasaan keuangan. Biasanya yang bertanggung jawab atas persiapan *budget* adalah cabang eksekutif dari pemerintah; dalam pemerintahan yang besar ditetapkan satu biro khusus untuk *budget* yang bertugas untuk mengerjakan persiapan *budget*, di bawah penguasaan hukum dari pejabat-kepala.

Untuk di Kemenpora sendiri yang bertugas dalam penyusunan anggaran adalah Biro Perencanaan. Biro Perencanaan merupakan unit di yang dipimpin oleh seorang Kepala Biro Perencanaan (pejabat Eselon II), satu tingkat bawah Sekretaris Kementerian (Sesmen).

### 2.2.3 Jenis-Jenis Sistem *Budgeting*

Dalam penganggaran di sektor publik, terdapat empat jenis sistem *budgeting* dengan pendekatan dan penekanan yang berbeda-beda untuk masing-masing sistem tersebut. Menurut Kluvers (1999) keempat pendekatan dalam sistem penganggaran yaitu *traditional budgeting* atau *line item budgeting*, penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*), penganggaran berbasis program (*program budgeting*), dan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*).

Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Jones (1991:371) bahwa usaha proses penganggaran dalam kebijakan publik, ada yang disebut dengan sistem perencanaan pemrograman anggaran (*Planning-programaing-budgeting system*, PPBS) dan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*, ZBB). Sistem-sistem tersebut (PPBS dan ZBB) menurut Jones (1991:371) timbul dari tuntutan akan perlu adanya prosedur penganggaran yang lebih rasional. Mereka memiliki unsur-unsur evaluatif yang kuat karena mereka harus menjelaskan

tujuan, mengukur pelaksanaan menentukan program terbaik serta menganalisis apakah suatu tujuan tertentu sebaiknya dicapai dengan menggunakan cara lain.

Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa terdapat beberapa pendekatan dalam proses penganggaran yaitu *Traditional budgeting* atau *Line-item budgeting*, penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*), penganggaran berbasis program (*program budgeting*), sistem perencanaan pemrograman anggaran (*Planning-programaing-budgeting system*, PPBS), dan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*, ZBB).

#### 1) *Traditional budgeting* atau *line-item budgeting*

*Traditional budgeting* atau *line-item budgeting* mempunyai sejumlah karakteristik penting, antara lain tujuan utamanya adalah untuk melakukan kontrol keuangan, sangat berorientasi pada input organisasi, penetapannya melalui pendekatan *incremental* (kenaikan bertahap), dan tidak jarang dalam prakteknya memakai "kemampuan menghabiskan atau menyerap anggaran" sebagai salah satu indikator penting untuk mengukur keberhasilan organisasi. Menurut Aziz dan Suroso (2007:11) bahwa penyusunan anggaran yang bersifat *incremental* mendasarkan besarnya realisasi anggaran tahun ini untuk menetapkan anggaran tahun depan, yaitu dengan menyesuaikan tingkat inflasi atau jumlah penduduk.

Umumnya, proses penganggaran oleh pemerintah cenderung menggunakan model *incremental*. Menurut asumsi Wildavsky dalam Winarno (2007:112) mengatakan bahwa proses penganggaran belanja pemerintah adalah inkremental, terpisah-pisah, non progamatik, dan sequential. Lebih jauh Wildavsky mengatakan sebagai berikut :

*"Budgeting is incremental, not comprehensive. The beginning of wisdom about an agency budget is that it is almost never actively reviewed as a whole every year in the sense of reconsidering the whole of all existing programs as compared to all possible alternatives. Instead, it is based on last year's budget with special attention given to a narrow range of increase. Thus, the men who make the budget are concerned with relatively small increments to an existing base. Their attention is focused on a small number of items over which the budgetary battle is fought"*.

Argumen pokok Widavsky adalah bahwa proses penganggaran belanja mempunyai alternatif terbatas. Hanya penyesuaian-penyesuaian yang relatif kecil dari anggaran belanja sebelumnya bisa dibuat.

Maka dari itu, pendekatan inkremental, dalam proses penyusunan *budget* dikatakan oleh Jones (1991:255) bahwa keputusan-keputusan dalam penganggaran tak melalui kegiatan-kegiatan perumusan dan pengesahan suatu program. Alasan Jones adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan-kegiatan program yang penting membutuhkan suatu penjelasan yang cermat dan tersendiri, sehingga akan dapat membingungkan pengenalan bidang anggaran ini.
- b. Penganggaran adalah sebuah proses institusional terpisah dengan penjadwalan, struktur, dan perbendaharaannya sendiri. Meskipun pembuatan kebijakan dan pembuatan anggaran sifatnya saling menjalin dalam pemerintahan, hubungan mereka akan lebih dapat dipahami apabila dinilai secara terpisah.
- c. Penganggaran selalu menjadi suatu hal yang penting dan menjadi pertanda khusus di tingkat nasional pada tahun-tahun terakhir ini.

Selanjutnya, Due (1985:69) mengatakan pada penyusunan *budget* rencana-rencana yang sudah ada tidak akan dipertimbangkan secara terperinci lagi tiap tahun. Tidak ada seorang yang tiap tahun memperbincangkan lagi pertanyaan-pertanyaan : Apakah peraturan anti-trust perlu diteruskan? Apakah Jawatan Pos akan bekerja? Anggapan pokok adalah bahwa kegiatan-kegiatan yang sudah ada akan terus berjalan, kecuali bila ada alasan-alasan yang kuat, bahwa kegiatan tersebut perlu dipertimbangkan lagi. Dan prinsip bahwa penyediaan-penyediaan baru akan sama dengan penyediaan yang sedang berjalan telah diterima tanpa banyak komentar. Yang dipertimbangkan adalah hanya perubahan-perubahan-perubahan mengenai tambahan-tambahan yang melampaui jumlah sekarang dan tentu saja biasanya itu adalah tambahan-tambahan kenaikan.

Menurut pandangan kaum inkrementalis, para pembuat keputusan dalam menunaikan tugasnya berada di bawah keadaan yang tidak pasti yang berhubungan dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan mereka di masa depan, maka keputusan-keputusan *incremental* dapat mengurangi resiko atau

biaya ketidakpastian itu. Inkrementalisme juga mempunyai sifat realistis karena didasari kenyataan bahwa para pembuat keputusan kurang waktu, kecakapan dan sumber-sumber lain yang dibutuhkan untuk melakukan analisis yang menyeluruh terhadap semua penyelesaian alternative masalah-masalah yang ada. Disamping itu, pada hakikatnya orang ingin bertindak secara pragmatis, tidak selalu mencari cara hingga yang paling baik dalam menanggulangi suatu masalah. Singkatnya inkrementalisme menghasilkan keputusan-keputusan yang terbatas, dapat dilakukan dan diterima.

Menurut Jones (1991:59) Bagi kaum inkrementalis, informasi dan pengetahuan tidak pernah dirasa cukup untuk menghasilkan sebuah program kebijakan yang lengkap. Mereka cenderung dengan penambahan-penambahan (*increments*), dengan membangun landasan yang kuat, dengan bekerja menurut batas. Nilai-nilai yang dihubungkan dengan pendekatan ini adalah nilai-nilai dari masa lalu atau dari status quo (keadaan tetap pada suatu saat tertentu). Kebijakan bagi kaum inkrementalis cenderung menjadi sebuah pemekaran yang berangsur-angsur. Tujuan-tujuan timbul sebagai konsekuensi dari tuntutan, untuk mengerjakan sesuatu yang baru ataupun yang lebih khas lagi.

Gaya operasi kaum inkrementalis adalah berunding atau lebih tepat lagi, *bargainer* yang secara konstan mendengarkan tuntutan-tuntutan, menguji intensitas-intensitas, dan mengajukan kompromi-kompromi. Dalam kompromi biasanya terjadi proses "tolak-tarik" atau "*take and give*".

## 2) Pendekatan Penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*)

Menurut Aziz dan Surono (2007:11) pendekatan penanggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan karena tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Pendekatan ini sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output.

Dijelaskan lebih lanjut pendekatan kinerja juga mengutamakan mekanisme penentuan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Untuk mengimplementasikan hal-hal tersebut, anggaran kinerja dilengkapi dengan teknik analisis antara biaya dan manfaat.

Sistem penganggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

### 3) Penganggaran berbasis program (*program budgeting*)

Menurut Due (1985:77-79) fungsi utama dari sistem *budget* adalah untuk mempermudah penilaian dari usul-usul dan untuk membandingkan kebaikan relatif dari berbagai permohonan. Sayang sekali, cara yang biasanya dipergunakan untuk mengajukan bahan-bahan dalam berkas-berkas *budget* tidak mempermudah pencapaian tugas ini. Dalam penyusunan yang terjadi adalah :

- a. *Budget* biasa disusun berdasarkan lembaga-lembaga, tanpa mengindahkan saling hubungan antara berbagai lembaga-lembaga atau adanya pekerjaan yang erat hubungannya yang dilaksanakan oleh lain-lain lembaga.
- b. *Budget-budget* disusun dengan cara menekankan pada “inputs” – pembelian berbagai macam soal, pemakaian berbagai macam pegawai – tanpa menunjuk pada rencana-rencana atau produk-produk yang dihasilkan dengan itu. Tidak jarang terjadi bahwa hasil-hasil sama sekali tidak disinggung.

Kekeurangan-kekurangan ini sudah diketahui puluhan tahunlamanya, dan banya saran-saran telah diajukan. Pendekan utama, dalam arti susunan *budget*, adalah penggantian tekanan yang menurut kebiasaan terhadap lembaga serta pemasukan (*inputs*) menjadi *budget* pelaksanaan (*performance*) atau *buget* berprogram.

*Pertama*, cara pendekatan berdasarkan program lebih banyak menaruh tekanan pada hasil terakhir atau tujuan-tujuan dari suatu rencana. *Kedua*, cara menyusun *budget* berprogram menekankan berbagai hubungan antara berbagai hasil dari program-program dengan pemasukan-pemasukan yang diperlukan untuk menghasilkannya. Dengan demikian memudahkan pemakaian cara-cara untuk

menganalisa rencana-rencana alternatif untuk mencapai itu. *Ketiga*, cara pendekatan ini bertujuan untuk mencakup seluruhnya, dengan mengakui semua sumbanagan yang diberikan oleh kegiatan itu, serta semua biaya yang diperlukan tanpa mengindahkan susuna organisasinya.

Kebaikan utama dari susuna *budget* berprogram sudah nyata dari sifatnya ; cara tersebut memberikan dasar yang lebih berguna untuk menilai permohonan-permohonan dari lembaga oleh depertemen mempersiapkan permohonan-permohonan *budget*, pemakaian susunan ini memaksakan lembaga-lembaga untuk memberi tekanan pada hasil, dan hubungan-hubungan antara pemasukan dan hasil (*input-to-output*) dan memberikan perhatian pada batas-batas kebaikan dan biaya yang lebih luas. Namun, kesulitan dari *budget* berprogram adalah kesukaran untuk menentukan hasil dari banyak kegiatan.

#### 4) PPBS dan ZBB

Sebagaimana penganggaran kinerja, pendekatan PPBS dan ZBB juga disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional. Menurut Jones (1991:371) sistem PPBS dan ZBB timbul dari tuntutan akan perlu adanya prosedur penganggaran yang lebih rasional. Mereka memiliki unsur-unsur evaluatif yang kuat karena mereka harus menjelaskan tujuan, mengukur pelaksanaan menentukan program terbaik serta menganalisis apakah suatu tujuan tertentu sebaiknya dicapai dengan menggunakan cara lain.

Ciri utama dari raionalis menurut Jones (1991:59) adalah bahwa mereka melibatkan pilihan-pilihan yang logis dalam mengambil berbagai tindakan guna memecahkan masalah-masalah publik. Rangkaian proses tersebut adalah 1) mengidentifikasi permasalahan, 2) menetapkan dan menyusun tujuan-tujuan 3) mengidentifikasi semua alternatif kaebijakan, 4) meramalkan konsekuensi-konsekuensi dari setiap alternatif, 5) membandingkan konsekuensi-konsekuensi tersebut dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai 6) memilih alternatif terbaik.

Pendekatan ini diasumsikan bahwa tujuan-tujuan dapat ditemukan terlebih dahulu, dan bahwa tersedia informasi lengkap. Gaya kerja semacam ini cenderung mengandalkan pada perencanaan yang mumpuni, yaitu mampu menganalisis segala

aspek masalah dan menguji semua alternatif yang mungkin dengan menelusuri segala pengaruh dan sumbangannya terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

PPBS merupakan teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada *output* dan tujuan dengan penekanan utamanya pada alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi. Sistem anggaran PPBS tidak mendasarkan pada struktur organisasi tradisional yang terdiri dari divisi-divisi, namun berdasarkan program, yaitu pengelompokan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu.

PPBS adalah salah satu model penganggaran yang ditujukan untuk membantu manajemen pemerintah dalam membuat keputusan alokasi sumber daya secara lebih baik. Hal tersebut disebabkan sumber daya yang dimiliki pemerintah sangat terbatas jumlahnya, sedangkan tuntutan masyarakat tidak terbatas jumlahnya. Dalam keadaan tersebut pemerintah dihadapkan pada pilihan alternatif keputusan yang memberikan manfaat paling besar dalam pencapaian tujuan bernegara secara keseluruhan. PPBS memberikan kerangka untuk membuat pilihan tersebut. Aziz dan Surono (2007:11).

Sementara itu untuk pendekatan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*, ZBB), tidak berpatokan pada anggaran tahun lalu untuk menyusun anggaran tahun ini, sebagaimana pendekatan tradisional yang bersifat inkremental. Namun, ZBB didasarkan pada kebutuhan saat ini. Dengan ZBB, seolah-olah proses anggaran dimulai dari hal-hal yang baru sama sekali. Item anggaran yang sudah tidak relevan dan tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi dapat hilang dari struktur anggaran, atau mungkin juga muncul item baru.

Kritik mengenai sistem perencanaan pemrograman anggaran (*Planning-programaing-budgeting system*, PPBS) dan penganggaran berbasis nol (*zero based budgeting*, ZBB), mengutip pendapat Wildavsky, Jones (1991:371) mengatakan kesulitan pelaksanaannya. Dikatakan bahwa kesulitan konsep PBBS sebagai berikut :

” Semua kesulitan yang sebelum ini disebut seperti : kekurangan bakat, teori dan data, apat dipersingkat menjadi hanya satu kalimat : ”tak seorang pun tahu bagaimana menganggarkan program.” secara umum mungkin

banyak orang yang mengetahuinya, tetapi tidak dalam kasus-kasus tertentu. Penganggaran program tidak dapat dinyatakan dalam istilah-istilah operasional. Arti kata tersebut yang berbunyi ” biarlah kemampuan seseorang yang bertindak sesuatu,” sama sekali tidak ada dalam pasal penganggaran ini. Menyuruh suatu badan untuk melakukan penganggaran program sama saja menyuruhnya melakukan kebijakan-kebijakan yang lebih baik tanpa adanya perumusan mengenai hal tersebut. Seseorang harus memikirkan keefektivan, taksiran-taksiran biaya, serta perbandingan alternatif yang semuanya nihil dalam mengambil langkah kreatif bagi perumusan atau formulasi kebijakan”.

### **2.3 Rencana Strategis Kemenpora 2010-2014**

Dalam kata pengantar Rencana Strategis Kementerian Pemuda dan Olahraga, Menteri Negara Pemuda dan Olahraga mengatakan secara filosofis dan yuridis, Renstra ini dibangun bertolak dari cara pandang terhadap realitas problematika kepemudaan dan keolahragaan terkini melalui penelaahan ruang solusi yang diamanahkan pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan dan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional beserta peraturan turunannya sebagaimana terumuskan dalam Studi Latar Belakang Penyusunan Rencana Strategis Pembangunan Kepemudaan dan Keolahragaan Tahun 2010-2014.

Kebijakan mendasar Kementerian Pemuda dan Olahraga dibidang kepemudaan dan keolahragaan nasional sesungguhnya berpola sistematis, sinergis, dan berkelanjutan sehingga membuka ruang solusi yang lebih lapang melalui lintas Kementerian/Lembaga, seiring dengan semakin luasnya rentang potensi dan permasalahan yang melingkupi dunia kepemudaan dan keolahragaan nasional saat ini.

Kebijakan di bidang kepemudaan dalam Renstra diposisikan agar pemuda Indonesia mampu merespon permasalahan aktual kepemudaan dan kemasyarakatan (bangsa), sekaligus secara proaktif mencari dan menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Hal tersebut bermakna sebagai spirit kepeloporan, kreativitas, kepedulian, dan kesukarelaan pemuda. Dengan spirit ini pemuda tidak saja mampu berperan aktif dalam pembangunan nasional, namun

sekaligus menjadi *solution maker* bagi permasalahan yang melingkupi pemuda itu sendiri.

Oleh karenanya perlu terus ditingkatkan wawasan, kapasitas, dan keterampilan pemuda guna mendukung partisipasi dan peran aktif pemuda di berbagai bidang pembangunan nasional menuju kesejahteraan dan keadilan sosial sebagaimana termaktub dalam Pembukaan UUD 1945, serta terlaksananya pelayanan kepemudaan yang sesuai dengan karakteristik pemuda sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan.

### 2.3.1 Latar belakang

Dalam latar belakang Renstra Kemenpora Tahun 2010-2014 dipaparkan terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat untuk mencapai tujuan bernegara sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945). Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, transparan, dan *legitimate*, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab, serta bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Salah satu tolok ukurnya adalah perencanaan yang sistematis, sebab saat ini hampir di semua negara sudah menerapkan sistem perencanaan yang strategis, dikenal dengan nama Rencana Strategis (Renstra).

Sejalan dengan itu, penyusunan Renstra dilakukan sebagai tindak lanjut Ketetapan MPR-RI No XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, serta UU No 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

Menurut Penjelasan Pasal 3 Undang-Undang No 28 Tahun 1999, disebutkan bahwa asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Operasionalisasi kegiatan kelembagaan selama 5 (lima) tahun yang dituangkan dalam Renstra, harus diimplementasikan setiap tahun melalui Rencana Kinerja (Renja). Implementasi Renja dilakukan oleh Pimpinan Lembaga dan Renja tersebut harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta mengacu kepada Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang menjadi pedoman dalam penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN).

### 2.3.2 Landasan Idiil dan Operasional

Hingga saat ini Kementerian Pemuda dan Olahraga telah memiliki Rencana Strategis untuk periode 2005–2009, sebagaimana diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan. Namun, dinamika pembangunan di tingkat pusat dan daerah serta adanya restrukturisasi perencanaan dan penganggaran dalam rangka reformasi birokrasi menuntut penyusunan Rencana Strategis periode 2010 – 2014 sesuai dengan arah kebijakan Pemerintah yang baru terbentuk. Dalam penyusunan Renstra ini, peraturan perundang-undangan yang digunakan sebagai landasan, antara lain adalah:

1. Landasan Idiil Pancasila, Landasan Konstitusional Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Landasan Filosofis Bhinneka Tunggal Ika, dan Landasan Visional Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Landasan Operasional Meliputi seluruh peraturan perundang-undangan yang berkaitan langsung dengan pembangunan kepemudaan dan keolahragaan nasional, yaitu:
  - a) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
  - b) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
  - c) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
  - d) Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;
  - e) Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional;
  - f) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional;
  - g) Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;

- h) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- i) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan;
- j) Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah;
- k) Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga;
- l) Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Keolahragaan;
- m) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Pekan dan Kejuaraan Olahraga;
- n) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2007 tentang Pendanaan Keolahragaan;
- o) Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Propinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota;
- p) Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;
- q) Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014;
- r) Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu II Periode 2009-2014;
- s) Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra-KL) 2010-2014;
- t) Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia Nomor PER.0013/MENPORA/II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.

#### **2.4 Kondisi Umum Kepemudaan**

Dalam Renstra Kemenpora tahun 2010-2014 dijelaskan bahwa pembangunan kepemudaan bertujuan untuk mewujudkan pemuda yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cerdas,

kreatif, inovatif, mandiri, demokratis, bertanggung jawab, berdaya saing, serta memiliki jiwa kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kebangsaan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Tujuan pembangunan kepemudaan tersebut dapat diwujudkan melalui peningkatan prestasi dan peranserta aktif pemuda dalam berbagai bidang pembangunan, baik di bidang ekonomi, ilmu pengetahuan, teknologi, sosialkemasyarakatan, politik, dan budaya. Pembangunan kepemudaan dilakukan melalui proses fasilitasi segala hal yang berkaitan dengan pelayanan kepemudaan, menitikberatkan kepada proses penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan kepemudaan.

Pengembangan kepemudaan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan jiwa kepemimpinan, kewirausahaan, dan kepeloporan pemuda, sehingga pada gilirannya dapat melahirkan pemuda yang maju yakni pemuda yang berkarakter, berkapasitas, dan berdaya saing. Definisi pemuda adalah warga negara Indonesia yang memasuki periode penting pertumbuhan dan perkembangan yang berusia 16 (enam belas) sampai 30 (tiga puluh) tahun.

#### **2.4.1 Permasalahan Pemuda**

Beberapa permasalahan kondisi kepemudaan Indonesia dalam Renstra Kemepora 2004-2014 secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

- a) Angka Partisipasi Sekolah (APS) pemuda pada tahun 2007 yaitu usia 16-18 tahun sebesar 54,1 %, usia 19-24 tahun sebesar 12,61 %. (Susenas, 2007).
- b) Data Susenas 2008 menunjukkan sekitar 1,27 % jumlah pemuda belum/tidak pernah sekolah; 17,34 % masih sedang bersekolah; dan 81,40 % sudah tidak bersekolah lagi.
- c) Berdasarkan tingkat kelulusan pemuda tahun 2008: 6,06 % lulus perguruan tinggi; 30,83 % lulus SMA; 30,81 % lulus SMP; 23,33 % lulus SD; dan 8,97 % tidak memiliki ijazah dan belum tamat SD.
- d) Disamping itu juga tingkat minat baca dikalangan pemuda yang masih rendah, yaitu 37,5 %.
- e) Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) pemuda pada tahun 2008 yaitu sebesar 14,35 %. Proporsi tingkat pengangguran terbuka lebih condong di daerah

perkotaan dibandingkan dengan di daerah pedesaan, yaitu 20,75 % dibandingkan 15,3 %. (Sakernas, 2008)

- f) Proporsi pemuda mengikuti organisasi kepemudaan pada tahun 2006 sebesar 69,09 %. (Susenas, 2006).
- g) Menurut Human Development Report 2007-2008, HDI Indonesia sebesar 0,728 yang berada dalam peringkat 107 dari 177 negara yang disurvei oleh UNDP.
- h) Persoalan kepemudaan yang terkait dengan peran sosial yaitu masalah penggunaan narkoba, premanisme, dan pergaulan bebas.
- i) Persoalan kepemudaan dalam wawasan kebangsaan, cinta tanah air dan bela negara yang masih perlu dipupuk.

#### **2.4.2 Potensi Pemuda**

Dibalik permasalahan-permasalahan tersebut keberadaan pemuda memiliki potensi yang besar. Potensi keberadaan pemuda yang diuraikan dalam Renstra Kemenpora 2010-2014 baik dalam bidang ekonomi, iptek, keolahragaan, budaya dan lain sebagainya.

Dalam kategori ekonomi pemuda memiliki potensi kekuatan yang besar yang tampak dengan jelas dalam pembangunan perekonomian nasional. Bahkan di beberapa negara maju yang memiliki struktur penduduk piramida terbalik, dimana jumlah pemudanya relatif lebih kecil dibandingkan usia tua menimbulkan kekhawatiran karena semakin besar rasio ketergantungan yang harus dipikul oleh usia produktif. Dengan demikian, posisi pemuda tidak hanya semata-mata sumber daya produksi bagi kegiatan perekonomian sebagai tenaga kerja, tetapi juga merupakan faktor penentu yang signifikan bagi kemajuan dan kemunduran perekonomian suatu negara.

Tantangan kepemudaan dalam bidang ekonomi adalah persoalan produktivitas, kemampuan kewirausahaan, dan daya saing produktivitas pemuda dalam aktivitas perekonomian. Pemuda dituntut semakin kreatif, inovatif, produktif, dan memiliki kapasitas lebih dari memadai agar memiliki peluang yang besar untuk memainkan peran sebagai pelaku ekonomi potensial pada skala

mikro, kecil, menengah, dan besar, tidak hanya di dalam negeri tetapi di luar negeri.

Dalam bidang Iptek, tantangan pemuda masa depan adalah meningkatkan penguasaan iptek sekaligus menekan eksese negatif dari kemajuan iptek. Oleh karena itu, penguasaan dan pemanfaatan Iptek harus juga diikuti dengan penguatan nilai-nilai moralitas yang ditanamkan kepada kalangan pemuda sehingga dapat mencegah eksese negatif penggunaan iptek.

## **2.5 Gambaran Umum Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dinyatakan bahwa Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga adalah unsur pelaksana Pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga mempunyai tugas membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga.

Dalam melaksanakan tugasnya Menteri Negara Pemuda dan Olahraga menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan nasional di bidang pemuda dan olahraga;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemuda dan olahraga;
- c. Operasionalisasi kebijakan pembinaan dan pengembangan kepemudaan dan keolahragaan;
- d. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- e. pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- f. penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

### **2.5.1 Visi, Misi, dan Tujuan Kemenpora di bidang Kepemudaan**

Dalam Renstra Kemenpora Tahun 2010-2014 dinyatakan bahwa Visi Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2010-2014 yaitu :

“Mewujudkan kepemudaan dan keolahragaan yang berdaya saing”.

Visi tersebut tidak terlepas dari upaya mewujudkan Visi Pembangunan 2005-2025 yaitu “Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur” dan melaksanakan Misi Pembangunan Nasional 2005-2025 yaitu mewujudkan bangsa yang berdaya saing” sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025.

Berdaya saing dalam lingkup kepemudaan mengandung arti memiliki kemampuan berkompetisi yang dihasilkan melalui pola pengaderan dan peningkatan potensi pemuda secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan sesuai dengan metode pendidikan, pelatihan, pemagangan, pembimbingan, pendampingan, serta pemanfaatan kajian, kemitraan, dan sentra pemberdayaan pemuda yang terus-menerus dikembangkan sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dalam menciptakan nilai tambah kepemudaan di berbagai bidang pembangunan, serta peningkatan akhlak mulia dan prestasi pemuda Indonesia dikancah kompetisi global.

Misi Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2010-2014 yaitu meningkatkan daya saing kepemudaan dan keolahragaan. Misi Kemenpora tersebut dalam bidang kepemudaan mengandung arti:

- a) Meningkatkan potensi sumberdaya kepemudaan dengan memanfaatkan kemitraan lintas sektoral, antar tingkat pemerintah, dan kemasyarakatan untuk mendukung penyadaran dan pemberdayaan pemuda melalui peningkatan wawasan, inventarisasi potensi, kapasitas kelimuan, kapasitas keimanan, kreativitas, dan kemampuan berorganisasi pemuda sehingga pemuda dapat meningkatkan partisipasi, peran aktif, dan produktivitas dalam membangun dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
- b) Mewujudkan pemuda maju, berkarakter, berkapasitas, dan berdaya saing melalui penyiapan pemuda kader sesuai karakteristik pemuda yang memiliki semangat kejuangan, kesukarelaan, tanggungjawab, dan ksatria serta memiliki sikap kritis, idealis, inovatif, progresif, dinamis, reformis, dan futuristik tanpa meniggalkan akar budaya bangsa Indonesia yang tercermin dalam kebhinekatunggalikaan untuk mendukung pengembangan pendidikan, kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kesukarelawan pemuda diberbagai bidang pembangunan, termasuk penugasan khusus bagi

pengembangan kepanduan/kepramukaan sebagai wadah pengaderan calon pemimpin bangsa.

Adapun tujuan Kemenpora tahun 2010-2014 dalam bidang kepemudaan adalah terselenggaranya pelayanan kepemudaan yang mendukung upaya peningkatan partisipasi dan peran aktif pemuda di berbagai bidang pembangunan. Sasaran strategis yang hendak dicapai berdasarkan tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya *character building* melalui gerakan, revitalisasi dan konsolidasi gerakan kepemudaan, yang ditandai dengan :
  - a. Meningkatnya fasilitasi peningkatan wawasan kebangsaan, perdamaian dan lingkungan hidup bagi pemuda.
  - b. Meningkatnya fasilitasi pengembangan kepemimpinan pemuda.
  - c. Meningkatnya fasilitasi pengembangan kewirausahaan pemuda.
  - d. Meningkatnya fasilitasi pengembangan kepeloporan pemuda.
  - e. Terlaksananya fasilitasi pelatihan kepemimpinan, manajemen, dan perencanaan program bagi pengelola organisasi kepemudaan.
- 2) Meningkatnya revitalisasi gerakan pramuka, yang ditandai dengan meningkatnya fasilitasi pendidikan kepanduan.
- 3) Meningkatnya pengembangan penguasaan teknologi dan kreatifitas pemuda, yang ditandai dengan:
  - a. Terlaksananya fasilitasi peningkatan kapasitas pemuda di bidang iptek dan intaq.
  - b. Terlaksananya fasilitasi peningkatan kapasitas pemuda di bidang seni, budaya, dan industri kreatif.

### **2.5.2 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Bidang Kepemudaan**

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan, pembangunan kepemudaan bertujuan untuk terwujudnya pemuda yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, kreatif, inovatif, mandiri, demokratis, bertanggungjawab, berdaya saing, serta memiliki jiwa kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kebangsaan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik

Indonesia Tahun 1945 dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 3).

Pembangunan kepemudaan dilaksanakan dalam bentuk pelayanan kepemudaan, yang berfungsi melaksanakan penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan potensi kepemimpinan, kewirausahaan, serta kepeloporan pemuda dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Pelayanan kepemudaan diarahkan untuk, *pertama* menumbuhkan patriotisme, dinamika, budaya prestasi, dan semangat profesionalitas; dan *kedua* meningkatkan partisipasi dan peran aktif pemuda dalam membangun dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kepemudaan dan keolahragaan nasional sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang tersebut di atas, maka pada periode tahun 2010-2014 telah ditetapkan prioritas nasional sebagai berikut. Sesuai dengan prioritas nasional sebagaimana tercantum dalam Buku I RPJMN 2010-2014, pembangunan kepemudaan dan keolahragaan merupakan bagian dari (a) Prioritas Nasional Ke-11 yaitu: Kebudayaan, Kreativitas, dan Inovasi Teknologi; (b) Prioritas Nasional Lainnya Bidang Kesejahteraan Rakyat Pada Prioritas Nasional Ke-11 antara lain diamanatkan dalam substansi inti, yaitu pengembangan penguasaan teknologi dan kreativitas pemuda. Sementara itu pada Prioritas Nasional Lainnya Bidang Kesejahteraan Rakyat antara lain diamanatkan: (a) Pencapaian posisi papan atas pada South East Asia (SEA) Games pada tahun 2011; (b) peningkatan perolehan medali di Asian Games pada tahun 2010 dan Olimpiade tahun 2012; (c) Peningkatan *character building* melalui gerakan, revitalisasi dan konsolidasi gerakan kepemudaan; dan (d) Revitalisasi gerakan pramuka.

Prioritas Nasional yang terkait dengan bidang kepemudaan dan keolahragaan tersebut di atas telah dijabarkan dalam Buku II RPJMN 2010- 2014 khususnya pada Bab 2: Sosial Budaya dan Kehidupan Beragama, sebagai berikut. Pembangunan kepemudaan dan keolahragaan diprioritaskan pada peningkatan partisipasi pemuda, budaya dan prestasi olahraga, yang dilakukan melalui 2 (dua) fokus prioritas. *Pertama*, peningkatan partisipasi dan peran aktif pemuda dalam berbagai bidang pembangunan melalui: (a) peningkatan *character building*,

revitalisasi, dan konsolidasi gerakan kepemudaan; (b) revitalisasi gerakan pramuka; (c) pengembangan penguasaan teknologi, jiwa kewirausahaan, dan kreativitas pemuda; (d) peningkatan wawasan pemuda; (e) peningkatan potensi, kapasitas dan kompetensi, kreatifitas dan kualitas, serta kepedulian pemuda; (f) perluasan kesempatan memperoleh dan meningkatkan pendidikan, pelatihan, pemagangan, pembimbingan, dan pendampingan dalam rangka pengembangan potensi diri pemuda; (g) penyiapan kader pemuda, sesuai “karakteristik pemuda yang memiliki semangat kejuangan, kesukarelaan, tanggung jawab, dan ksatria serta memiliki sikap kritis, idealis, inovatif, progresif, dinamis, reformis dan futuristik tanpa meninggalkan akar budaya bangsa Indonesia yang tercermin dalam kebhinnekatunggalikaan”; dan (e) peningkatan dan perluasan memperoleh peluang kerja sesuai kompetensi dan keahlian yang dimiliki.

Selain itu fokus prioritas pembangunan kepemudaan didukung oleh: (1) peningkatan kualitas manajemen dan pembiayaan kepemudaan dan keolahragaan; (2) sistem informasi dan pelayanan publik; (3) peningkatan koordinasi, kerjasama, dan kemitraan lintas bidang, lintas sektor, lintas program, lintas pelaku, dan lintas kementerian/lembaga (terutama di bidang kebudayaan, pariwisata, pendidikan, agama, sosial, kerja sama luar negeri, pemberdayaan perempuan, pertahanan, keamanan, pertanian, perikanan, kelautan, kehutanan, perdagangan, perindustrian, kesehatan, tenaga kerja, koperasi, usaha kecil dan menengah, lingkungan hidup, serta pemerintahan daerah) dengan memperhatikan kesetaraan gender dan pembangunan yang berkelanjutan.

### **2.5.3 Arah dan Kebijakan Kemenpora dalam Bidang Kepemudaan**

Berdasarkan Arah Kebijakan dan Strategi RPJMN Tahun 2010-2014, Kementerian Pemuda dan Olahraga menyusun prioitas arah kebijakan dan strategi tahun 2010-2014 sebagai berikut :

- 1) **Penyadaran Pemuda, yaitu**
  - a. Peningkatan wawasan pemuda dalam memahami dan menyikapi perubahan lingkungan strategis mencakup pendidikan kebangsaan/bela negara dan akhlak mulia, penumbuhan kesadaran / kepedulian terhadap lingkungan dan hukum, serta pemahaman kemandirian ekonomi.

- b. Peningkatan peran aktif pemuda sebagai kekuatan moral, kontrol sosial, dan agen perubahan.
  - c. Perlindungan pemuda dari pengaruh destruktif mencakup bahaya narkoba, psikotropika, zat adiktif (NAPZA), seks bebas, HIV/AIDS, pornografi dan pornoaksi, prostitusi, perdagangan manusia, penurunan kualitas moral, perpecahan bangsa, serta hilangnya komitmen dan rasa kebangsaan.
- 2) Pemberdayaan Pemuda, yaitu
- a. Peningkatan potensi, kapasitas, kreatifitas, dan kemampuan berorganisasi pemuda.
  - b. Penelitian dan pendampingan kegiatan kepemudaan.
  - c. Perluasan kesempatan memperoleh serta meningkatkan kompetensi dan keterampilan.
  - d. Peningkatan daya saing pemuda Indonesia di tingkat regional dan internasional
- 3) Pengembangan Kepemimpinan Pemuda, yaitu:
- a. Penetapan kebijakan strategis pengembangan kepemimpinan pemuda.
  - b. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pengaderan, pembimbingan, dan pendampingan pembentukan pemuda kader pemimpin.
  - c. Pengembangan forum kepemimpinan pemuda.
- 4) Pengembangan Kewirausahaan Pemuda, yaitu:
- a. Peningkatan dan perluasan menciptakan peluang pekerjaan
  - b. Pelaksanaan pelatihan, pemagangan, pembimbingan, pendampingan, kemitraan, dan promosi pembentukan pemuda kader wirausaha.
  - c. Peningkatan fasilitasi akses permodalan dan pengembangan sentra kewirausahaan pemuda, dalam rangka mendukung penciptaan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kewirausahaan.
- 5) Pengembangan Kepeloporan Pemuda, yaitu :
- a. Pengembangan inovasi, keberanian melakukan terobosan, dan budaya kreatif pemuda.
  - b. Pelaksanaan pelatihan dan pendampingan penumbuhan pemuda kader pelopor yang dapat sesuai dengan karakteristik daerah setempat.

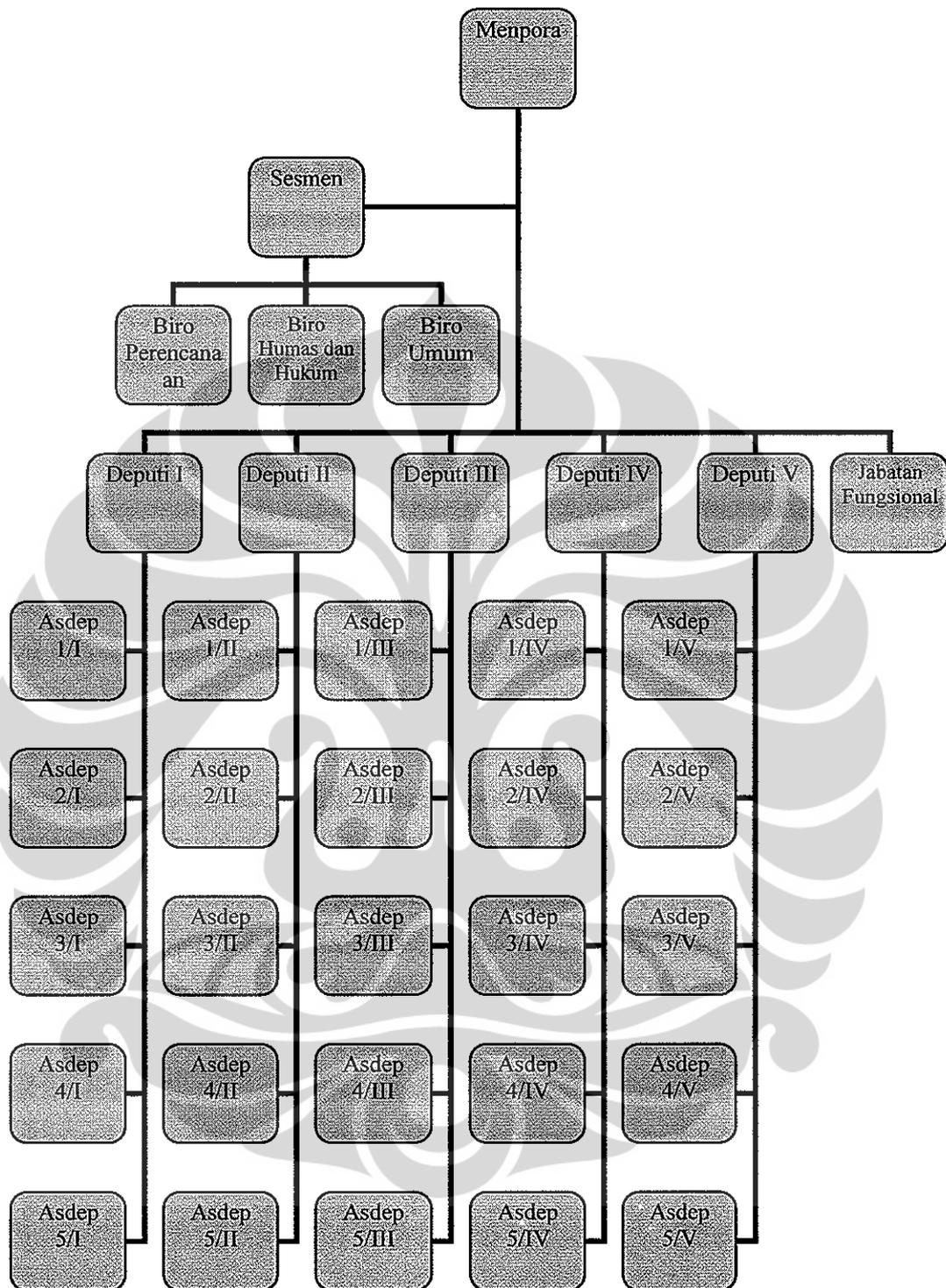
- 6) Pengembangan Kepedulian dan Kesukarelaan Pemuda, yaitu :
  - a. Pengembangan tenaga terdidik di Pedesaan (SP-3).
  - b. Pelaksanaan pelatihan dan pendampingan penumbuhan pemuda kader kesukarelawan di daerah tertinggal, daerah pasca bencana, dan daerah rawan konflik.
- 7) Peningkatan Sinkronisasi dan Kemitraan Kepemudaan, yaitu :
  - a. Program sinergis antar sektor dalam hal penyadaran pemberdayaan dan pengembangan pemuda.
  - b. Kajian dan penelitian bersama tentang persoalan pemuda.
  - c. Kegiatan bersama dalam mengatasi dekadensi moral, pengangguran, kemiskinan, kekerasan, dan NAPZA.
  - d. Pengembangan kemitraan berbasis program dalam pelayanan kepemudaan.
- 8) Peningkatan Prasarana dan Sarana Kepemudaan, yaitu :
  - a. Inventarisasi prasarana kepemudaan di kabupaten /kota.
  - b. Optimalisasi pemanfaatan prasarana dan sarana kepemudaan, khususnya pemanfaatan sentra pemberdayaan pemuda.
  - c. Fasilitasi penyediaan dan pengelolaan prasarana dan sarana kepemudaan.
- 9) Pemberdayaan Organisasi Kepemudaan, yaitu :
  - a. Inventarisasi organisasi kepemudaan, kemahasiswaan, dan kepelajaran.
  - b. Peningkatan kreativitas dan inovasi, pengasahan kematangan intelektual, penyaluran minat bakat, serta penumbuhan rasa percaya diri, semangat kesetiakawanan sosial, dan pengabdian kepada masyarakat.
  - c. Peningkatan mutu pengelolaan organisasi kepemudaan.
  - d. Akreditasi tingkat kesesuaian dengan pengaturan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan.
- 10) Peningkatan Peran Serta Masyarakat, yaitu :
  - a. Promosi kegiatan pemerintah dalam pelayanan kepemudaan.
  - b. Mediasi masyarakat dalam menggiatkan gerakan cinta lingkungan hidup dan solidaritas sosial dikalangan pemuda.
  - c. Advokasi kemitraan masyarakat pada program pemerintah di bidang kepemudaan, termasuk apresiasi dan penghargaan.

- 11) Pengembangan Penghargaan Kepemudaan, yaitu : pemberian penghargaan bagi pemuda berprestasi, organisasi kepemudaan, organisasi kemasyarakatan, lembaga pemerintah, badan usaha, kelompok masyarakat, dan perseorangan yang berjasa dalam memajukan potensi pemuda.

#### **2.5.4 Susunan Organisasi Kemenpora**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dinyatakan bahwa Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga terdiri dari:

- a. Sekretariat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga;
- b. Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, selanjutnya disebut Deputi I;
- c. Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Deputi II;
- d. Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga, selanjutnya disebut Deputi III;
- e. Deputi Bidang Pemberdayaan Olahraga, selanjutnya disebut Deputi IV;
- f. Deputi Bidang Peningkatan Prestasi, dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Olahraga, selanjutnya disebut Deputi V;
- g. Staf Ahli;
- h. Inspektorat;
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar 2.2. Struktur Organisasi Kemenpora

### **2.5.5 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dinyatakan bahwa Biro Perencanaan merupakan salah satu unit dibawah Sekretariat Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga. Biro Perencanaan dipimpin oleh pejabat Eselon II. Biro Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan program dan anggaran, pengembangan sistem informasi dan pengolahan data, fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga, serta evaluasi dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugasnya Biro Perencanaan menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan dan penyusunan program dan anggaran;
- b. pengembangan sistem informasi dan pengolahan data;
- c. fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga dalam negeri dan luar negeri;
- d. evaluasi dan pelaporan.

Biro Perencanaan terdiri dari:

- a. Bagian Program dan Penyusunan Anggaran;
- b. Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data;
- c. Bagian Kerja Sama Antar Lembaga;
- d. Bagian Evaluasi dan Pelaporan.

Bagian Program dan Penyusunan Anggaran mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan penyusunan program dan anggaran. Dalam melaksanakan tugasnya Bagian Program dan Penyusunan Anggaran menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan bahan dan penyusunan rencana, program, dan anggaran di bidang kepemudaan;
- b. penyiapan bahan dan penyusunan rencana, program, dan anggaran di bidang keolahragaan;
- c. penyiapan bahan dan penyusunan rencana, program, dan anggaran unsur penunjang.

Bagian Program dan Penyusunan Anggaran terdiri dari:

- a. Subbagian Perencanaan Program I;

- b. Subbagian Perencanaan Program II;
- c. Subbagian Perencanaan Program III.

Subbagian Perencanaan Program I mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengolahan, dan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran di bidang kepemudaan dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang kepemudaan. Subbagian Perencanaan Program II mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengolahan, dan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran di bidang keolahragaan dan UPT di bidang keolahragaan. Subbagian Perencanaan Program III mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengolahan, dan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran unsur penunjang.

Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sistem informasi dan pengolahan data. Dalam melaksanakannya Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data menyelenggarakan fungsi:

- a. pengembangan sistem informasi;
- b. pengumpulan dan dokumentasi data;
- c. pengolahan dan penyajian informasi.

Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data terdiri dari:

- a. Subbagian Pengembangan Sistem Informasi;
- b. Subbagian Pengumpulan Data;
- c. Subbagian Pengolahan dan Penyajian Informasi.

Subbagian Pengembangan Sistem Informasi mempunyai tugas melakukan perancangan, pengaplikasian, dan pengembangan sistem komunikasi dan jaringan informasi di bidang kepemudaan dan keolahragaan. Subbagian Pengumpulan Data mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan pendokumentasian data di bidang kepemudaan dan keolahragaan. Subbagian Pengolahan dan Penyajian Informasi mempunyai tugas melakukan pengolahan, pengintegrasian, dan penyajian data di bidang kepemudaan dan keolahragaan.

Bagian Kerjasama Antar Lembaga mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi dan administrasi kerjasama antara lembaga dalam negeri dan luar negeri.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20, Bagian Kerjasama Antar Lembaga menyelenggarakan fungsi:

- a. fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga dalam negeri;
- b. fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga luar negeri.

Bagian Kerjasama Antar Lembaga terdiri dari:

- a. Subbagian Kerjasama Antar Lembaga Dalam Negeri;
- b. Subbagian Kerjasama Antar Lembaga Luar Negeri.

Subbagian Kerjasama Antar Lembaga Dalam Negeri mempunyai tugas melakukan administrasi, dokumentasi, dan prosedur, serta fasilitasi pelaksanaan kerjasama antar lembaga dalam negeri. Subbagian Kerjasama Antar Lembaga Luar Negeri mempunyai tugas melakukan administrasi, dokumentasi, dan prosedur, serta fasilitasi pelaksanaan kerjasama antar lembaga luar negeri.

Bagian Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24, Bagian Evaluasi dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi:

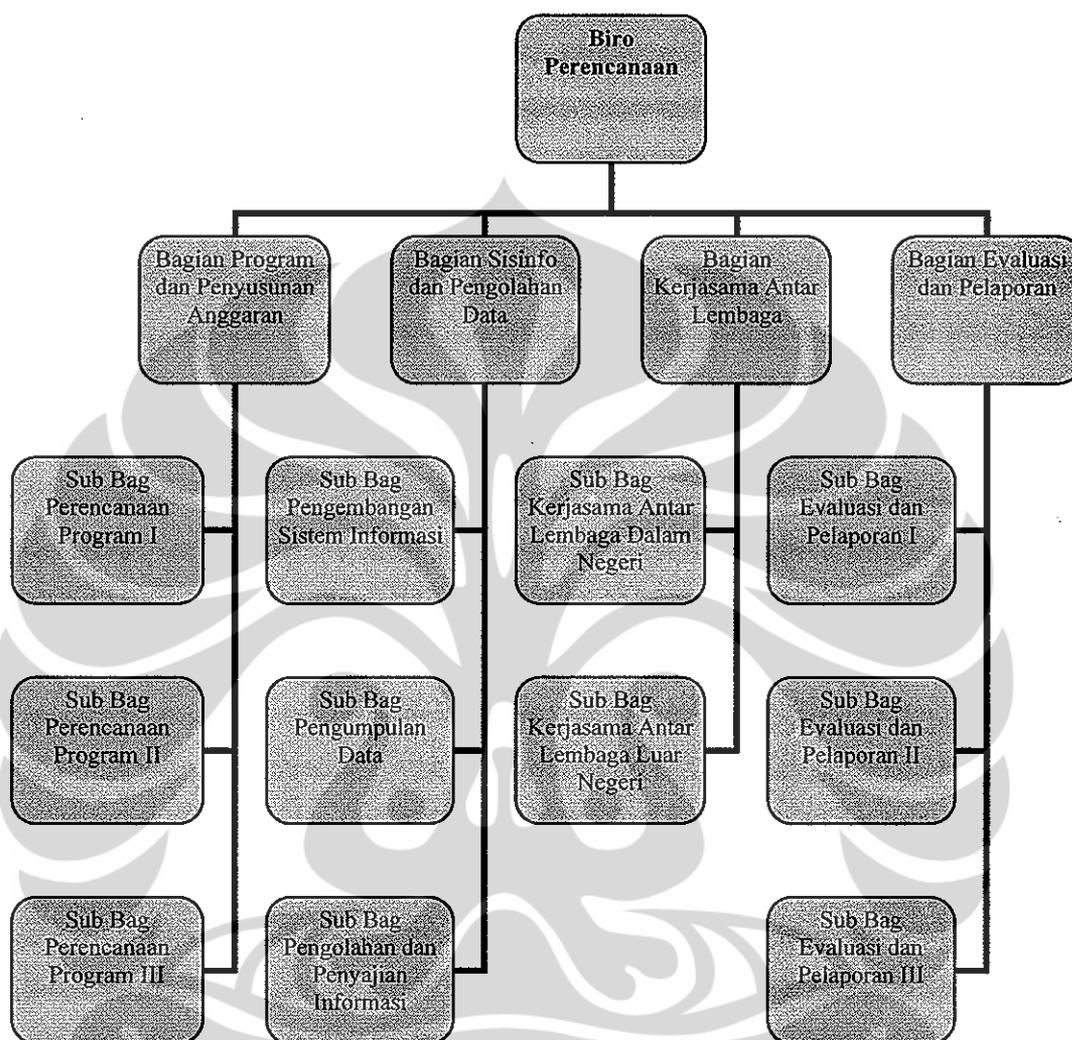
- a. Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran di bidang kepemudaan;
- b. Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran di bidang keolahragaan;
- c. Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran unsur penunjang.

Bagian Evaluasi dan Pelaporan terdiri dari:

- a. Subbagian Evaluasi dan Pelaporan I;
- b. Subbagian Evaluasi dan Pelaporan II;
- c. Subbagian Evaluasi dan Pelaporan III.

Subbagian Evaluasi dan Pelaporan I mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran di bidang kepemudaan dan UPT di bidang kepemudaan. Subbagian Evaluasi dan Pelaporan II mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran di bidang keolahragaan dan UPT di bidang keolahragaan. Subbagian Evaluasi dan Pelaporan III mempunyai tugas

melakukan penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran unsur penunjang.



Gambar 2.3. Struktur Organisasi Biro Perencanaan Kemenpora

### 2.5.6 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Deputy Bidang Pemberdayaan Pemuda

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dinyatakan bahwa Deputy Bidang Pemberdayaan Pemuda yang disebut Deputy I adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

Deputi I mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda;
- c. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pemberdayaan pemuda;
- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang pemberdayaan pemuda.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Deputi I terdiri dari:

- a. Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten 1/I;
- b. Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreativitas Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi 2/I;
- c. Asisten Deputi Pengembangan Sumber Daya Pemuda dan Hubungan Internasional, selanjutnya disebut Asisten Deputi 3/I;
- d. Asisten Deputi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Iman dan Takwa, selanjutnya disebut Asisten Deputi 4/I.
- e. Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan, selanjutnya disebut Asisten Deputi 5/I.

#### **2.5.7 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Deputi Bidang Kepemimpinan Pemuda**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dinyatakan bahwa Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda, yang selanjutnya disebut Deputi II adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputi II mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan

koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputy II menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- c. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Deputy II terdiri dari:

- a. Asisten Deputy Kaderisasi Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 1/II;
- b. Asisten Deputy Pengembangan Fasilitator Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 2/II;
- c. Asisten Deputy Pendidikan Kepemudaan, selanjutnya disebut Asisten Deputy 3/II;
- d. Asisten Deputy Kepeloporan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 4/II;
- e. Asisten Deputy Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputy 5/II.

#### **2.5.8 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Deputy Bidang Kewirausahaan Pemuda**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dinyatakan bahwa Deputy Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga yang selanjutnya disebut Deputy III adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Deputy III mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan

koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, Deputi III menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga;
- c. pemantauan, analisis, evaluasi dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga;
- d. pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- e. pelaksanaan tugas lain di bidang kewirausahaan pemuda dan industri olahraga yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Deputi III terdiri dari:

- a. Asisten Deputi Kader Kewirausahaan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi I/III;
- b. Asisten Deputi Kelembagaan Kewirausahaan Pemuda, selanjutnya disebut Asisten Deputi 2/III;
- c. Asisten Deputi Pengembangan Produk Industri Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputi 3/III;
- d. Asisten Deputi Pengembangan Manajemen Industri Olahraga, selanjutnya disebut Asisten Deputi 4/III;
- e. Asisten Deputi Informasi, Promosi dan Pemasaran, selanjutnya disebut Asisten Deputi 5/III.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

Pada bab tiga ini akan dipaparkan tentang metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif. Kemudian akan dijelaskan bagaimana prosedur pengumpulan data, pencatatan data, dan analisis data dalam penelitian yang menggunakan metode kualitatif. Juga akan dijelaskan tentang konsep faktor-faktor yang diamati dalam penelitian ini.

#### 3.1 Metode Kualitatif

Penelitian ini merupakan kajian tentang anggaran. Metode penelitian yang menjadi tumpuan analisis kajian tentang anggaran publik ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang temuannya tidak didasarkan pada prosedur statistik. Dengan kata lain, kita tidak menghitung data kualitatif tetapi melakukan proses interpretasi nonmatematis (Strauss dan Corbin 1998:10).

Creswell (2002:139) mengatakan prosedur kualitatif adalah mengajukan asumsi desain kualitatif, menetapkan jenis khusus desain, menggambarkan peran peneliti, membahas pengumpulan data, menggambarkan prosedur pencatatan data, mengidentifikasi prosedur analisis data, menyebutkan langkah-langkah pembuktian, dan menggambarkan hasil naratif penelitian.

Strauss dan Corbin (1998: 11) menyatakan bahwa pada dasarnya ada tiga komponen utama pada penelitian kualitatif. Pertama adalah data yang dapat berasal dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dokumen, rekaman/catatan, dan film. Kedua, adanya prosedur-prosedur yang digunakan peneliti untuk menginterpretasi dan mengorganisir data. Prosedur ini terdiri atas konseptualisasi (*conceptualizing*) dan reduksi (*reducing*) data, penjabaran (*elaborating*) kategori-kategori yang berkenaan dengan properti dan dimensinya<sup>1</sup>, dan pemberian keterangan (*relating*) melalui serangkaian pernyataan

---

<sup>1</sup> Properti dan dimensi memungkinkan peneliti membedakan data di antara dan di dalam kelas-kelas sehingga memperlihatkan variasi sepanjang batas perbedaan. Contohnya pengklasifikasian berdasarkan tipe, harga, pelayanan, kenyamanan dll (*cf.* Strauss dan Corbin 1998: 19).

preposisional. Komponen ketiga ialah penyajian hasil penelitian dalam bentuk laporan tertulis dan verbal.

### **3.2. Prosedur Pengumpulan, Pencatatan, dan Analisis Data**

Dalam penulisan tesis yang berjudul strategi penganggaran program kepemudaan ini akan dipaparkan tentang prosedur pengumpulan data, pencatatan data dan analisis data.

#### **3.2.1 Pengumpulan Data**

Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, terdapat prosedur yang dapat dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Menurut Creswell (2002:143) langkah-langkah pengumpulan data melibatkan (a) menetapkan batas-batas penelitian, (b) mengumpulkan informasi melalui pengamatan wawancara, dokumen, dan bahan-bahan visual, dan (c) menetapkan aturan untuk mencatat informasi. Dikatakan juga bahwa ide penelitian kualitatif adalah dengan sengaja memilih informan (atau dokumen atau bahan-bahan visual) yang dapat memberikan jawaban terbaik pertanyaan penelitian. Tidak ada usaha untuk memilih informan secara acak.

Terdapat empat hal yang harus menjadi pertimbangan yang disarankan Miles dan Huberman (1984) dalam melakukan penelitian, yaitu : latar (tempat penelitian akan berlangsung), pelaku (orang yang akan diamati atau diwawancarai), peristiwa (apa yang akan diamati atau diwawancarai, dan proses (sifat kejadian yang dilakukan pelaku di dalam latar).

Penelitian ini membatasi diri pada proses penganggaran program kepemudaan dan penentuan alokasi anggaran tahun 2010 yang telah dituangkan dalam Renstra Kemenpora tahun 2010-2014. Batasan analisisnya adalah pada proses perencanaan sampai penentuan alokasi anggaran program kepemudaan tahun 2010. Tempat yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah Kementerian Pemuda dan Olahraga, khususnya Biro Perencanaan. Orang-orang yang akan diwawancarai didasarkan pada kedudukan, fungsi dan tugas informan dalam Kemenpora.

Wawancara adalah pengumpulan data di mana dua orang atau lebih secara fisik langsung berhadapan antara satu sama lain dan masing-masing dapat menggunakan saluran komunikasi secara wajar dan lancar. (Departemen Dalam Negeri RI, 2000).

Creswell (2002:145) menyinggung masalah protokol dalam melakukan wawancara. Protokol mencakup bagian-bagian sebagai berikut : judul, pertanyaan pembuka, pertanyaan penelitian kunci yang akan diajukan, investigasi untuk menindaklanjuti pertanyaan-pertanyaan kunci, pesan transisi untuk pewawancara, ruang untuk mencatat komentar-komentar pewawancara, dan ruang tempat peneliti untuk catatan reflektif.

Metode yang akan dilakukan ialah wawancara langsung. Pada awalnya, penulis membuka wawancara dengan menyampaikan judul penelitian dan pertanyaan dalam penelitian. Pertanyaan yang di ajukan bersifat terbuka (*open-ended*) dan kemudian selanjutnya lebih khusus dan mengarah pada permasalahan. Strauss dan Corbin (1998: 205) menyatakan bahwa peneliti yang melakukan wawancara dengan kuesioner yang terstruktur tidak dapat menghasilkan jawaban yang elaboratif, padahal informan dapat memiliki informasi lain yang penting untuk penelitian. Wawancara yang kurang terstruktur dengan pedoman yang umum saja akan memberikan informan cukup ruang untuk memberikan jawaban yang dianggap penting. Dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan kuesioner tersruktur, melainkan pertanyaan terbuka (*open-ended*) yang tetap mengarah pada sasaran penelitian.

Wawancara langsung secara terbuka ditujukan dengan beberapa informan di Biro Perencanaan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga seperti : pejabat Eselon IV (Kasub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran), Eselon III (Kepala Bagian Evaluasi), dan Eselon II (Kepala Biro Perencanaan). Selain dengan pejabat di Biro Perencanaan, saya juga melakukan wawancara terbuka dengan Asisten Deputi, yaitu dengan Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda dan dengan Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda pada Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda.

Informan yang dipilih dalam penelitian merupakan orang yang berperan secara langsung baik sebagai pelaksana maupun sebagai penanggung jawab terhadap proses penganggaran kegiatan kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga. Informasi dari informan tersebut dapat memberikan jawaban yang terbaik dan mendalam dalam menjelaskan permasalahan pokok penelitian ini.

Selain wawancara yang bersifat langsung, penulis juga melakukan wawancara tidak langsung (wawancara tertulis) dengan beberapa informan. Hal itu dikarenakan permasalahan teknis yang terjadi dalam penelitian ini. Dalam wawancara tidak langsung dengan memberikan beberapa pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada Asisten Deputi yang terkait dengan kepemudaan. Bentuk pertanyaannya sudah terstruktur. Asisten Deputi yang dijadikan sebagai informan yaitu :

- 1) Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreativitas pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda,
- 2) Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda,
- 3) Asisten Deputi Pengembangan IPTEK dan IMTAQ pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda,
- 4) Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda,
- 5) Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda pada Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda.

Pertanyaan secara tertulis kepada informan dalam rangka untuk melengkapi informasi yang diperoleh melalui wawancara langsung. Teknis dari wawancara tertulis adalah dengan membuat empat pertanyaan dalam bentuk uraian. Hal ini agar informan dalam menjawab sesuai dengan pengetahuan yang mereka miliki dan kejadian/peristiwa yang mereka alami. Disamping itu juga, agar informan mendapat kebebasan dalam memberikan pendapatnya.

Di samping pengumpulan data dalam bentuk wawancara untuk mendapatkan data primer, penulis juga mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini. Teknis pengumpulan

data sekunder yaitu dengan mengajukan surat permohonan data dokumen kepada Biro Perencanaan. Data Dokumen yang diminta antara lain :

- a. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN).
- b. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM).
- c. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga Tahun 2010-2014.
- d. Rencana Kerja (Renja) Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga Tahun 2010.
- e. Visi dan Misi Biro Perencanaan
- f. Struktur Organisasi di Biro Perencanaan (beserta bagan struktur organisasi)
- g. Prosedur mekanisme penganggaran/pendanaan di Kemenpora
- h. *Schedule* waktu proses penyusunan Anggaran Program Kepemudaan 2010
- i. Program Kegiatan Kepemudaan 2010
- j. Alokasi dana Program Kegiatan Kepemudaan 2010
- k. Peraturan – peraturan internal di Biro Perencanaan

Selain mendapatkan dari staff Biro Perencanaan, sebagian data-data tersebut di atas juga diperoleh dari staff Asdep.

### 3.2.2 Pencatatan Data

Ada dua hal penting menurut Cresswell (2002:144) yang harus mendapat perhatian sebelum memasuki lokasi, peneliti kualitatif merencanakan pendekatan data. Apa yang akan dicatat? Dan bagaimana data itu akan dicatat?

Selanjutnya, Bogdan dan Binklens (1992:121) mengatakan pentingnya menyusun dan mengajukan pengumpulan informasi. Dibutuhkan protokol atau bentuk pencatatan informasi untuk mencatat pengamatan dilapangan. Peneliti dapat menyusun protokol pengamatan sebagai satu halaman tunggal dengan garis pembatas di tengah halaman untuk memisahkan catatan deskriptif – potret informan, rekonstruksi dialog, penjelasan latar fisik, laporan kejadian khusus, dan kegiatan – dari catatan relatif – kesempatan bagi peneliti untuk mencatat pikiran pribadi seperti “spekulasi, perasaan, masalah, ide, dugaan, kesan, dan prasangka”. Dalam hal ini penulis juga dapat memasukkan informasi demografis tentang

waktu, tempat, dan tanggal yang menjelaskan lokasi tempat dilakukannya pengamatan.

Terkait dengan penelitian ini, dalam melakukan pencatatan data wawancara saya menggunakan alat perekam *audiotape*. Meskipun demikian pada hal-hal tertentu saya mencatat langsung secara tertulis ketika sedang berlangsung wawancara. Data wawancara yang telah terekam dalam *audiotape* kemudian saya catat sesuai dengan keadaan sebenarnya. Hal ini agar tergambar tentang pikiran pribadi informan dalam menjelaskan pertanyaan saya, berdasarkan pengamatan dilapangan. Sementara itu untuk pencatatan dokumen saya mengutip data yang ada pada Kemenpora baik dalam bentuk *softcopy* maupun *hardcopy*.

### 3.2.3 Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data dan mencatatnya, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa data. Dalam penelitian ini saya menggunakan langkah-langkah analisis data sebagai berikut :

- 1) Memahami berbagai catatan tentang kepemudaan dari berbagai literatur, membaca catatan berupa hasil evaluasi kinerja Kemenpora 2004-2009 yang disampaikan dalam rapat koordinasi evaluasi/penilaian kinerja oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga yang berlangsung di Jakarta pada tanggal 13-15 November 2009. Kemudian saya membaca dan memahami Renstra Kemempora tahun 2010-2014, membaca program-program kepemudaan di Kemenpora beserta anggarannya. Menurut Tesch (1990:142) memahami catatan merupakan langkah awal dalam melakukan penelitian.
- 2) Dalam proses analisis catatan data saya memilih data awal /dokumen berupa Renstra Kemenpora 2010-2014. Selain memilih dokumen, saya juga melakukan wawancara awal dengan Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan Kemenpora. Dari hasil wawancara tersebut, saya memperoleh informasi tentang hasil evaluasi kinerja unit di kemenpora untuk tahun 2005-2009. Setelah wawancara awal tersebut saya mengetahui *factual problem* proses penganggaran kegiatan kepemudaan di Kemenpora, yaitu bahwa selama ini permasalahan kebijakan pendanaan di Kemenpora adalah berupa "*Budgeting oriented*" di mana keberadaan Program/kegiatan dan anggaran

kurang/tidak dikaji terlebih dahulu oleh masing-masing Eselon I, baik dari keefektifan maupun dari keefisienannya.

- 3) Kemudian, hasil wawancara saya dengan beberapa informan, baik wawancara langsung maupun secara terlutis, saya analisa dengan dokumen-dokumen yang ada. Dalam melakukan pengembangan penjelasan, setelah data-data yang diperoleh berupa dokumen maupun wawancara dengan informan, saya menganalisa hubungan data dan jawaban dari setiap informan. Dari analisa data dan penjelasan para informan saya akan mendapatkan kesamaan/pertentangan antara dokumen dengan informan atau informan dengan informan.
- 4) Setelah temuan data dilapangan saya analisa, saya menghubungkan dengan teori yang saya gunakan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, saya menggunakan teori Proses Perencanaan Strategik Gaspersz yaitu :

- a. Penilaian internal/eksternal.
- b. Identifikasi pelanggan dan *stakeholder*.
- c. Mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan.
- d. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.
- e. Mengembangkan rencana-rencana tindakan.
- f. Mengembangkan suatu sistem penelusuran.

### 3.3. Konsep Faktor-faktor yang diamati

Tabel 3.1 Konsep-Konsep yang Diamati

No	Faktor-Faktor yang diamati	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Parameter Penilaian ( <i>Judgement</i> )
1	Penyusunan anggaran program kependudukan - Pengenalan internal/eksternal - Identifikasi pelanggan dan <i>stakeholder</i> - visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan - Ukuran-ukuran kinerja	Primer           Sekunder	Kepala Biro Perencanaan, Kabag Evaluasi, Kasubbag Penyusunan Anggaran, Asdep     Kepala Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data Biro Perencanaan	Wawancara terbuka Wawancara tertulis       Mengumpulkan data-data dokumen yang terkait dengan penelitian.	a. Prosesnya menerapkan " <i>Program Oriented</i> ". Jika memenuhi tahapan-tahapan hasil rekomendasi.  b. Prosesnya menerapkan " <i>Budgeting Oriented</i> ". Jika belum memenuhi tahapan-tahapan hasil rekomendasi.

2	<p>Alokasi dana program kepemudaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana-rencana tindakan</li> <li>- Sistem penelusuran</li> </ul>	<p>Primer</p> <p>Sekunder</p>	<p>Kepala Biro Perencanaan, Asdep</p> <p>Kepala Bagian Sistem Informasi dan Pengolahan Data Biro Perencanaan</p>	<p>Wawancara terbuka</p> <p>Wawancara tertulis</p> <p>Mengumpulkan data-data dokumen yang terkait dengan penelitian.</p>	<p>a. "Program Oriented" jika alokasinya anggaran mengacu pada program dengan memperhatikan Renstra Kemempora tentang kepemudaan.</p> <p>b. "Budget Oriented" jika alokasinya mengacu pada tahun lalu dengan tidak memperhatikan tingkat urgensi/prioritas program yang tertuang dalam Renstra Kemempora tentang kepemudaan.</p>
---	---	-------------------------------	--	--	--

Faktor-faktor yang diamati dalam penelitian ini mencakup dua hal, yaitu :

- 1) Proses penganggaran program kepemudaan
- 2) Penentuan alokasi anggaran program kepemudaan

Dalam proses penganggaran program kepemudaan dan penentuan alokasi anggaran program kepemudaan, unsur-unsur yang diamati meliputi pengenalan internal/eksternal; identifikasi pelanggan/*stakeholder*; visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan; ukuran-ukuran kinerja; rencana-rencana tindakan dan sistem penelusuran.

Pengenalan internal/eksternal merupakan bagian dari analisis SWOT. Analisis SWOT untuk pengenalan internal adalah *Strenght* dan *Weekness*, yaitu mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada di Kemenpora. Sementara itu Analisis SWOT untuk eksternal adalah *Oportunity* dan *Threeth*, yaitu mengenali kesempatan dan ancaman/tantangan yang datang dari luar Kemenpora. Penelitian ini akan memaparkan bagaimana Kemenpora melakukan pengenalan internal/eksternal dalam strategi penganggaran program kepemudaan. Informan yang dijadikan nara sumber dalam wawancara adalah Biro Perencanaan dan Asisten Deputi.

Identifikasi pelanggan berkaitan dengan mereka yang secara langsung maupun tidak langsung menggunakan jasa-jasa pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak dari kebijakan-kebijakan organisasi publik. Sementara itu, yang dimaksud *stakeholder* adalah setiap orang atau kelompok yang berkepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari suatu organisasi publik, program atau subprogram. Penelitian ini akan menjelaskan identifikasi pelanggan dan *stakeholder* yang dilakukan oleh Kemenpora. Informan yang dijadikan nara sumber dalam wawancara adalah Biro Perencanaan.

Mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan berkaitan dengan bagaimana unit-unit di Kemenpora dalam menurunkan visi, misi, pronsip, sasaran dan tujuan yang bersifat umum menjadi lebih spesifik. Dalam penelitian ini akan mengamati Biro Perencanaan dalam mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan yang ada dalam Renstra Kementerian. Sumber yang dijadikan acuan adalah mengamati dokumen-dokumen yang berisi visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan Biro Perencanaan.

Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja berkaitan dengan memilih ukuran kinerja awal (ukuran-ukuran input, output, *outcome*, efisiensi, dan kualitas), mengevaluasi ukuran-

ukuran kinerja, menentukan kebutuhan data, mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja dan menentukan kinerja dasar /awal (*Baseline Performance*). Penelitian ini akan mengamati bagaimana Kemenpora dalam mengembangkan ukuran-ukuran kinerja sebagai bagian dari strategi penganggaran program Kepemudaan. Informan yang dijadikan nara sumber adalah Biro Perencanaan dan Asisten Deputi. Selain itu, sumber yang dijadikan acuan adalah data sekunder berupa dokumen-dokumen tentang ukuran-ukuran kinerja yang dibuat oleh Kemenpora dalam strategi penganggaran program kepemudaan.

Mengembangkan rencana-rencana tindakan berkaitan dengan bagaimana Kemenpora dalam menentukan alokasi anggaran setelah *pagu definitif* ditetapkan. Penelitian ini akan mengamati bagaimana penentuan alokasi anggaran dari Kementerian ke Kedeputian dan dari Kedeputian ke tingkat Asdep. Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara, informan yang menjadi nara sumber meliputi Biro Perencanaan dan juga Asisten Deputi.

Mengembangkan sistem penelusuran berkaitan dengan bagaimana Kemenpora dalam hal ini Biro Perencanaan dalam melakukan evaluasi dan memberikan *feed back* terhadap program-program dan anggaran yang telah dibuat unit-unit kepemudaan. Penelitian ini mengamati bentuk-bentuk sistem penelusuran yang terjadi di Kemenpora. Informan yang dijadikan sebagai nara sumber dalam wawancara ini adalah dari Biro Perencanaan dan Asisten Deputi.

## BAB 4 PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas tentang proses penganggaran program kegiatan kepemudaan dan penentuan alokasi penganggaran program kegiatan kepemudaan. Terlebih dahulu akan dipaparkan mengenai gambaran umum kinerja Biro Perencanaan Kemenpora dalam penyusunan program dan Anggaran. Kemudian dalam analisisnya, akan menggunakan teori Proses Perencanaan Strategik menurut Gaspersz.

### **4.1. Gambaran Umum Kinerja Biro Perencanaan Kemenpora dalam Penyusunan Program dan Anggaran**

Menurut Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan Kemenpora bahwa kalau bicara masalah proses penganggaran program kepemudaan, maka hal tersebut terkait dengan program itu sendiri. Sementara itu dalam program kepemudaan, Kepala Biro Perencanaan menjelaskan bahwa Kemenpora mempunyai *grand design* mengenai pembangunan kepemudaan di Indonesia.

Pembangunan kepemudaan itu sendiri tercantum dalam Undang-undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan. Dalam Pasal 3 dinyatakan bahwa pembangunan kepemudaan berujuan untuk terwujudnya pemuda yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, kreatif, inovatif, mandiri demokratis, bertanggung jawab, berdaya saing, serta memiliki kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kebangsaan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Inonesia.

Pembangunan kepemudaan dilaksanakan dalam bentuk pelayanan kepemudaan, yang berfungsi melaksanakan penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan potensi kepemimpinan, kewirausahaan, serta kepeloporan pemuda

dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Pelayanan kepemudaan diarahkan untuk :

- a. Menumbuhkan patriotisme, dinamika, budaya prestasi, dan semangat profesionalitas.
- b. Meningkatkan partisipasi dan peran aktif pemuda dalam membangun dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

*Grand design* mengenai pembangunan kepemudaan tersebut mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) untuk waktu priode 25 tahun. Dalam RPJPN dijelaskan bahwa Misi Pembangunan Nasional 2005-2025 yaitu: “*Mewujudkan bangsa yang berdaya saing*”.

Dari RPJPN turun ke Rencana Pembangnan Menengah Nasional (RPJMN) untuk waktu periode 5 tahun (2010-2014). RPJMN periode tahun 2010-2014 disusun dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kepemudaan sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang tersebut di atas. Sesuai dengan prioritas nasional seagaimana tercantum dalam Buku I RPJMN 2010-2014, pembangunan kepemudaan merupakan bagian dari :

- a. Prioritas Nasional Ke-11 yaitu: Kebudayaan, Kreativitas, dan Inovasi Teknogi. Substansi inti dari Prioritas Nasional yaitu pengembangan penguasaan teknologi dan kreativitas pemuda.
- b. Prioritas Nasional lainnya Bidang Kesejahteraan Rakyat antara lain : peningkatan *character building* melalui gerakan; revitalisasi dan konsolidasi gerakan kepemudaan; serta revitalisasi gerakan pramuka.

Prioritas Nasional yang terkait dengan bidang kepemudaan tersebut di atas telah dijabarkan dalam Buku II RPJMN 2010-2014 khususnya pada Bab 2 : Sosial Budaya dan Kehidupan Beragama, yaitu bahwa pembangunan kepemudaan diprioritaskan pada peningkatan partisipasi pemuda dengan :

- a. Peningkatan *character building*, revitalisasi, dan konsolidasi gerakan kepemudaan;
- b. Revitalisasi gerakan pramuka;

- c. Pengembangan penguasaan teknologi, jiwa kewirausahaan, dan kreativitas pemuda;
- d. Peningkatan wawasan pemuda;
- e. Peningkatan potensi, kapasitas dan kompetensi, kreativitas dan kualitas, serta kepedulian pemuda;
- f. Perluasan kesempatan memperoleh dan meningkatkan pendidikan, pelatihan, pemagangan, pembimbingan, dan pendampingan dalam rangka pengembangan potensi diri pemuda;
- g. Penyiapan kader pemuda, sesuai “karakteristik pemuda yang memiliki semangat kejuangan, kesukarelaan, tanggung jawab, dan ksatria serta memiliki sikap kritis, idealis, inovatif, progresif, dinamis, reformis, dan futuristik tanpa meninggalkan akar budaya bangsa Indonesia yang tercermin dalam kebinekatunggalikaan”
- h. Peningkatan dan perluasan memperoleh peluang kerja sesuai kompetensi dan keahlian yang dimiliki.

Mengacu pada RPJMN 2010-2014, maka Kementerian Pemuda dan Olahraga membuat prioritas arah kebijakan dan strategi peningkatan partisipasi dan peran aktif pemuda yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) untuk periode 2010-2014. Kemudian dari Renstra turun lagi dalam Rencana Kerja (Renja) untuk periode waktu satu tahun. Dari Renja diturunkan lagi untuk waktu satu bulan dalam bentuk kegiatan. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Biro Perencanaan Kemenpora sebagai berikut :

“Kita sudah mempunyai *grand design* mengenai pembangunan kepemudaan. Lalu setelah *grand design* yang mengacu pada RPJMN lima tahunan ya, kita punya Renstra. Renstra ini lima tahunan. Dari Renstra ke Renja (Rencana Kerja) setiap tahun. Lalu perbulan, perbulan itu kegiatan .... “

Untuk merealisasikan sasaran dan tujuan yang ada dalam Renstra Kemenpora 2010-2014 khususnya dalam masalah kepemudaan, tiap-tiap unit dalam Kemenpora yang terkait dalam pembinaan kepemudaan yang terdiri dari tiga Deputi, yaitu :

- a. Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda yang disebut Deputi I, terdiri dari : Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda; Asisten Deputi Pengembangan

Wawasan dan Kreativitas Pemuda; Asisten Deputi Pengembangan Sumber Daya Pemuda dan Hubungan Internasional; Asisten Deputi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Iman dan Takwa; Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan.

- b. Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda yang disebut Deputi II, terdiri dari : Asisten Deputi Kaderisasi Kepemimpinan Pemuda; Asisten Deputi Pengembangan Fasilitator Kepemimpinan Pemuda; Asisten Deputi Pendidikan Kepemudaan; Asisten Deputi Kepeloporan Pemuda; Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda.
- c. Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga yang disebut Deputi III, terdiri dari : Asisten Deputi Kader Kewirausahaan Pemuda; Asisten Deputi Kelembagaan Kewirausahaan Pemuda; Asisten Deputi Pengembangan Produk Industri Olahraga; Asisten Deputi Pengembangan Manajemen Industri Olahraga; Asisten Deputi Informasi, Promosi dan Pemasaran.

Masing-masing tingkat kedeputian, mulai dari Eselon IV (Kasub bidang), Eselon III (Kabag), Eselon II (Asdep) sampai tingkat Eselon I (Deputi) membahas program yang sesuai dengan Renstra dan terkait dengan Tugas dan Fungsi (Tusi). Kemudian, dari tingkat kedeputian diusulkan ke tingkat kementerian dalam hal ini ke Sesmen (Sekretaris Menteri). Sesmen dalam melakukan fungsinya melimpahkan kepada Biro Perencanaan. Hal itu disampaikan oleh Kepala Biro Perencanaan sebagai berikut :

“Kita punya struktur organisasi. Temen-temen yang terkait dengan unit pembinaan kepemudaan mulai dari Eselon IV, Eselon III, Eselon II, dan Eselon I membahas, membahas program sesuai atau berpedoman pada Renstra. Dan terkait dengan sesuai Tusi apa yang menjadi prioritas nasional, di tingkat kementerian, di tingkat kedeputian. Dari tingkat kedeputian diusulkan ke tingkat kementerian. “

Biro Perencanaan, sebagai salah satu unit satu tingkat di bawah Sesmen mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan program dan anggaran,

pengembangan sistem informasi dan pengolahan data, fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga, serta evaluasi dan pelaporan.

Mengenai teknis di Kemenpora, Informasi yang diperoleh dari Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputi I yaitu bahwa perumusan program itu berdasarkan *bottom up* (dari bawah). Di mana masing-masing Kepala bidang (Kabid) berdiskusi dengan Kasub bidangnya. Setelah itu masing-masing Kabid mengajukan program kegiatan ke Asdepnya.

Lebih lanjut dikatakan, sebelum program sampai ke Biro Perencanaan, di tingkat Kedeputan ada Rapat Koordinasi Pembangunan (Rakorbang). Kemudian Rakorbang di tingkat Kementerian. Untuk akhirnya di Biro Perencanaan. Menurutnya, “Biro perencanaan yang mengelola, nanti tentunya kita dengan berdiskusi dengan Biro Perencanaan. Jadi, dapurnya semua program kegiatan ini di Biro Perencanaan.”

Sedangkan menurut Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreativitas mengenai teknisnya diawali dengan beberapa kali penyusunan/kegiatan dengan melibatkan Asdep/unit kerja terkait termasuk dengan Dispora di 33 Provinsi. Setelah ada persamaan persepsi di antara *Stakeholders* baru proses penganggaran oleh Biro Perencanaan Kemenpora.

Biro Perencanaan dalam menghimpun dan mengolah usulan dari unit-unit bidang kepemudaan berpedoman pada usulan dalam bentuk dokumen tertulis maupun juga mengundang Asdep-Asdep. Masing-masing Asdep mempresentasikan programnya kepada Biro Perencanaan Kemenpora. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan yang mengatakan:

“...Jadi kalau di divisi kami, kemarin itu masing-masing Asdep melakukan presentasi kebijakannya apa? sasarannya siapa? kira-kira tujuan atau yang ingin dihasilkan apa? nanti kita akan melihat apakah memang kegiatan tersebut, tujuan atau apa namanya ... *goal* yang ingin dicapai tersebut sesuai dengan tujuan sasaran Renstra kita? sudah sesuai atau tidak?. Terus manakala sudah sesuai, pertanyaan berikutnya ada, tepat tidak dengan TUSI Asdep itu sendiri?. Kalau tidak tepat ya kita nyatakan kalau ini tidak tepat, bahwa ini adalah harusnya dilakukan oleh Asdep ini karena sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sudah berbeda, itu harus ditempatkan pada TUSI yang benar. Setelah itu baru kita bicara angka, yang pertama kita itu dulu. Makanya kita,

kalau kita bicara perencanaan dengan menggunakan *by program* bukan *by budget* atau dengan kata lain *program oriented* bukan *budget oriented*.”

Namun, Asdep Keserasian Kebijakan Pemuda berpendapat berbeda dengan yang disampaikan Biro Perencanaan. Menurutnya, selama ini koordinasi dalam perencanaan penyusunan program dan anggaran tidak dilakukan dari awal. Semuanya berjalan sendiri-sendiri. Presentasi yang dilakukan dengan Biro Perencanaan hanya formalitas, karena semuanya sudah final. Jadi, pada akhirnya asdep-asdep menerima apa yang ditentukan dalam pertemuan tersebut.

Sebagai tangan kanan dari Sesmen, setelah Biro Pencanaan mengolah dan menghimpun program kegiatan dan anggarannya, selanjutnya adalah mengusulkan kepada Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dan Bapennas. Kemudian, terhadap usulan Biro Perencanaan, oleh DJA maupun Bapennas dikaji berdasarkan ketersediaan uang yang ada. Dalam persetujuan terhadap program, DJA maupun Bapennas berdasarkan prioritas program. Prioritas program disesuaikan dengan kebijakan Presiden definitif terpilih. Setelah itu, keluarlah angka-angka. Kemudian oleh Biro Pencanaan hasil dari Bapennas dan DJA diteruskan kembali ke unit-unit terkait. Hal tersebut dikatakan oleh Kepala Biro Pencanaan Kemempora sebagai berikut:

“Sesmen dan kami (Biro Perencanaan) sebagai tangan kanan sekretariat mengolah, menghimpun lalu mengusulkan kepada DJA, Bapennas, nanti dikaji pembahasan berdasarkan ketersediaan uang yang ada, berdasarkan kacamata Bapennas maupun DJA, maka di situ akan disetujui program yang mana, yang paling prioritas. Semua program yang diusulkan pasti baik. tapi diprioritaskan sesuai dengan kebijakan definitif presiden terpilih. Kemudian keluarlah angka-angka, terus kita sampaikan kembali kepada unit-unit terkait”.

Dalam menentukan besaran anggaran program kegiatan, Biro Perencanaan pada tahap awal masih melihat anggaran tahun lalu sebagai *base line*. Anggaran dengan dengan mengacu anggaran tahun lalu disebutnya sebagai pagu sementara. Dalam hal ini Kepala Biro Pencanaan mengataan :

“Kita ada yang namanya pagu sementara berdasarkan *base line*, berarti mengacu tahun lalu, lalu kalau ada kenaikan ataupun pengurangan menjadi

pagu indikatif. Bahas lagi dengan DPR, DPR setuju? Kalau Bapennas setuju dan DJA setuju, DPR tidak setuju anggaran bisa berubah. Atau sebaliknya, DPR bilang tambah, kaya kalau di Diknas ada 20 %, yang menentukan 20 % itu dari anggota Dewan, yang ngetok palu bukan Diknas, DJA maupun Presiden. Jadi begitu. Kemudian turun Pagu definitif. Kalau Pagu definitif itu sudah dengan DPR, Bapennas dan Departemen Keuangan. Kemudian keluarlah nanti RAKL”

Jadi, tahapan-tahapan proses anggaran program kepemudaan adalah sebagai berikut:

- a. *Pagu Sementara*, yaitu dengan melihat anggaran tahun lalu sebagai *base line*. Dilakukan di Kemenpora oleh Biro Perencanaan.
- b. *Pagu Indikatif*, yaitu perubahan-perubahan baik kenaikan ataupun pengurangan besaran anggaran pada anggaran tahun lalu sebelum disahkan oleh DPR. sebelum pagu indikatif diterbitkan, unit-unit di bidang kepemudaan ataupun keolahragaan mengusulkan rencana kegiatan dan anggarannya untuk menentukan usulan DIPA (Daftar Isian Program Anggaran) Kemeterian. Hal tersebut dijelaskan oleh Asisten Deputi Pengembangan Iptek dan Imtaq pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, yaitu :

“Kami mengusulkan rencana kegiatan dan anggarannya untuk menentukan DIPA Kementerian. Kemudian terbitlah pagu anggaran indikatif.”

Dalam mengajukan usulan anggaran yang di ajukan ke Biro Perencanaan, biasanya dengan estimasi kenaikan sebesar 10-20 %. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan pada Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda sebagai berikut :

“Pada dasarnya sebelum alokasi ditetapkan, maka setiap unit kerja membuat program disertai kebutuhan anggaran dengan estimasi kenaikan sebesar 10- 20 %”

- c. *Pagu Definitif*, yaitu penetapan anggaran yang dilakukan oleh DPR. Menurut Asisten Deputi Pengembangan Iptek dan Imtaq pada Deputi Bidang

Pemberdayaan Pemuda, dikatakan bahwa pagu definitif biasanya lebih kecil dari pagu indikatif.

Menurut Kasub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran pada Biro Perencanaan bahwa proses perubahan pagu indikatif ke pagu definitif dilakukan diskusi lebih dari satu kali. Beberapa kali pihak Kemenpora dengan Bapennas, DJA maupun DPR melakukan rapat membahas masalah anggaran program kepemudaan. Dalam pembahasan tersebut ada tarik-menarik antara satu dengan lainnya sampai akhirnya terjadi kompromi.

Sementara itu, dalam pengalokasian anggaran, Kepala Biro Perencanaan Kemenpora mengatakan tidak semua program kegiatan kepemudaan yang diusulkan atau yang masuk di Biro Perencanaan mendapat alokasi anggaran program kepemudaan. Menurutnya, ada beberapa hal yang menjadi prinsip dalam pengalokasian anggaran program kepemudaan, yaitu :

- a. Program tersebut harus berdasarkan Renstra Kemenpora

Prinsip utama alokasi penganggaran program kegiatan kepemudaan di Kemenpora adalah bahwa program tersebut harus berdasarkan Renstra Kemenpora Tahun 2010-2014. Dikatakan oleh Kepala Biro Perencanaan, bahwa dalam pengalokasian anggaran yaitu,

“Yang pasti penganggaran itu harus berdasarkan Renstra (program kegiatannya). Di luar Renstra misalnya mau mengadakan program kegiatan ini, tapi di Renstra nggak ada, nggak bisa.”

Mengenai program tersebut harus berdasarkan Renstra Kemenpora, hal ini karena Renstra itu sendiri didasarkan pada sasaran yang ada dalam RPJMN. Padahal, di dalam penyusunan program dan anggaran tidak boleh lepas dari RPJM. Pendapat ini disampaikan oleh Kepala Bagian evaluasi Biro Perencanaan. Sebagaimana dikatakan sebagai berikut:

“Kita nggak boleh membuat program kegiatan yang tidak ada arah sasaran dari RPJM. Justru arah sasaran yang ada di RPJM membimbing kita dalam menyusun program kegiatan”

Menanggapi mengenai program harus didasarkan Renstra, menurut Asdep Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputi Pemberdayaan Pemuda menyatakan

bahwa meskipun Renstra merupakan pedoman, tetapi Renstra bukan harga mati. Pada Renstra pun masih ada kekurangan dan kelemahan di sana-sini. Jadi tidak menutup kemungkinan ada variasi dan pengembangan-pengembangan dalam menyusun program. Seperti yang disampaikan sebagai berikut:

“Renstra itukan memang sebagai pedoman, tetapkan itu bukan berarti Renstra harga mati. Ada kelemahan, ada kekurangannya. Kalau ada (program) yang berbeda itu mungkin hanya variasi dan pengembangan-pengembangan.”

b. Program tersebut harus terukur indikatornya

Setelah program kegiatan tersebut ada dalam Renstra Kemenpora, maka hal kedua yang dipakai dalam prinsip alokasi penganggaran adalah bahwa program tersebut harus terukur indikatornya baik secara kualitas maupun kuantitas, sebagaimana dikatakan oleh Kepala Biro Perencanaan yaitu,

“... Lalu kalau ada kegiatan harus terukur indikator, kalau tidak terukur ngga bisa. Dan semuanya harus bisa terukur dalam pengertian baik secara kualitas maupun kuantitas.”

Akan tetapi masalahnya, program kegiatan yang ada di Kemenpora sebagian besar masih melakukan “*copy paste*” terhadap tahun sebelumnya. Seperti yang diungkapkan oleh Staff Asdep Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputy I, yaitu :

“Secara umum di Kementrian dan lembaga pemerintahan itu program yang akan datang dibuat tahun sebelumnya, misalnya tahun 2010 dibuat tahun 2009. Memang idealnya itu dilakukan dengan melihat beberapa faktor seperti : kegiatan tahun sebelumnya, tingkat kebutuhan artinya apakah program yang sudah ada memenuhi tujuan dan visi misi, apakah program yang dibutuhkan dari *stakeholder* terhadap kepemudaan. Namun kita harus akui bahwa sebagian besar mungkin masih mengikuti pola “*copy paste*” dari tahun sebelumnya dengan perubahan di sana sini.”

Pendapat tentang pola “*copy paste*” dipertegas dengan pernyataan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan, dengan menyatakan “program warisan”. Dikatakan bahwa :

“Kegiatan ini kan - kegiatan pemuda- kegiatan “warisan”. Dari dulu ya memang itu itu saja. Paling yang baru-baru ya cuma beberapa. Tapi pertanyaan saya yang baru-baru itu kan patut dipertanyakan. Apakah kegiatan

yang baru-baru itu, yang ada di Kemenpora ini, itu hasil dari identifikasi kebutuhan pemuda atau tidak. Jangan-jangan, pemuda gak butuh kegiatan-kegiatan itu. Asumsi-asumsinya aja. Makanya akhirnya kalau kita laksanakan ya cuma mengalir begitu aja. Tidak ada perencanaan, boro-boro dievaluasi.”

Kalimat pernyataan tersebut di atas menggambarkan bahwa selama ini program kegiatan di Kemenpora terdiri dalam dalam dua hal : *Pertama*, program “*copy paste*” atau program “warisan”. *Kedua*, program baru yang tidak melalui perencanaan yang matang maupun evaluasi.

Menanggapi pernyataan Kepala Bagian Evaluasi di atas, Asisten Deputi Keserasian Deputi Pemberdayaan Pemuda justru menyayangkan selama ini tidak ada umpan balik (*feed back*) oleh Biro Perencanaan terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIB) yang dibuat oleh unit-unit kepemudaan. Jadi selama ini program-program yang dilakukan oleh unit-unit kepemudaan dan penggunaan anggarannya tidak pernah mendapat umpan balik dalam bentuk evaluasi terhadap kinerja.

Dengan demikian, pernyataan Kepala Biro Perencanaan bahwa program tersebut harus terukur indikatornya baik secara kualitas maupun kuantitas kurang berjalan di lapangan. Karena masalah utamanya adalah selama ini Kemenpora belum optimal dalam mengukur pencapaian indikator suatu program. Kalaupun ada yang melakukan evaluasi, hasilnya belum pernah disampaikan ke unit-unit kepemudaan.

c. Program tersebut merupakan program prioritas

Dalam pengalokasian anggaran program kegiatan kepemudaan di Kemenpora, permasalahan menurut beberapa Asdep adalah terkait jumlah nominal yang kecil untuk program kegiatan di Asdep tersebut. Padahal, program kegiatannya cukup banyak. Ketika hal tersebut di sampaikan kepada Kepala Biro Perencanaan, maka dijawab sebagai berikut:

“Karena keterbatasan keuangan Negara, maka itulah..., jadi saya tidak membeda-bedakan, semuanya penting, semuanya bagus. Tapi sekarang masalahnya kan keuangan negara segitu. Jadi kalau ada Asdep yang mengatakan anggarannya sedikit, saya ngga mengerti. Mungkin kurang faham yang barusan atau terlalu membawa kepentingan pribadi.”

Karena keterbatasan dana maka alokasi anggaran dana kepemudaan kecil. Maksud tidak membeda-bedakan bukan berarti sama/relative sama dalam pengalokasian anggaran untuk tiap-tiap unit. Ketika ditanyakan apakah pembagiannya sama atau relative sama? dengan tegas dijawab oleh Kepala Biro Perencanaan : “*salah*”.

Menurutnya, dalam penentuan alokasi anggaran, pada tiap-tiap unit tidak serta merta harus mendapat alokasi yang sama antar unit satu dengan unit lainnya. Tapi melihat prioritas nasional, Kementerian dan Kedeputian. Dengan kata lain, program-program yang direncanakan oleh unit-unit kepemudaan tidak semua disetujui. Hal ini juga di sampaikan oleh Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan sebagai berikut :

“Program-program yang diajukan tidak semua disetujui, tetapi berdasarkan prioritas program”

Tentang Program kegiatan prioritas, Kepala Biro Perencanaan mengatakan : Salah satu prioritas kegiatan Kemenpora adalah kegiatan yang terkait dalam SP-3 (Sarjana Penggerak Pedesaan). Seperti yang diutarakan berikut ini :

“Jadi gini ya, ada satu kegiatan yang terkait dengan SP-3. Itu adalah kegiatan-kegiatan pembangunan Nasional. Tidak mungkin di tunda. Kalau Paskibra ditunda pasti ada yang tidak bagus di sana. Itu tidak bisa diganggu. SP-3 merupakan prioritas. SP-3 itu program primadona Kementerian ini. Tapi kalau yang lain. misalkan Festival Band, kita coret *wshshshs* ....., tapi kalau ada duitnya oke.”

Dikatakan lebih lanjut tentang kegiatan SP-3, yaitu:

“SP-3 (Sarjana Penggerak Program Pedesaan) itu di tempatkan di beberapa pedesaan, dikelurahan ya. Dan sangat membantu lancarnya roda program pemerintah kegiatan di kelurahan/desa. Itu sangat bermanfaat”

Pengembangan tenaga terdidik di Pedesaan sendiri merupakan bagian dari prioitas arah kebijakan dan strategi tahun 2010-2014 melalui program Pengembangan Kepedulian dan Kesukarelaan Pemuda. Selain program kegiatan kepemudaan yang termasuk dalam SP-3, penentuan prioritas program kegiatan juga dilihat dari prioritas tahunan dari presiden terpilih. Kepala Biro Perencanaan mengatakan :

“Dan kegiatan tadi (kegiatan prioritas) juga kita melihat apa sih yang menjadi prioritas tahunan daripada presiden terpilih.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, Biro Perencanaan mempunyai salah satu tugas dan fungsi penyusunan program dan anggaran. Akan tetapi dalam penentuan alokasi anggaran program kegiatan kepemudaan, Kepala Biro Perencanaan mengatakan melibatkan unit-unit yang lain, menurutnya :

“... Walaupun saya punya kewenangan untuk menentukan sesuai dengan Tusi, tapi saya tidak lakukan. Saya tetap merangkul temen-temen. Kalupun temen-temen nanti dalam akhirnya merasa kurang puas. Misalkan minta 10 ribu kita cuma ada seribu...”

Di bawah ini disajikan alokasi anggaran program kepemudaan tahun 2010 sesuai yang tercantum dalam Renstra Kemenpora Tahun 2010-2014 bagian lampiran sebagai berikut :

Tabel 4.1. Alokasi Anggaran Program Kepemudaan Tahun 2010

No	Program Pelayanan Kepemudaan	Anggaran 2010 (Milyard)
1	Pengembangan Kerjasama dan Kemitraan Kepemudaan	9,50
2	Peningkatan Wawasan Pemuda	5,50
3	Peningkatan Kapasitas Pemuda	6,00
4	Peningkatan Potensi Sumber Daya Pemuda	7,34
5	Pemberdayaan Organisasi Kepemudaan	8,50
6	Pengembangan Kepanduan	24,86
7	Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	9,50
8	Pengembangan Kepedulian Pemuda	8,50
9	Pengembangan Kewirausahaan Pemuda	8,90
10	Pengembangan Kreativitas dan Kualitas Pemuda	8,60
11	Pengembangan Kepeloporan Pemuda	10,50
12	Pengembangan Prasarana dan Sarana Kepemudaan	8,50
13	Peningkatan Pelayanan Sentra Pemberdayaan Pemuda	6,00
	<b>Total Program Pelayanan Kepemudaan</b>	<b>122,20</b>

Informasi yang saya dapat dari Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran, Biro Perencanaan Kemempora bahwa untuk besaran anggaran program kepemudaan di atas dan alokasi dananya merupakan *pagu definitif*. Berdasarkan kebutuhan anggaran program kepemudaan di atas terlihat bahwa penentuan alokasi anggaran didasarkan pada program.

Ketika ditanyakan siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan untuk tiap-tiap item program kepemudaan di atas, Kepala Subbagian penyusunan program dan anggaran mengatakan bahwa untuk tiap item program kepemudaan di kerjakan oleh lebih dari satu Asdep atau bahkan lebih dari satu Deputi. Akibatnya dalam melakukan penentuan aloaksi anggaran kepada tiap-tiap Deputi mengalami kesulitan. Pada akhirnya dalam penentuan anggaran kepada masing-masing Deputi menggunakan acuan tahun lalu.

Begitu juga tatkala dari Deputi membagi alokasi anggaran pada masing-masing Asdep akan mengalami kesulitan serupa. Sebagaimana yang terjadi di Deputi Pemberdayaan Pemuda, pembagian kepada masing-masing Asdep menerapkan sistem proporsional. Seperti yang di utarakan oleh Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreativitas pada Deputi Pemberdayaan Pemuda sebagai berikut:

”Prinsipnya alokasi dana/ anggaran berdasarkan program/ kegiatan, pola yang dipakai adalah pagu ditetapkan berdasarkan kedeputian, kemudian pagu itu dipecah lagi secara proporsional oleh masing-masing Eselon II pada kedeputian”

Pengertian proporsional dalam pembagian anggaran kepada masing-masing unit Eselon II kepemudaan adalah dibagikan secara rata atau setidaknya relatif sama. Meskipun hal ini, pembagian secara rata atau relatif sama, tidak berlaku setiap tahunnya. Hal tersebut disampaikan oleh Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemudaan pada Deputi II yang mengatakan bahwa pada tahun-tahun tertentu, di mana ada even besar pada salah satu Asdep, maka Asdep tersebut mendapat alokasi anggaran yang cukup besar pula. Untuk tahun 2010, Asdep – Asdep di Deputi II belum ada even yang besar sehingga sampai pada pengalokasian anggaran yang besar pula dibanding Asdep-Asdep yang lain.

#### 4.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran dan Penentuan Alokasi Program Kepemudaan di Kemenpora

Ada beberapa faktor, baik internal maupun eksternal, yang mempengaruhi penyusunan anggaran dan penentuan alokasi anggaran program kegiatan kepemudaan, yaitu:

##### 1. Faktor internal

###### a) Perhatian personaliti terhadap anggaran program kepemudaan

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa perumusan program dan anggaran menggunakan sistem *bottom up*. Berdasarkan informasi dari Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan, faktor internal yang mempengaruhi dalam proses penganggaran program kepemudaan di Kemenpora adalah masalah *personality* dalam memperhatikan anggaran yang diusulkan unit dibawahnya. Menurutnya,

“..... Manakala Eselon III mengajukan ke eselon II, apakah bapak-bapak di Eselon II, bapak-bapak eselon I memperhatikan angkanya juga atau tidak, gitu. Dalam arti kata apakah sudah sampai dievaluasi sedemikian rupa, bahwa apa yang diajukan itu angkanya efektif/ tidak, efisien/tidak”

Masalah personaliti yang kurang memperhatikan angka anggaran yang diajukan oleh unit di bawahnya untuk kemudian dianalisis keefektifan maupun efisiensinya merupakan faktor yang mempengaruhi proses penganggaran program kepemudaan.

###### b) Renstra Kemenpora Tahun 2010-2014.

Salah satu hal penting yang mempengaruhi dalam strategi penganggaran program kepemudaan adalah keberadaan Renstra yang berfungsi sebagai acuan serta arahan dalam penyusunan program dan penentuan alokasi anggaran. Sebagaimana yang disampaikan oleh Asisten Deputi Bidang Keserasian dan Kebijakan Pemuda bahwa selama ini penyusunan program masih meraba-raba. Akibatnya berpengaruh juga dalam penganggaran terhadap suatu program.

Dengan diterbitkannya Renstra maka tiap unit kepemudaan dalam proses penganggaran program kepemudaan beserta penentuan anggarannya tidak

ragu-ragu. Begitu juga dalam penentuan prioritas program akan mudah dilakukan dan target pencapaiannya akan lebih mudah ditentukan.

c) Anggaran program kepemudaan sangat terbatas/ kecil.

Menurut informasi dari Asisten Deputi Bidang Keserasian Kebijakan Pemuda bahwa anggaran kepemudaan sangat terbatas atau kecil dibandingkan dengan olahraga. Padahal bidang kepemudaan itu cakupannya sangat luas.

“Kalau di internal umumnya kita memang dana kita sangat terbatas. Pemuda itu kecil sekali kok anggarannya, dibanding olahraga jauh sekali.”

Selanjutnya informan tersebut mencontohkan pemuda-pemuda yang berprestasi, misalkan juara olimpiak, penghargaananya paling-paling hanya piagam atau sertifikat. Sementara atlet peraih emas ditingkat Sea Games dihargai 200 juta untuk satu emas. Contohnya pelari cepat, Agung, yang mendapat 2 emas maka diberi penghargaan 400 juta. Padahal baru ditingkat ASEAN. “Kalau teman-teman pemuda yang berjaya ditingkat dunia, harusnya kan lebih dari itu”, begitu ujarnya.

Pendapat tentang anggaran yang terbatas atau dengan kata lain kecil diakui juga oleh Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemudaan. Akan tetapi pendapat Kepala Biro Perencanaan justru sebaliknya. Menurutnya, justru anggaran kepemudaan lebih besar dibandingkan dengan olahraga. Karena program kepemudaan itu tidak hanya di Kemenpora saja.

Sementara itu menurut Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan, jika menerapkan sistem *program oriented*, maka keberadaan anggaran program kepemudaan yang terbatas tidak mempengaruhi dalam penganggaran program kepemudaan. Dikatakannya,

“Kalau yang namanya *program oriented*, itu semua kan mengacu pada program dulu. Jadi gini loh, misalkan untuk mengatasi pengangguran, itukan ada prioritas apa yang harus dilakukan. Mungkin ada 1 sampai 10 apa yang harus dilakukan, berarti kan dalam bentuk kegiatan. Itu dulu yang harusnya diidentifikasi, dipetakan, terus direncanakan. Jadi, mengacu pada kegiatannya dulu. Bicara anggaran itu boleh, tapi setelah kegiatan, masukan dulu anggarannya. Begitu turun anggaran yang ditentukan oleh Departemen Keuangan kan kita menyesuaikan. Oh ternyata kita hanya dapatnya sekian, berarti dari sekian banyak yang kita prioritaskan kita lakukan belum tentu

semuanya bisa masuk. Nah tentunya berdasarkan prioritas, misalnya 1 sampai 5 ya itu yang dilaksanakan,”

d) Data.

Berkaitan dengan kebutuhan data, selama ini dalam penyusunan program dan kebutuhan anggaran belum berdasarkan data yang kuat. Seperti yang dipaparkan di atas, bahwa program-program yang ada selama ini lebih banyak program warisan. Maka kebutuhan anggaran yang diterapkan pun tidak jauh berbeda, dengan asumsi kenaikan 10-20 %. Kebutuhan anggaran yang dari tahun ke tahun naik terus salah satunya dikarenakan program tersebut disusun tidak berdasarkan data yang kuat.

Lemahnya data dalam penyusunan anggaran program kepemudaan di Kemenpora diakui oleh Kepala Bagian Evaluasi, yang mengatakan sebagai berikut :

“Kalau kuat di data kan misalnya begini, misalkan yang itu tadi, narkoba, data yang harus kita punya apa? Pemuda keseluruhan? Pemuda keseluruhan berapa? Terus yang terkena narkoba berapa? Asumsinya adalah beberapa pemuda yang akan kita latih untuk nanti dapat menginformasikan satu atau beberapa pemuda lainnya. Sehingga untuk tahun ini sosialisasi tentang program anti narkoba sudah sampai ke semua pemuda, kan begitu. Misalkan tahun pertama ditargetkan 1000, tahun kedua ditargetkan 2000. sebenarnya tidak harus naik. Bisa saja ditahun pertama lebih banyak.”

e) Pemahaman terhadap Kedudukan, Tugas dan Fungsi (TUSI)

Semenjak diterbitkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olah Raga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara maka struktur organisasi menjadi lebih baik serta tugas dan fungsi tiap unit yang lebih jelas. Misalnya, Biro Perenca secara jelas tentang tugasnya yaitu melaksanakan koordinasi dan penyusunan program dan anggaran, pengembangan sistem informasi dan pengolahan data, fasilitasi dan administrasi kerjasama antar lembaga, serta evaluasi dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugasnya Biro Perencanaan menyelenggarakan fungsi antara lain penyiapan dan penyusunan program dan anggaran; evaluasi dan pelaporan. Begitu juga dengan TUSI unit-unit kepemudaan.

Kejelasan tugas dan fungsi dapat menjadi landasan dalam bertindak atau bekerja. Seringkali dalam intitusi birokrasi pemerintahan terdapat tarik ulur kepentingan. Apalagi dalam masalah penyusunan program dan anggaran. Di sinilah pentingnya kejelasan tugas dan fungsi dari suatu organisasi.

Namun, Informasi yang didapat dari Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan, bahwa dalam proses penganggaran program kepemudaan dan pengalokasian anggaran kurang memperhatikan terhadap tugas dan fungsinya. Sebagaimana yang diutarakan berikut ini :

“Padahal ada Permennya (Peraturan Menteri), tugas pokoknya apa dan fungsinya apa. Pertanyaannya, dia paham gak? Kan begitu. Kalau yang dilihat duluan *budget*, nah itu sudah lain ceritanya. Apa saja mau dilakukan. Mengenai TUSI itu bagian saya atau nggak, masa bodoh, kan gitu.”

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa selama ini keberadaan TUSI kurang difahami oleh unit-unit di Kemenpora. Pemahaman terhadap tugas dan fungsinya yang kurang dapat berpengaruh kurang baik dalam melakukan proses penganggaran program kepemudaan. Salah satu akibat dari kurang memahami terhadap tugas dan fungsi sering kali program yang tumpang tindih antara satu unit dengan unit lainnya.

#### f) Kreativitas penyusunan program

Dalam penyusunan program perlu sebuah kreativitas, selain berpengaruh pada tercapainya tujuan dan target yang dimuat juga terhadap penganggaran program kepemudaan itu sendiri. Saat ini diakui bahwa program-program kepemudaan yang ada di Kemenpora sebgaiian besar adalah program warisan atau program “*copy paste*” dari tahun sebelumnya.

Kreativitas dalam penyusunan program yang kurang menjadi titik kelemahan yang ada di Kemenpora. Kreativitas yang kurang juga dilakukan pada saat pembuatan program-program yang baru. Menurut Kepala Bagian Evaluasi bahwa seringkali program-program yang baru dibuat dengan tidak melalui perencanaan yang baik. Sebagaimana dikatakannya,

“Apakah kegiatan yang baru-baru itu, yang ada di Kemenpora ini, itu hasil dari identifikasi kebutuhan pemuda atau tidak. Jangan-jangan, pemuda gak butuh kegiatan-kegiatan itu. Asumsi-asumsinya aja. Makanya akhirnya kalau kita laksanakan ya cuma mengalir begitu aja. Tidak ada perencanaan ....”

g) Koordianasi antar unit di Kemenpora

Menurut Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda, selama ini koordinasi antar unit dalam penyusunan program dan anggaran kepemudaan sangat kurang. Baik koordinasi tingkat Kepala Bidang (Eselon III) maupun pada tingkat Eselon II. Menurutnya, selama ini koordinasi dalam perencanaan penyusunan program dan anggaran tidak dilakukan dari awal. Semuanya berjalan sendiri-sendiri. Presentasi yang dilakukan dengan Biro Perencanaan hanya formalitas, karena semuanya sudah final. Jadi, pada akhirnya Asdep-Asdep menerima apa yang ditentukan dalam pertemuan tersebut.

Koordinasi yang kurang mempengaruhi dalam penyusunan program dan anggaran. Sehingga ketika penentuan alokasi anggaran ditetapkan menyisakan persoalan. Misalnya merasa anggaran terlalu kecil.

## 2. Faktor Eksternal

a) Payung hukum : UU No. 40 Tahun 2009 Tentang Kepemudaan

Faktor eksternal yang mempengaruhi proses penganggaran program dan penentuan alokasi anggaran adalah keberadaan UU No. 40 tahun 2009. Hal tersebut disampaikan oleh Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputi I. Menurutnya, dulu pedoman dalam penyusunan program kepemudaan belum jelas. Bahkan sebelum ada UU No. 40 tahun 2009 tentang Kepemudaan, dalam menyusun program sama sekali tidak berpedoman. Sebagaimana dikatakan sebagai berikut :

“Dulu itu program pemuda masih meraba-raba, apalagi di daerah, masih pada takut mereka. Dasarnya apa? payung hukumnya apa?”

Sampai saat ini, UU No. 40 tahun 2009 tentang Kepemudaan pun belum ada turunannya berupa keputusan Presiden atau keputusan Menteri. Sekarang masih dalam tahap sosialisasi. Meskipun demikian keberadaan Undang-Undang tersebut cukup memberikan arah dalam penyusunan program kegiatan dan tidak takut dalam penentuan alokasi anggaran.

b) Lembaga Eksternal yang terkait dalam pengajuan anggaran

Berkenaan dengan faktor eksternal, masih menurut Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan, karena dalam penganggaran selalu berhubungan dengan Bapennas, DJA dan DPR, maka ketiga lembaga itulah yang paling besar mempengaruhi dalam proses penganggaran program kepemudaan. Menurutnya,

“Kita kan selama ini dalam merumuskan program dan anggaran terkait dengan Bapennas, terkait dengan Dirjen Anggaran atau Departemen Keuangan dan terakhir dengan DPR. DPR juga punya sudut pandang yang berbeda.”

Bahkan, perbedaan pandangan antara Bapennas, DJA dan DPR bisa mempengaruhi nominal penganggaran program kegiatan kepemudaan. Informasi dari Kepala Biro Perencanaan yaitu ketika usulan pengajuan anggaran program telah disetujui Bapennas kemudian DPR tidak setuju maka anggaran bisa berubah. Seperti yang dinyatakan sebagai berikut:

“Kalau Bapennas setuju dan DJA setuju, DPR tidak setuju anggaran bisa berubah. Atau sebaliknya, DPR bilang tambah, kaya kalau di Diknas ada 20 %, yang menentukan 20 % itu dari anggota Dewan, yang ngetok palu bukan Diknas, DJA maupun Presiden.”

c) Lembaga eksternal Kemenpora dibidang kepemudaan

Selain Kemenpora yang secara resmi bertanggung jawab terhadap masalah kepemudaan, ada banyak organisasi diluar kementerian yang bergerak dibidang kepemudaan. Dalam realitanya organisasi tersebut seringkali mengajukan proposal permohonan bantuan dana kepada Pemerintah dalam hal ini Kemenpora. Informasi dari Staff Asisten Deputi Pendidikan Pemuda bahwa yang mengajukan proposal permohonan dana ke Kemenpora berasal dari program tingkat RT sampai tingkat internasional dalam jumlah yang sangat banyak.

Realita ini harus diantisipasi oleh Biro Perencanaan dan unit-unit bidang kepemudaan dalam menyusun anggaran program kepemudaan. Oleh karena itu, keberadaan lembaga eksternal Kemenpora yang bergerak dibidang kepemudaan mempengaruhi meskipun tidak langsung- dalam proses penganggaran program kepemudaan.

d) Kurangnya koordinasi antar kementerian yang menangani kepemudaan

Sementara itu, menurut keterangan dari Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda pada Deputi I bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi adalah kurangnya koordinasi lintas sektoral yang menangani masalah kepemudaan. Menurutnya, Kegiatan kepemudaan cukup banyak. Ada 21 kementerian lembaga yang mengurus kepemudaan. Berarti urusan kepemudaan bukan hanya di Kemenpora. Sebagai contoh, program pertanian.

“Setiap tahun Departemen Pertanian mengirim pemuda-pemuda Indonesia ke Jepang, tapi sepulangnya mereka dari sana, kan seharusnya mereka mengkader bagaimana bertani modern. Seharusnya ilmunya bukan untuk dia saja. Sayang dananya banyak. Anggaran yang besar dari pemerintah, hanya untuk dia sendiri saja. Harusnya (dibagikan ilmunya) untuk pemuda-pemuda kita. Di pedesaan-pedesaan, apalagi di Jawa kan banyak petani yang hanya buruh. Tadi dengan adanya koordinasi akan saling mengisi sehingga saling sinergi.”

Dikatakan lebih lanjut, bahwa masalah koordinasi lintas sektoral yang masih kurang rencananya akan diterbitkan surat keputusan Presiden. Menurutnya, Dalam UU No. 40 tahun 2009 tentang Kepemudaan menyebutkan koordinasi lintas sektor itu akan diterbitkan surat keputusan Presiden. Jadi pelaksanaannya di lapangan nanti ditangani Menkokesra atau paling sedikit oleh Menteri Pemuda dan Olah Raga.

e) Penilaian Badan Pertimbangan Keuangan (BPK)

Hasil penilaian Badan Pertimbangan Keuangan (BPK) pada Tahun 2009 terhadap proses penganggaran Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga (Kemenepora) yang saat itu masih dipimpin oleh Adhiyaksa Dault adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Sebelumnya, prestasi yang dicapai adalah Wajar Dengan persayaratan (WDP). Sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Biro Perencanaan sebagai berikut :

“Saya rasa kalau prosesnya sih udah .... sudah baik ya proses kita. Terakhir kita sudah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), sebelumnya Wajar Dengan persayaratan (WDP). Kalau ranking yang ada peningkatan. Lebih baik dari tahun kemarin”

Untuk ranking sendiri, berdasarkan informasi dari Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan sebagai berikut :

“Kita ini kan diibaratkan baru 6 tahun. Mau jalan 6 tahun. 6 tahun kan seperti anak-anak mau masuk SD. Istilahnya kita ini sudah bagus lah, apa yang kita lakukan. Apalagi melihat hasil kinerja kita tahun 2008 pada ranking 25, sebelumnya 40 an. Kemarin naik lagi.”

Pencapaian yang diperoleh Kemenpora dalam proses penganggaran yang beranjak naik merupakan hal yang positif. Pencapaian kinerja tersebut berguna untuk kepercayaan diri sekaligus kebanggaan suatu organisasi bahwa orang-orang yang bekerja di dalamnya mampu bekerja dengan baik.

#### **4.2. Analisis Strategi Penganggaran Program Kepemudaan Menurut Tinjauan Teori**

Dalam proses perencanaan Gasperz terdapat enam hal yang perlu dilakukan dalam strategi penganggaran program kepemudaan, yaitu :

- 1) Penilaian internal/eksternal.
- 2) Identifikasi pelanggan dan *stakeholder*.
- 3) Mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan.
- 4) Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.
- 5) Mengembangkan rencana-rencana tindakan.
- 6) Mengembangkan suatu sistem penelusuran.

Dalam konteks Kemenpora, batasan proses penganggaran program kepemudaan dimulai dari penentuan pagu sementara, pagu indikatif sampai pagu definitif ditetapkan. Sementara itu penentuan alokasi anggaran program kepemudaan dimulai setelah pagu definitif ditetapkan. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa pagu definitif selalu lebih kecil dari pagu indikatif. Akibatnya, dalam penentuan alokasi anggaran tidak lagi memenuhi tuntutan program-program dan anggaran yang diajukan oleh unit-unit kepemudaan.

Oleh karena itu, dalam melakukan analisis, ke enam langkah tersebut akan digolongkan dalam dua hal yaitu langkah 1-4 masuk ke dalam proses penganggaran program kepemudaan dan langkah 5-6 masuk ke dalam penentuan alokasi anggaran

program kepemudaan. Hal ini dilakukan agar memudahkan dalam melakukan analisis. Jadi dua langkah terakhir, yaitu mengembangkan rencana-rencana tindakan dan mengembangkan suatu sistem penelusuran merupakan hal yang dilakukan setelah pagu definitif ditetapkan.

#### 4.2.1 Proses Penganggaran Program Kepemudaan

Mengacu pada gambaran umum kinerja Biro Perencanaan dalam penyusunan program dan anggaran, maka dapat dianalisis berdasarkan teori perencanaan strategik Gaspersz sebagai berikut :

##### 1. Penilaian internal/eksternal.

Berdasarkan paparan di atas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi proses penganggaran program kepemudaan dan penentuan alokasi anggaran kepemudaan, maka faktor-faktor penilaian internal/eksternal sebagai berikut :

##### a. Penilaian internal : Kekuatan dan Kelemahan (*Strengths and Weaknesses*)

###### 1. Kekuatan (*Strengths*)

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara maupun temuan data dokumen maka yang merupakan kekuatan yang dimiliki Kemenpora dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan, yaitu :

###### a) Renstra Kemenpora 2010-2014

Sejak Kabinet Indonesia Bersatu terbentuk tahun 1999 masalah kepemudaan ditangani oleh lembaga pemerintahan setingkat Kementerian. Sebagaimana dijelaskan di atas, dengan diterbitkannya Renstra maka tiap unit kepemudaan dalam penyusunan program dan anggarannya tidak ragu-ragu. Keberadaan Renstra yang berfungsi sebagai acuan serta arahan dalam penyusunan program dan penentuan alokasi anggaran merupakan kekuatan yang dimiliki Kemenpora.

###### b) Struktur Organisasi yang kuat

Semenjak diterbitkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olah Raga Nomor : PER.003/MENPORA/II/2007 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Negara maka struktur organisasi menjadi lebih kuat.

c) Kejelasan tugas dan fungsi

Demikian juga dengan tugas dan fungsi tiap unit yang lebih jelas. Oleh karena itu kejelasan tugas dan fungsinya akan menjadi kekuatan dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

d) Keberadaan Menteri yang baru

Masalah penentuan anggaran kepemudaan di Kemenpora tidak lepas dari keberadaan Menteri Negara Pemuda dan Olah Raga (Menegpora). Sebagaimana dikatakan oleh Kepala Biro Perencanaan bahwa yang memaparkan kebutuhan anggaran kepemudaan di DPR adalah Menegpora. Oleh karena itu keberadaan Menegpora dalam melakukan negosiasi dengan DPR maupun BAPENNAS akan berdampak pada besarnya anggaran untuk program kepemudaan. Keberadaan Menteri yang baru merupakan harapan terhadap ketersediaan anggaran kepemudaan yang cukup. Apalagi Menteri yang baru tersebut merupakan Menteri yang berasal dari fraksi mayoritas di DPR.

e) Perspektif sejarah

Kemudian hal lain yang menjadi kekuatan dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan adalah perspektif sejarah. Meskipun tidak secara langsung, namun dengan mengenali perspektif sejarah kemenpora akan berpengaruh dalam menjaga eksistensi lembaga tersebut. Dengan demikian, mengenali perspektif sejarah kemenpora akan menjadi kekuatan dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara maupun temuan data dokumen maka yang merupakan kekuatan yang dimiliki Kemenpora dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan, yaitu :

a) Perhatian personaliti terhadap anggaran program kepemudaan

Seperti yang dipaparkan di atas, bahwa selama ini perhatian personaliti terhadap anggaran program kepemudaan yang diusulkan oleh unit

dibawahnya masih kurang baik. Hal ini menjadi kelemahan yang harus dikenali untuk kemudian diperbaiki.

b) Anggaran program kepemudaan sangat terbatas/ kecil.

Anggaran yang terbatas dan kecil sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan tidak berpengaruh jika Kemenpora menerapkan sistem "*program oriented*". Namun, kenyataannya informasi dari Asdep bahwa anggaran yang kecil mempengaruhi dalam pencapaian target yang sudah dibuat dalam program kepemudaan. Bahkan Asdep Prasarana dan Sarana Kepemudaan mengatakan selama ini menerapkan sistem "*budget oriented*" dikarenakan anggaran yang tersedia kecil.

c) Pemahaman terhadap Tugas dan Fungsi (TUSI).

Salah satu kelemahan di Kemenpora adalah pemahaman terhadap Tugas dan Fungsi (TUSI) tiap-tiap unit bidang kepemudaan di Kemenpora. Oleh karena itu mengenali kelemahan ini akan sangat baik untuk memperbaiki kinerja masing-masing unit dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

d) Data.

Sesuai yang diuraikan di atas tentang lemahnya data yang dijadikan acuan dalam penyusunan program kepemudaan di Kemenpora. Lemah dalam data akan menyebabkan program kepemudaan yang dibuat tidak akan memenuhi sasaran dan tidak akan mencapai tujuan serta pengalokasian anggaran yang tidak efektif. Dengan demikian, mengenali kelemahan tentang urgensi data akan berdampak baik dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

e) Kreativitas penyusunan program.

Tentang kreativitas penyusunan program yang masih kurang diakui oleh unit-unit bidang kepemudaan di Kemenpora. Mereka menyadari bahwa selama ini program yang ada selama ini di Kemenpora merupakan program warisan tahun sebelumnya. Kemudian dalam penentuan aloaksi anggarannya dengan estimasi naik 10-20 %. Mengenali kelemahan dalam kerativitas penyusunan

program merupakan langkah utama dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

**b. Penilaian Eksternal : Kesempatan dan Ancaman (*Opportunities and Threats*)**

1. Kesempatan (*Opportunities*)

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara maupun temuan data dokumen maka yang merupakan kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh Kemenpora dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan, yaitu :

a) Payung hukum : UU No. 40 Tahun 2009 Tentang Kepemudaan.

Keberadaan Undang-Undang No. 40 Tahun 2009 Tentang Kepemudaan yang telah disahkan oleh DPR merupakan pedoman yang kuat bagi Kemenpora dalam melakukan proses pelaksanaan program dan anggaran. Oleh karena itu, mengenali Undang-Undang No. 40 Tahun 2009 sebagai kesempatan yang harus dimanfaatkan merupakan hal penting dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

b) Organisasi di bidang kepemudaan.

Segala aktifitas organisasi kepemudaan merupakan kesempatan yang baik ditengah lemahnya kreatifitas unit-unit Kemenpora dalam menyusun program. Mengenali dengan baik segala aktifitas organisasi kepemudaan dapat berdampak positif dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

c) Penilaian Badan Pertimbangan Keuangan (BPK).

Mencermati penilaian Badan Pertimbangan Keuangan (BPK) terhadap proses penganggaran dengan mengenali lebih mendalam hal-hal yang menjadi penilaian BPK merupakan tindakan positif. Dengan mengetahui bahwa posisi Kemenpora saat ini dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sekaligus menyadari masih ada kekuarangan di sana-sini, maka penilaian Badan Pertimbangan Keuangan (BPK) terhadap proses penganggaran di Kemenpora dapat dijadikan acuan dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan.

d) Lembaga Eksternal yang terkait dalam kebijakan anggaran

Sebagaimana dipaparkan di atas bahwa BAPENNAS, DJA, dan DPR merupakan lembaga yang mempunyai andil besar dalam penentuan anggaran program kepemudaan. Andil yang besar tersebut merupakan kesempatan yang besar pula jika Kemenpora dapat memaparkan argumen-argumen dengan kuat tentang perlunya anggaran yang cukup terhadap program-program kepemudaan. Pada akhirnya strategi penganggaran program kepemudaan akan bergantung seberapa besar penentuan anggaran yang ditetapkan oleh DPR.

e) Koordinasi lintas sektoral

koordinasi lintas sektoral di antara kementerian yang menangani kepemudaan merupakan kesempatan bagi Kemenpora untuk berinisiatif di tengah belum adanya aturan yang menjadi dasar. Mengenalinya sebagai kesempatan untuk mensinergikan program-program kepemudaan lintas sektoral akan berpengaruh terhadap strategi penganggaran program kepemudaan.

2. Ancaman (*Threats*)

Mengenalinya ancaman yang datang dari luar Kemenpora yaitu banyaknya orang atau kelompok yang berdalih bergerak dibidang kepemudaan. Kelompok-kelompok tersebut mengajukan proposal fiktif yang sebenarnya hanya mementingkan kepentingan pribadi. Kemenpora perlu mengenali hal-hal seperti ini. Dengan memahami dampak berupa ancaman maka dapat ditentukan strategi penganggaran program kepemudaan.

Sayangnya, pengenalan terhadap kelemahan dan kekuatan yang ada di internal Kemenpora maupun kesempatan dan ancaman/tantangan yang ada di eksternal Kemenpora baru di kenali secara parsial pada unit-unit tertentu. Pengenalan terhadap interna/eksternal belum menjadi wacana kemenpora secara umum. Antara satu unit dengan lainnya mempunyai pandangan yang berbeda-beda terhadap faktor-faktor internal/eksternal yang mempengaruhi strategi penganggaran program

kepemudaan. Dengan demikian dapat dikatakan Kemenpora dalam proses penganggaran program kepemudaan belum melakukan penilaian internal/eksternal, dalam artian melakukan analisis SWOT.

## 2. Identifikasi pelanggan dan *stakeholder*.

Sebagaimana dalam rekomendasi kepada unit-unit di Kemenpora tentang penerapan sistem "*Program Oriented*" yaitu pentingnya program yang dibuat untuk dilakukan pengujian pelanggan/*stakeholder*. Maka dari itu perlu melakukan identifikasi terhadap pelanggan/*stakeholder*.

Menurut Gaspersz (2004:27) identifikasi pelanggan berkaitan dengan mereka yang secara langsung maupun tidak langsung menggunakan jasa-jasa pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak dari kebijakan-kebijakan organisasi publik. Terdapat dua jenis pelanggan yaitu :

- a. Pelanggan internal; mencakup unit-unit atau karyawan-karyawan dalam suatu organisasi publik yang bekerja tergantung pada unit atau orang lain dalam organisasi yang sama. Dalam proses penganggaran program kepemudaan, yang termasuk pelanggan internal adalah unit-unit lain yang mengurus bidang kepemudaan antara lain Deputi I, II, dan III.
- b. Pelanggan eksternal; mencakup pengguna produk (barang dan/atau jasa) dari organisasi publik. Dalam proses penganggaran program kepemudaan, yang termasuk pelanggan eksternal antara lain Dinas Kepemudaan dan Keolahragaan di tingkat daerah atau Dispora.

Sementara itu, yang dimaksud *stakeholder* adalah setiap orang atau kelompok yang berkepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari suatu organisasi publik, program atau subprogram. Dalam proses penganggaran program kepemudaan, yang termasuk *stakeholders* antara lain organisasi kepemudaan baik intra kampus maupun ekstra kampus, Lembaga Sosial Masyarakat (LSM) maupun masyarakat luas.

Terhadap pelanggan internal, yang dilakukan Biro Perencanaan antara lain melibatkan mereka dalam penyusunan program dan anggaran. Begitu juga terhadap

pelanggan eksternal dengan melibatkan mereka dalam penyusunan program, meskipun dalam proses penganggaran tidak dilibatkan.

Sementara itu, terhadap *stakeholders*, Biro Perencanaan belum melakukan pertemuan dan mendiskusikan tentang program kepemudaan. Bahkan oleh unit-unit yang mengurus bidang kepemudaan juga dalam menyusun programnya belum melalui identifikasi kebutuhan *stakeholders*. Hal ini disampaikan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan sebagai berikut :

“Kegiatan ini kan kegiatan pemuda, kegiatan warisan, dari dulu ya memang itu itu saja. Paling yang baru-baru ya cuma beberapa. Tapi pertanyaan saya yang baru-baru itu kan patut dipertanyakan Apakah kegiatan yang baru-baru itu, yang ada di Kemenpora ini, itu hasil dari identifikasi kebutuhan pemuda atau tidak. Jangan-jangan, pemuda gak butuh kegiatan-kegiatan itu. Asumsi-asumsinya aja”

Informasi di atas menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan selama ini belum melalui identifikasi kebutuhan *stakeholders*. Dengan kata lain penyusunan program-program dan anggarannya yang dilakukan selama ini hanya melibatkan pelanggan internal. Pernyataan di atas juga memperlihatkan bahwa sampai saat ini penerapan “*program oriented*” belum berjalan dengan baik. Karena salah satu tahap proses dalam sistem “*program oriented*” harus melakukan uji *stakeholders*.

### **3. Mengembangkan visi, misi, sasaran dan tujuan.**

Dalam Renstra Kemenpora Tahun 2010-2014 dipaparkan visi, misi, tujuan dan arah kebijakan strategis di bidang kepemudaan. Renstra tersebut merupakan Renstra Kementerian, oleh karena itu perlu pengembangan-pengembangan di tingkat Kedeputian atau Eselon I kemudian turun lagi dan kembangkan sampai di tingkat Asdep atau Eselon II. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bagian Evaluasi tentang Renstra sebagai berikut:

“Bicara Renstra, itu kan ada Renstra Kementerian, turun lagi diterjemahkan oleh Kedeputian ada Renstra Kedeputian. Harusnya kan turun lagi sampai ke

tingkat eselon II dan menjadi Renstra eselon II, harusnya begitukan. Di mana nanti itu semua saling kait mengait, tidak bisa lari. Bidang-bidang mempunyai kegiatan tentunya mestinya disesuaikan dengan renstra yang ada di keasdepan dan kedeputan. Dia harus mencapai sasaran-sasaran itu.”

Sampai saat ini, yang ada baru Renstra di tingkat Kementerian. Sementara pengembangan Renstra di tingkat Eselon I atau II belum ada. Termasuk Biro Perencanaan belum mempunyai visi dan misi. Dengan tidak mengembangkan Renstra Kementerian, unit-unit bidang kepemudaan sering kali dalam penyusunan program terdapat tumpang tindih. Program yang tumpang tindih mengakibatkan anggaran dana menjadi tidak efektif.

Tidak adanya sebuah *visi* di Biro Perencanaan maka unit tersebut tidak mempunyai gambaran konseptual tentang keinginan masa mendatang. Salah satu manfaat dari adanya *visi* menurut Gaspersz adalah dapat menjadi standar menuju semua kemajuan yang diukur. Begitu juga dengan tidak adanya *misi* di Biro Perencanaan, maka unit tersebut dalam mengarahkan, merencanakan, dan menerapkan penyusunan anggaran belum memiliki acuan nilai. Menurut Gaspersz misi menggambarkan bagian dari identitas organisasi, mencakup semua dan jarang berubah, serta menjadi alasan yang masuk akal bagi keberadaan atau kehadiran dari organisasi, program atau subprogram.

#### **4. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.**

Menurut Gaspersz terdapat langkah-langkah dalam melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja yaitu :

- a) Memilih ukuran kinerja awal (ukuran-ukuran input, output, *outcome*, efisiensi, dan kualitas).
- b) Mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja.
- c) Menentukan kebutuhan data.
- d) Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja.
- e) Menentukan kinerja dasar /awal (*Baseline Performance*).

Dalam proses penganggaran program kepemudaan di Kemenpora dikembangkan ukuran-ukuran kinerja awal berupa program, output, indikator, dan target. Mengenai ukuran kualitas dan efisiensi Kemenpora belum melakukannya. Kualitas berkaitan bagaimana baiknya pelayanan publik dalam hal ini program-program yang diberikan itu memenuhi ekspektasi pelanggan dan *stakeholder*. Hal ini karena selama ini program-program yang dibuat kurang dievaluasi dengan baik. Sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan sebagai berikut :

“Jangan-jangan, pemuda gak butuh kegiatan-kegiatan itu. Asumsi-asumsinya aja. Makanya akhirnya kalau kita laksanakan ya cuma mengalir begitu aja. Tidak ada perencanaan, boro-boro dievaluasi.”

Evaluasi yang sekarang diterapkan adalah evaluasi program. Dengan kata lain, tentang evaluasi kinerja di tingkat pelaksana, apalagi di tingkat penanggung jawab belum pernah dilakukan.

“Saya sebenarnya penginnya itu, evaluasi terhadap kegiatan itu harusnya dilakukan sejak Kepala Bidang (Eselon di III), Asisten Deputi (Eselon II) sampai Kedeputiannya (Eselon I). Kalau kami di sini sering melakukannya dengan evaluasi program”

Pendapat Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan ditanggapi oleh Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda dengan mengatakan :

“Selama ini tidak ada umpan balik (*feed back*) terhadap kinerja atau program yang kami lakukan. Bahkan Lakib yang kami buat tidak pernah mendapat *feed back* dari Biro Perencanaan”

Kemudian, berkaitan dengan kebutuhan data, selama ini dalam penyusunan program dan kebutuhan anggaran belum berdasarkan data yang kuat. Seperti yang dipaparkan di atas, bahwa program-program yang ada selama ini lebih banyak program warisan. Maka kebutuhan anggaran yang diterapkan pun tidak jauh berbeda, dengan asumsi kenaikan 10-20 %. Kebutuhan anggaran yang dari tahun ke tahun naik terus salah satunya dikarenakan program tersebut disusun tidak berdasarkan yang kuat.

Lemahnya data dalam penyusunan anggaran program kepemudaan di Kemenpora diakui oleh Kepala Bagian Evaluasi, yang mengatakan sebagai berikut :

“Kalau kuat di data kan misalnya begini, misalkan yang itu tadi, narkoba, data yang harus kita punya apa? Pemuda keseluruhan? Pemuda keseluruhan berapa? Terus yang terkena narkoba berapa? Asumsinya adalah beberapa pemuda yang akan kita latih untuk nanti dapat menginformasikan satu atau beberapa pemuda lainnya. Sehingga untuk tahun ini sosialisasi tentang program anti narkoba sudah sampai ke semua pemuda, kan begitu. Misalkan tahun pertama ditargetkan 1000, tahun kedua ditargetkan 2000. sebenarnya tidak harus naik. Bisa saja ditahun pertama lebih banyak.”

Akibat dari data yang tidak kuat maka akan menghambat dalam melakukan ukuran kinerja secara baik. Menurut Gaspersz (2004:69) ukuran kinerja yang baik perlu didefinisikan secara jelas, termasuk secara tepat tentang apa yang akan diukur, sumber data dan bagaimana data itu akan dianalisis. Definisi yang jelas dan spesifik akan menjamin akurasi. Jika mengacu pendapat Gaspersz maka akan sulit melakukan ukuran-ukuran kinerja di Kemenpora dalam strategi penganggaran program kepemudaan.

Dalam penyusunan anggaran dengan pendekatan berdasarkan program menurut Due (1985:78) lebih banyak menaruh tekanan pada hasil terakhir atau tujuan-tujuan dari suatu rencana dan menekankan berbagai hubungan antara berbagai hasil dari program-program dengan pemasukan-pemasukan yang diperlukan untuk menghasilkannya. Dengan demikian memudahkan pemakaian cara-cara untuk menganalisa rencana-rencana alternatif untuk mencapai itu.

Dari sini jelas bahwa proses penganggaran program kepemudaan belum sepenuhnya menerapkan pendekatan “*program oriented*”. Dengan kata lain masih cenderung “*budget oriented*”. Hal ini diakui oleh beberapa informan melalui wawancara terbuka dilapangan. Beberapa informan mengatakan dalam proses penganggaran program kepemudaan menerapkan “*budget oriented*” dan beberapa informan lainnya mengatakan tidak sepenuhnya “*budget oriented*” tetapi hanya sebagian. Seperti yang dikatakan Biro Perencanaan sebagai berikut :

“... Mungkin sebagian (*budget oriented*), kalau sebagian saya setuju. Tapi kita sudah mencoba membenahi hal itu untuk 2010.”

Belum diterapkannya “*program oriented*” juga terlihat dari teknis proses penganggaran program kepemudaan di Kemenpora, antara lain:

- a. Penyusunan program tidak melalui pengkajian yang mendalam, lebih menggunakan “program warisan” atau “*copy paste*” dari tahun sebelumnya.
- b. Masih melihat anggaran tahun lalu dalam penyusunan anggaran dengan estimasi kenaikan 10-20 %, jadi dengan pendekatan inkremental.
- c. Program-program yang dibuat tidak melalui analisis kebutuhan *stakeholder*.

Menurut Due (1985:79), Kesulitan dari *budget* berprogram adalah kesukaran untuk menentukan hasil dari banyak kegiatan. Hal ini juga terjadi di Kemenpora, apalagi dengan kondisi minimnya data, kurangnya koordinasi di internal Kepempora saat menyusun anggaran, belum terumuskannya visi dan misi di tingkat Eselon I maupun Eselon II, dan evaluasi yang tidak optimal. Dengan kata lain Kemenpora belum mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.

Berikut ini disajikan rencana-rencana berupa program, output, indikator, target dan unit pelaksana dari area fokus bidang kepemudaan di Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Tabel 4.2. Program, output, indikator, target dan unit pelaksana bidang kepemudaan

NO	Program	Output	Indikator	Target		Unit Pelaksana
				2010	2014	
	<b>Pelayanan kepemudaan</b>	Meningkatnya partisipasi dan peran aktif pemuda di berbagai bidang pembangunan	1. Jumlah pengelola organisasi kepemudaan yang difasilitasi dalam pelatihan kepemimpinan, manajemen, dan perencanaan program 2. Jumlah pemuda kader yang difasilitasi dalam peningkatan wawasan serta kapasitas dibidang seni budaya, iptek dan imtaq.	6.000	40.000 K)	Deputi I, Deputi II dan Deputi III
				8.680	48.400 K)	

1.	Pengembangan kerjasama dan kemitraan kepemudaan	Meningkatnya kemitraan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan pelayanan kepemudaan	<p>3. Jumlah pemuda kader kepemimpinan 4.500</p> <p>4. Jumlah pemuda kader kewirausahaan 3.175</p> <p>5. Jumlah pembinaan pramuka, penegak, dan pandega yang mendapat fasilitasi pelayanan kepemudaan 2.600</p>	<p>38.500 K)</p> <p>16.575 K)</p> <p>19.000 K)</p>	
		<p>1. Jumlah koordinasi dan kemitraan kepemudaan lintas sektor tingkat pusat. 25</p> <p>2. Jumlah koordinasi dan kemitraan kepemudaan antar tingkat pemerintahan. 6</p> <p>3. Jumlah naskah kebijakan dalam 2</p>		<p>25 K)</p> <p>33 K)</p> <p>6 K)</p>	Asdep Kereserian Kebijakan Pemuda Deputy I

2.	Peningkatan wawasan pemuda	Meningkatnya wawasan pemuda kader dibidang kebangsaan, perdamaian dan lingkungan hidup.	<p>rangka keserasian kebijakan di bidang pemuda.</p> <p>1. Jumlah pemuda yang difasilitasi dalam peningkatan wawasan kebangsaan, perdamaian dan lingkungan hidup.</p> <p>2. Jumlah naskah kebijakan pengembangan wawasan pemuda.</p>	5.500	32.500 K)	Asdep Pengembangan Wawasan dan Kreativitas Deputi I		
3.	Peningkatan kapasitas pemuda	Meningkatnya kapasitas pemuda kader di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta iman dan taqwa.	<p>1. Jumlah pemuda kader yang difasilitasi dalam peningkatan kapasitas di bidang iptek dan imtaq.</p> <p>2. Jumlah naskah kebijakan peningkatan</p>	3.180	15.900 K)	Asdep Pengembangan Iptek dan Imtaq Deputi I		

4.	Peningkatan potensi sumber daya pemuda	Meningkatnya inventarisasi potensi sumber daya kepemudaan		kapasitas pemuda.	5. Jumlah fasilitasi inventarisasi potensi sumber daya kepemudaan. 6. Jumlah naskah analisa potensi sumber daya kepemudaan. 7. Jumlah naskah kebijakan peningkatan potensi sumber daya pemuda.	66 7 2	330 35 6	K) K) K)	Asdep Pengembangan Sumber Daya Pemuda dan Hubungan Internasional Deputi I

5.	Pemberdayaan organisasi kepemudaan	Meningkatnya kapasitas pengelolaan organisasi kepemudaan	<p>1. Jumlah pengelola organisasi kepemudaan yang difasilitasi dalam pelatihan kepemimpinan, manajemen, dan perencanaan program.</p> <p>2. Jumlah organisasi kepemudaan yang difasilitasi dalam memenuhi kualifikasi berdasarkan standar organisasi kepemudaan.</p>	6.000	40.000 K)	Asdep Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan Deputi I
6.	Pengembangan kepanduan	Terlaksananya pendidikan, pengembangan dan pemasyarakatan	1. Jumlah pemuda yang difasilitasi dalam pendidikan kepemudaan.	250	2.200 K)	Asdep Pendidikan Pemuda Deputi II

	kepanduan	2. Jumlah pemuda yang difasilitasi dalam pendidikan kepanduan. 3. Jumlah Pembina pramuka, penegak, dan pandega yang mendapat fasilitasi pelayanan kepemudaan.	3.100 2.600 8000 K)	24.000 K)	
7.	Pengembangan kepemimpinan pemuda	Meningkatkan kapasitas dan potensi kepemimpinan pemuda	4.500	38.500 K)	Asdep Kepemimpinan Pemuda Deputy II

8.	Pengembangan kepedulian pemuda	Meningkatnya kepedulian dan kepekaan sosial pemuda terhadap masyarakat dan lingkungan hidup	1. Jumlah sarjana kader pembangunan pedesaan. 2. Jumlah pemuda kader kesukarelawanan di daerah tertinggal, daerah bencana, dan daerah konflik.	3.000	3.000 K)	Asdep Fasilitator Pemuda Deputi II
9.	Pengembangan kewirausahaan pemuda	Meningkatnya kapasitas dan potensi kewirausahaan pemuda	1. Jumlah pemuda yang difasilitasi sebagai kader kewirausahaan. 2. Jumlah fasilitasi sentra-sentra kewirausahaan pemuda.	3.175 66	16.575 K)	Asdep Kewirausahaan Pemuda Deputi II

10.	Pengembangan kreativitas dan kualitas pemuda	Meningkatnya kreativitas pemuda kader di bidang seni, budaya dan industri kreatif.	Jumlah pemuda kader yang difasilitasi dalam peningkatan kapasitas dibidang seni, budaya, dan industri kreatif.	3.180	15.900 K)	Asdep Kelembagaan Kewirausahaan Pemuda Deputy III
11.	Pengembangan kepeloporan pemuda	Meningkatnya kapasitas dan potensi kepeloporan pemuda	Jumlah pemuda kader pelopor.	1.000	10.000 K)	Asdep Kepeloporan Pemuda Deputy II
12.	Peningkatan prasarana dan sarana kepemudaan	Meningkatnya pemanfaatan dan penyediaan prasarana dan sarana kepemudaan	1. Jumlah fasilitasi penyediaan prasarana dan sarana kepemudaan. 2. Jumlah fasilitasi sentra pemberdayaan pemuda. 3. Jumlah pusat pelatihan pemuda	300 33 4	1.750 K) 33 K) 33 K)	Asdep Prasarana dan Sarana Kepemudaan Deputy II

13.	Peningkatan pelayanan sentra pemberdayaan pemuda	Meningkatnya pelayanan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan (PP-PON).	Meningkatnya pelayanan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan (PP-PON).	33	33	25	K)	Asdep Pengembangan Pemuda dan Olahraga Nasional Deputi III
-----	--	--	--	----	----	----	----	--

#### 4.2.2 Penentuan Alokasi Anggaran Program Kepemudaan

Setelah *pagu definitif* ditetapkan oleh DPR, maka tahap selanjutnya Biro Perencanaan melakukan penentuan alokasi anggaran program kepemudaan. Penentuan alokasi anggaran program kepemudaan merupakan bagian dari aktifitas mengembangkan rencana-rencana tindakan. Alokasi anggaran program kepemudaan di Kemenpora menyesuaikan dengan besaran *pagu definitif*.

#### 5. Mengembangkan rencana-rencana tindakan.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam Tabel 4.1. tentang alokasi anggaran program kepemudaan tahun 2010, Kepala Subbagian penyusunan program dan anggaran mengatakan bahwa untuk tiap item program kepemudaan di kerjakan oleh lebih dari satu Asdep atau bahkan lebih dari satu Deputi. Akibatnya dalam melakukan penentuan alokasi anggaran kepada tiap-tiap Deputi mengalami kesulitan. Pada akhirnya dalam penentuan anggaran kepada masing-masing Deputi menggunakan acuan tahun lalu. Begitu juga tatkala dari Deputi membagi alokasi anggaran pada masing-masing Asdep akan mengalami kesulitan serupa. Sebagaimana yang terjadi di Deputi Pemberdayaan Pemuda, pembagian kepada masing-masing Asdep menerapkan sistem proporsional dengan melihat tahun sebelumnya dan cenderung naik meskipun sedikit.

Menurut Gaspersz, salah satu proses yang dilakukan dalam penyusunan rencana tindakan adalah menugaskan tanggung jawab untuk implementasi tindakan. Dalam konteks Tabel 4.1. tentang alokasi anggaran program kepemudaan tahun 2010, seharusnya tiap item program kepemudaan ada unit sebagai penanggung jawab. Kenyataan dilapangan tiap unit mendapatkan pembagian dana proporsional dengan melihat tahun sebelumnya. Padahal, tahun sebelumnya berdasarkan hasil evaluasi Kemenpora, dinyatakan bahwa selama ini masih menerapkan "*budget oriented*". Sebagai contoh di Deputi II pembagian kepada unit-unit Eselon II dilakukan secara rata.

Seperti yang disampaikan sebelumnya, bahwa *pagu definitif* biasanya lebih kecil dari *pagu indikatif*. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreatifitas pada Deputi I bahwa dana yang ada biasanya 75 % terpenuhi dari yang diajukan. Maka rencana-rencana tindakan selanjutnya adalah dengan menentukan prioritas program. Selain penentuan prioritas, cara lain untuk

menyesuaikan anggaran yang ada adalah dengan penyesuaian volume kegiatan, seperti yang diutarakan oleh Asisten Deputi Iptek dan Imtaq pad Deputi I :

“Tidak semua usulan didukung dana karena kewenangan alokasi dana ada pada Menkeu. Jika jumlah dana lebih kecil dari yang diusulkan, maka bisa saja volume kegiatan disesuaikan dengan ketersediaan dana”

Tentang penyesuaian volume juga terjadi di Asisten Deputi Prasarana dan Sarana Kepemimpinan Pemuda. Menurutnya, dalam pembuatan program disesuaikan dengan anggaran yang ada. Misalnya rencana awal pembuatan lapangan untuk tahun ini 33, tapi dana yang ada cuma untuk 3 saja, maka yang dilakukan adalah dengan tetap membuat lapangan tetapi jumlahnya yang dikurangi.

#### **6. Mengembangkan suatu sistem penelusuran.**

Menurut Gaspersz (2004:81), penelusuran kemajuan mencapai sasaran dan tujuan merupakan tanggung jawab dari orang atau team yang menerapkan rencana-rencana tindakan. Di Biro Perencanaan sendiri terdapat yang memiliki tugas dan fungsi. Tugas Bagian Evaluasi dan Pelaporan Biro Perencanaan yaitu melaksanakan evaluasi dan pelaporan. Sedangkan fungsinya yaitu melakukan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program dan anggaran di bidang kepemudaan.

Dalam melaksanakan fungsinya menurut Kepala Bagian Evaluasi hanya melakukan evaluasi program setelah program dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan pun hanya terhadap programnya bukan pada kinerjanya. Jadi setelah program direncanakan pihak evaluasi tidak melakukan penelusuran kemajuan dari rencana-rencana pengembangan program. Padahal harapan Kepala Bagian Evaluasi adalah bahwa dalam melakukan evaluasi inginnya dilakukan pada setiap jenjang. Sebagaimana dikatakan :

“Saya sebenarnya penginnya itu, evaluasi terhadap kegiatan itu harusnya dilakukan sejak Eselon di III, Asdep sampai kedeputiannya.”

Tidak hanya berhenti dievaluasi, tetapi hasil evaluasi disampaikan kepada unit-unit kepemudaan sebagai umpan balik (*feed back*). Karena selama ini unit-unit kepemudaan tidak pernah mendapat umpan balik dari Biro Perencanaan.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab lima ini dipaparkan kesimpulan dan saran tentang strategi penganggaran program kepemudaan sesuai dengan pembahasan di bab sebelumnya.

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di bab empat, maka dapat disimpulkan tentang strategi penganggaran program kepemudaan di Kemenpora. Strategi penganggaran program kepemudaan pada penelitian ini menggambarkan proses penganggaran program kepemudaan dan penentuan alokasi anggaran yang dilakukan oleh Biro Perencanaan Kemenpora bersama-sama unit-unit bidang kepemudaan.

Dalam melakukan strategi penganggaran program kepemudaan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi sejak dari awal proses penganggaran program kepemudaan sampai pada penentuan alokasi anggaran program kepemudaan. Faktor-faktor tersebut berasal dari internal Kemenpora maupun eksternal Kemenpora. Strategi penganggaran program kepemudaan dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### 1) Proses penganggaran program kepemudaan

Proses penganggaran program kepemudaan terkait erat dengan program kepemudaan itu sendiri. Sementara itu dalam program kepemudaan, Kemenpora mempunyai *grand design* mengenai pembangunan kepemudaan. Tahapan Proses penganggaran program kepemudaan diawali pagu sementara, pagu indikatif dan terakhir pagu definitif.

Berdasarkan strategik perencanaan Gaspersz, dalam melakukan proses penganggaran program kepemudaan di Kemenpora, Biro Perencanaan maupun unit-unit bidang kepemudaan baru sebagian melaksanakan langkah-langkah yang dipaparkan Gaspersz, yaitu :

- a. Dalam melakukan penilaian internal/eksternal belum sampai pada tingkat analisis.

- b. Identifikasi pelanggan sudah dilakukan, namun pada identifikasi *stakeholder* belum dilakukan.
- c. Belum mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan sampai pada unit-unit di bawah tingkat Kementerian.
- d. Dalam mengembangkan ukuran-ukuran kinerja baru pada tahap memilih ukuran kinerja awal. Sementara hal lain seperti mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja, menentukan kebutuhan data, mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja belum dilaksanakan secara optimal.

Dalam proses penganggaran program kepemudaan untuk tahun 2010 masih menerapkan “*budget oriented*”. Hal ini diakui oleh beberapa informan melalui wawancara terbuka di lapangan. Beberapa informan mengatakan dalam proses penganggaran program kepemudaan menerapkan “*budget oriented*” dan beberapa informan lainnya mengatakan tidak sepenuhnya “*budget oriented*” tetapi hanya sebagian.

Belum diterapkannya “*program oriented*” juga terlihat dari teknis proses penganggaran program kepemudaan di Kemenpora, antara lain:

- a. Penyusunan program tidak melalui pengkajian yang mendalam, lebih menggunakan “program warisan” atau “*copy paste*” dari tahun sebelumnya.
- b. Masih melihat anggaran tahun lalu dalam penyusunan anggaran dengan estimasi kenaikan 10-20 %, jadi dengan pendekatan inkremental.
- c. Penganggaran di tiap Asdep dari tahun ke tahun selalu naik.
- d. Program-program yang dibuat tidak melalui analisis kebutuhan *stakeholder*.

Masih di terapkannya sistem “*budget oriented*” dikarenakan kurangnya pemahaman personal pada unit-unit bidang pemuda terhadap TUSI yang menyebabkan program-program yang dibuat lebih berdasarkan *budget* yang ada. Kalau dalam konteks perencanaan Gaspersz TUSI merupakan bagian dari mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.

## 2) Penentuan alokasi anggaran program kepemudaan

Dalam penentuan alokasi anggaran program kepemudaan di Kemenpora berdasarkan prinsip tiga hal, yaitu :

- a. Program tersebut harus berdasarkan Renstra
- b. Program tersebut harus terukur indikatornya
- c. Program tersebut merupakan program prioritas

Berdasarkan informasi dari semua informan dilapangan, bahwa penentuan anggaran program kepemudaan ditentukan setelah tiap unit mengusulkan program dan anggaran. Penentuan alokasi anggaran program kepemudaan merupakan bagian dari pengembangan rencana-rencana tindakan. Masalahnya, dalam realitanya penyusunan program di unit-unit kepemudaan tidak semua didasarkan pada Renstra. Kemudian berdasarkan prinsip yang kedua, yaitu program tersebut harus terukur indikatornya, tidak berjalan dengan baik.

Untuk tahun 2010 penentuan alokasi anggaran program kepemudaan dengan cara proporsional dengan melihat tahun lalu. Dengan kata lain, tidak jauh berbeda dari tahun sebelumnya. Walaupun sekarang sudah mulai berubah paradigma proporsional, yaitu dari pemahaman pembagian secara rata menjadi pembagian berdasarkan even. Meskipun dalam pelaksanaannya masih melihat tahun lalu dengan kondisi cenderung naik dengan besar unit-unit pada Eselon II relatif sama. Dengan demikian penentuan alokasi anggaran pun masih cenderung menerapkan "*budget oriented*". Karena, pada kenyataannya Kemenpora tidak melakukan pengembangan rencana-rencana tindakan dalam wilayah "program.

Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam strategi penganggaran program Kepemudaan seperti perhatian personaliti yang kurang terhadap anggaran yang dibuat oleh bawahannya, belumnya dikembangkan suatu sistem penelusuran terhadap efektifitas program yang dibuat dan penggunaan anggaran. Selama ini sistem penelusuran adalah dalam bentuk evaluasi program kegiatan di lapangan. Dan evaluasi program kegiatan di lapangan selama ini tidak dapat mengevaluasi terhadap efektifitas pengalokasian anggarannya.

## 5.2 Saran

Berasarkan analisis dalam strategi penganggaran program kepemudaan ada beberapa saran sebagai berikut:

### 1) Proses penganggaran program kepemudaan

Dalam proses penganggaran program kepemudaan terdapat saran-saran yang perlu mendapat perhatian untuk berlangsungnya penerapan sistem “*program oriented*”, yaitu :

- a. Pengkajian program yang mendalam, dan tinggalkan “program warisan” atau “*copy paste*” dari tahun sebelumnya.
- b. Hilangkan paradigma bahwa penganggaran di tiap Asdep dari tahun ke tahun harus naik.
- c. Koordinasi yang lebih baik antar unit-unit di Kemenpora
- d. Membuat dan menganalisis penilaian internal/eksternal.
- e. Melakukan Identifikasi pelanggan dan *stakeholder*.
- f. Mengembangkan visi, misi, prinsip, sasaran dan tujuan sampai tingkat Eselon I dan Eselon II.
- g. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang optimal.

### 2) Penentuan Alokasi Anggaran Program Kepemudaan

Dalam penentuan alokasi anggaran program kepemudaan terdapat saran-saran yang perlu mendapat perhatian antara lain :

- a. Penentuan alokasi anggaran kepemudaan berdasarkan program dari pada berdasarkan pemerataan anggaran bidang agar dipertahankan dan disempurnakan.
- b. Estimasi anggaran naik dari tahun ke tahun tidak perlu lagi dipakai dalam pengalokasian anggaran program. Tetapi didasarkan pada pencapaian target.
- c. Mengembangkan rencana-rencana tindakan
- d. Mengembangkan suatu sistem penelusuran dalam bentuk evaluasi terhadap unit-unit bidang kepemudaan dan melakukan *feed back* kepada unit-unit kepemudaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Nurdjaman, Bambang Kusumanto dan Yuwono Prawirosetoto. 1991. *Keuangan Negara*, Jakarta : Intermedia.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah RI. 2000. *Metode Penelitian Sosial, Terapan dan Kebijakan*. Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah RI, Jakrtra.
- Bryson, Jhon M. (2003). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Terjemahan: M. Miftahudin, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Conyers, Diana and Pieters Hills, 1990. *An Introduction to Development Planning in The Third World*. Jhon Willey and Son, Chichester.
- Creswell, John W. 2002. *Research Design*. Jakarta : KIK Press
- Dewanata, Pandu dan Chavchay Syaefullah. 2008. *Rekonstruksi Pemuda*. Jakarta: Kementrian Negara Pemuda dan Olahraga.
- Due, Jhon F. 1985. *Keuangan Negara*. Jakarta : UI-PRESS
- Gaspersz, Vincent. (2004). *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik*. Jakarta : Gramedia.
- Jones, Charles O. 1991. *Pengantar Kebijakan Publik*, Jakarta : Rajawali.
- Kluvers, R. 1999. To PBB or Not PBB – Budgeting in Victorian Local Government. *Australian Journal of Public Administration*
- Munandar, M.1985. *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Nutley Sandra dan Osborne, Stephen P. (1994). *The Public Sector Management Hanbook*, Harlow, Essex : Lonman.
- Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi, Daniel (1999). *Managing Government Expenditure*. Manila : Asian Development Bank.
- Soewartojo, Junaidi. (1999). *Keuangan Negara*. Jakarta : STIA-LAN
- Sirait, Justine T. (2006). *Anggaran sebagai alat Bantu manajemen*. Jakarta: Grasindo.

- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin. 1998. *Basic of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Sunardianto, Lilik D. 1996. *Dasar-Dasar Keuangan Negara*, Surakarta : Sebelas Maret University Press.
- Syamsi, Ibnu. (1988). *Dasar-Dasar Kebijaksanaan Keuangan Negara*. Jakarta : Bina Aksara.
- Terry, George R. dan Franklin, Stephen G. (1997). *Principles of Management*, eight edition, Delhi : A.I.T.B.S. Publisher & Distributors.
- Tjokroamijoyo, Bintoro. 1982. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : Gunung Agung.
- Wibawa, S. 1994. *Kebijakan Publik Proses dan Analisis*. Intermedia : Jakarta.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik Teori dan dan Proses*. Media Pressindo : Yogyakarta.

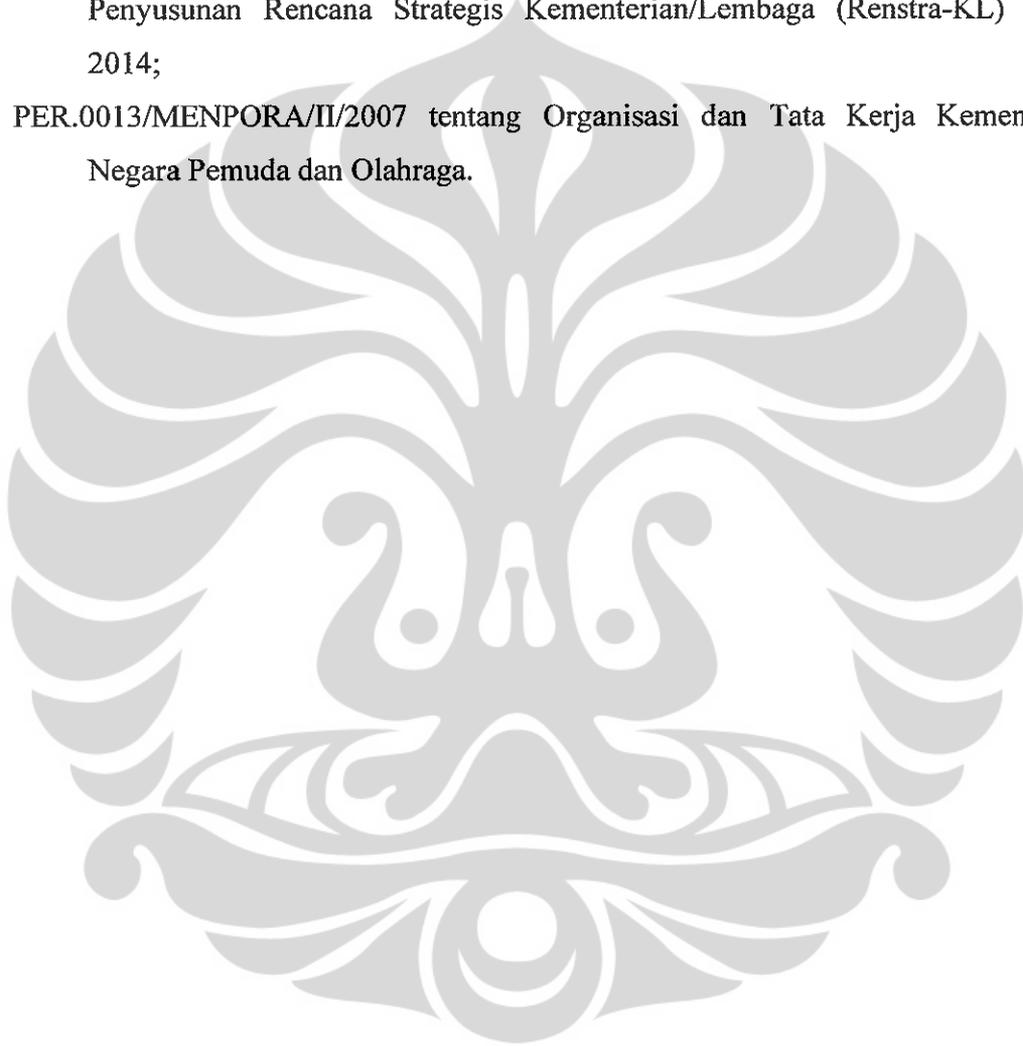
#### **Peraturan Perundangan**

- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional;
- Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan;
- Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah;
- Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga;
- Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;

Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014;

Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra-KL) 2010-2014;

PER.0013/MENPORA/II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.



## LAMPIRAN

Wawancara Terbuka

**Informan : Kepala Biro Perencanaan**

*P: Bagaimana sih Pak proses penganggaran program Kepemudaan yang ada sekarang di kemenpora?*

I: Jadi prosesnya, kita sudah mempunyai grand desain mengenai pembangunan kepemudaan. Lalu setelah Grand desain yang mengacu pada RPJMN 25 tahunan ya, kita punya Renstra. Renstra ini lima tahunan. Dari Renstra ke Renja (Rencana Kerja) setia tahun. Lalu perbulan, perbulan itu kegiatan. Kita punya struktur organisasi. Teman-teman yang terkait dengan unit pembinaan kepemudaan mulai dari Eselon IV, Eselon III, Eselon II, dan Eselon I membahas, membahas program sesuai atau berpedoman pada Renstra. Dan terkait dengan sesuai Tusi apa yang menjadi prioritas nasional, ditingkat kementerian, di tingkat kedeputian. Dari tingkat kedeputian diusulkan ke tingkat kementerian dalam hal ini Sesmen dan kami sebagai tangan kanan sekretariat mengolah, menghimpun lalu mengusulkan kepada DJA, BAPENNAS nanti dikaji pembahasan berdasarkan ketersediaan uang yang ada, berdasarkan kacamata BAPENNAS maupun DJA, maka di situ akan disetujui program yang mana, yang paling prioritas. Semua program yang diusulkan pasti baik. tapi diprioritaskan sesuai dengan kebijakan definitif presiden terpilih. Kemudian keluarlah angka-angka terus kita sampaikan kembali kepada unit-unit terkait.

*P : Jadi, dokumen-dokumen apa saja pak yang dipakai sebagai dasar dalam penyusunan anggaran?*

I : Ya itu tadi, tiap-tiap unit (Deputi I, II, III dan IV), mereka membahas Renstra. Visi dan misi Renstra itu kan ada. Mereka terjemahkan kepada visi misinya. Setelah kegiatan dirumuskan, lalu mereka berhitung sesuai dengan tujuan dan sasaran sehingga muncul angka.

P : *Tang terkait dengan kepemudaan?*

I : iya, yang terkait dalam pembangunan pemuda. Misalkan Deputy I terkait Pemberdayaan Pemuda, jadi olah raga tidak ada di situ.

P: *Berarti mereka itu terlibat dalam proses penganggaran?*

I : Ya jelas, kan sudah saya bilang tadi, mulai dari Eselon IV, Eselon III, Eselon II dan I. Ya inget ya, jadi mereka nih merumuskan, mengusulkan kegiatan ini ni ni ... sesuai dengan Tupoksi, visi misi dan segala macam. Muncul kegiatan ini, perlu uang sekian kemudian dihimpun kepada kami. Kami koordinasikan., kami rumuskan, kami bahas lagi dengan BAPENNAS, dengan DJA

P : *Yang menentukan kriteria program yang mendapatkan anggaran pihak perencanaan atau pihak?*

I : Lho, tadi kan saya bilang mereka mengusulkan ....

P : *Yang menentukan disini ya?*

I : Ngga disini, jadi kita lihat. Misalkan situ minta seribu, ya kan. Dari seribu dimana, kalau kan disini ada standar. Kalau sesuai standar ya oke, tidak apa-apa. Kalau dibilang disini yang menentukan, bisa juga...., juga bisa tidak. Karena akan dibahas bersama-sama dengan DJA dan saya tidak juga arogan, ketika dalam pembahasan saya ajak merek juga dalam menentukan. Sebetulnya dari dulu tidak perlu langsung melibatkan mereka, karena kami sebagai perencanaan punya otoritas menentukan.

P: *Dalam proses perencanaan itu, apakah melihat tahun sebelumnya pak?*

I : tentu, *basic* tetap. Kita ada yang namanya pagu sementara berdasarkan base line, berarti mengacu tahun lalu, lalu kalau ada kenaikan ataupun pengurangan menjadi pagu indikatif. Bahas lagi dengan DPR, DPR setuju? Kalau BAPENNAS setuju dan DJA setuju, DPR tidak setuju anggaran bisa berubah. Atau sebaliknya, DPR bilang

tambah, kaya kalau di Diknas ada 20 %, yang menentukan 20 % itu dari anggota Dewan, yang ngetok palu bukan Diknas, DJA maupun Presiden. Jadi begitu. Kemudian turun Pagu definitif. Kalau Pagu definitif itu sudah dengan DPR, BAPENNAS dan Departemen Keuangan. Kemudian keluarlah nanti RAKL

*P : Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi proses penganggaran program kepemudaan?*

*I : Yang pasti penganggaran itu harus berdasarkan Renstra. Di luar Renstra mialnya mau mengadakan program kegiatan ini, tapi di Renstra nggak ada, nggak bisa. Lalu kalau ada kegiatan harus terukur indikator, kalau tidak terukur nggak bisa. Dan semuanya harus bisa terukur dalam pengertian baik secara kualitas maupun kuantitas.*

*P : Kalau alokasi anggaran sudah diberikan kepada tiap-tiap unit di awal tahun anggaran ya pak?*

*I : Kan saya sudah bilang tadi, mereka mengusulkan . Tentang renstra, indikator harus sesuai dengan Tusi. Kemudian kita himpun, kalau kegiatan ini memang sesuai dengan standar setelah dikaji .*

*P : Jadi ngasihnya di awal tahun anggaran? di awal anggaran? di awal tahun anggaran?*

*I : ya iya dong ... masa ditengah-tengah. Kalau dulu APBN-P menjelang akhir, sekarang tidak. APBN-P sekarang hampir sama dengan definitif ya. Jadi seperti sekarang bulan mei, kita presentasi bulan April. Dulu Bulan Oktober, tapi sekarang ada percepatan.*

*P : Gini pak, jika terjadi perubahan program kegiatan pada tiap-tiap unit yang menyebabkan perubahan anggaran pula, apakah itu dibicarakan dengan biro perencanaan? Gimana pak solusinya?*

*I : ya iya dong .... Kalau mereka melewati kita, kalau terjadi revisi. Mau nyelonong? mau nyelonong kemana? Ke DJA? Orang DJA akan ngomong kesini.*

P : *Itu pernah terjadi?*

I : Belum, di sini ada kode etik.

P : *Kode etik itu termasuk peraturan yang dibuat sendiri oleh kemenpora ?*

I : Ngga, kan di sini masing-masing punya Tupoksi. Biro Perencanaan itu Tupoksinya apa. Jadi sudah otomatis. Sudah dengan sendirinya.

P : *Terkait masalah internal pak, apa yang dilakukan Biro Perencanaan tentang anggaran sebelum diajukan ke Departemen Keuangan, bagaimana?*

I : ya bentuknya kita tahan sama-sama, kita himpun dulu usulan mereka. Sesuai ngga dengan indikatornya, kita sampiakan tentang Renstranya. Jadi ngga ujug-ujug kita bikin kegiatan ini. Terus kita cek.

P : *Selama ini, apakah hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses penganggaran program kepemudaan?*

I : Hambatan? Ya hambatan itu kan saya kira tidak ada hambatan. Yang pasti harapan temen-temen, karena “roti” nya sedikit, karena memang keadaan anggaran negara terbatas. Itu aja, tidak ada hambatan.

P : *Penentuan alokasi dalam Renstra ada 13 item kegiatan? Itu dirumuskan bersama-sama pak?*

I : ya iya dong, walaupun saya punya kewenangan untuk menentukan sesuai dengan Tusi, tapi saya tidak lakukan. Saya tetap merangkul temen-temen. Kalupun temen-temen nanti dalam akhirnya merasa kurang puas. Misalkan minta 10 ribu kita cuma ada seribu ..... ya.

I : *Siapa yang bertanggung jawab terkait realisasi tujuan program pak?*

P : Eselon II di sini adalah penanggung jawab program, pelaksana program adalah Eselon III. Itu sudah jelas dalam pengawasannya.

I : *Kemarenkan saya diskusi dengan beberapa Asdep, rata-rata mereka mempermasalahkan anggaran yang kecil. Sehingga mereka tidak bisa memenuhi program-program yang telah dibuat. Bagaimana tanggapannya?*

P : Kan sudah saya bilang. Karena keterbatasan keuangan Negara, maka itulah...., jadi saya tidak membeda-bedakan, semuanya penting, semuanya bagus. Tapi sekarang masalahnya kan keuangan negara segitu.

I : *Karena keterbatasan dana, kemudian pembagiannya relatif sama, benar begitu pak?*

P : Salah.

I : *Untuk tahun 2010 tetap memperhatikan prioritas, ya pak?*

P : Iya, dengan memperhatikan prioritas nasional, kementerian dan deputi. Jadi kalau ada Asdep yang mengatakan anggarannya sedikit, saya ngga mengerti. Mungkin kurang faham yang barusan atau terlalu membawa kepentingan pribadi.

I : *Jadi pembagiannya tidak serta merta sama pak ya?*

P : Jadi gini ya, ada satu kegiatan yang terkait dengan SP3. Itu adalah kegiatan-kegiatan pembangunan Nasional. Tidak mungkin di tunda. Kalau Paskibra ditunda pasti ada yang tidak bagus di sana. Itu tidak bisa diganggu. SP3 merupakan prioritas. SP3 itu program primadona Kementerian ini. Tapi kalau yang lain. misalkan Festival Band, kita coret wshshshs ....., tapi kalau ada duitnya oke. Gitu.

I : *Yang termasuk program prioritas itu apa?*

P : Ya itu tadi, lebih jelasnya ditanyakan ke Asdep. Yang gampang aja, yang saya ingat aja dan saja dan situ pasti tahu misalkan Paskibra, terus nanti Pramuka. Pramuka sifatnya nasional. SP3 (Sarjana Penggerak Program Pedesaan) itu ditempatkan di beberapa pedesaan, di kelurahan ya. Dan sangat membantu lancarnya roda program pemerintah kegiatan di kelurahan/desa. Itu sangat bermanfaat. Itu

program nasional. Dan kegiatan tadi juga kita melihat apa sih yang menjadi prioritas tahunan daripada presiden terpilih.

P : *Yang saya tahu hasil evaluasi tahun 2005-2009 di Kemenpora itu masih menggunakan budget oriented, sehingga efektifitas penggunaan dana itu tidak diketahuinya dan efesiensinya. Dan di usulkan perlu adanya program oriented. Yang saya baca dalam evaluasi itu program oriented itu adalah tiap unit itu mempresentasikan program dan anggarannya kepada Deputinya. Kemudian Deputi juga mempresentasikan atau berdiskusi dengan pihak perencanaan dan disesuaikan dengan anggaran yang ada. Untuk tahun 2010 ini bagaimana?*

I : *Sebetulnya kalau dibilang budget oriented, tidak, saya sangat menyanggah. Mungkin 2004, 2005 ya .... Tapi 2006, 2007, dan seterusnya ngga. kita tetap berdasarkan eee... program. Mungkin saya tidak tahu, Anda hasil wawancara dengan siapa? Saya nggak ngerti*

P : *Saya tahunya dari dokumen pak*

I: *Coba baca lagi. Mungkin sebagian, kalau sebagian saya setuju. Tapi kita sudah mencoba membenahi hal itu untuk 2010. Untuk 2011 boleh dibilang kedeputian IV, III, II dan I beberapa kali diundang, dibagi kelompok dan diusulkan sesuai dengan paparan. Kemudian nanti kita yang terakhir Pak Menteri yang paparkan di DPR.*

P : *Sebagai Kepala Biro, bapak punya harapan terkait proses penganggaran di Kemenpora ini pak?*

I : *Saya rasa kalau prosesnya sih udah .... Sudah baik ya proses kita. Terakhir kita sudah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), Wajar Dengan persyaratan (WDP). Kalau ranking yang ada peningkatan. Lebih baik dari tahun kemaren. Kemudian kalau dengan temen-temen, selalu berorientasi pada Renstra dan yang pasti melakukan program dengan sebaik-baiknya. Mudah-mudahan nanti naik anggarannya. Untuk program SP3 agar dilaksanakan sebaik-baiknya dan ditingkatkan daya ungitnya karena itu sangat bermanfaat.*

**Informan : Asisten Deputi Keserasian Kebijakan Pemuda Deputi Pemberdayaan Pemuda**

*P : Apa yang menjadi pedoman/dasar dalam proses perumusan kebijakan pendanaan program kepemudaan?*

*I : Yang jelas dasarnya adalah kita pada Renstra (Rencana Strategis) baik itu Renstra lima tahunan, maupun Renstra tiap tahunan. Itu pedoman, istilahnya buku pintarnya untuk rencana program. Disamping itu juga kita punya Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) dari yang kita susun bersama-sama dengan Bapenas. RPJM berlaku lima tahun juga sebagai pedoman. Dari RPJM itu kita jabarkan kepada Renstra, nah masing-masing unit kerja itu kan tentunya sudah ada Tupoksinya (Tugas, pokok dan fungsi), nah Tupoksinya itu tentu masuk ke Renstra. Renstra tahunan. jadi sebenarnya sudah ada pedoman untuk membentuk rencana kerja itu. Itu udah pakem sebenarnya. Kalau ada beberapa unit kerja yang ini itu, sebenarnya mungkin sifatnya hanya pengembangan-pengembangan saja. Jadi memang yang namanya Renstra itu kan memang sebagai pedoman, tetapi itu bukan berarti Renstra harga mati. Ada kelemahan, ada kekurangannya. Kalau ada yang berbeda itu mungkin hanya variasi dan pengembangan-pengembangan.*

*P : Jadi, bagaimanakah proses kebijakan penganggaran program kepemudaan?*

*I : Sebenarnya kita dari masing-masing unit kerja kan membuat program kegiatan, oleh karena itu, kemudian kita kan tentunya seperti yang disebutkan. Sebenarnya pertamanya tupoksinya dulu. Sudah jelas masing-masing Asdep kan ada Tupoksinya. Kemudian dari Tupoksi itu kita tarik ke Renstra kita. Renstra itu sudah jelas, satu tahunnya apa, kan begitu. lima tahunnya apa. Kalau mengacu Renstra lima berarti dalam satu tahun targetnya harus apa kan gitu. Habis itu kita ajukan ke Biro*

Perencanaan. Semua kegiatan bermuara ke Biro Perencanaan semua. Biro perencanaan yang mengelola, nanti tentunya kita dengan berdiskusi dengan Biro Perencanaan. Dari sana, kita kan ada Rakorbang (Rapat Koordinasi Pembangunan) di tingkat Kedeputian dulu baru di tingkat Kementerian. Setelah itu baru final di Biro Perencanaan. Jadi, dapurnya semua program kegiatan ini di Biro Perencanaan. Tapi tetap, kita kan istilahnya kegiatan itu berdasarkan *bottom up* (dari bawah).

P : *Siapa yang terlibat dalam proses penganggaran program kepemudaan di unit bapak?*

I : Tetap dari satuan unit kerja masing-masing. Jadi seperti yang saya bilang tadi, *bottom up*, dari jalurnya dari bawah. Deputi yang koordinir semua. Masing-masing deputi juga mengadakan rapat koordinasi, bukan hanya program kegiatan tahunan, tapi juga ada program kegiatan perubahan-istilahnya pada APBNP, kita rapat koordinasikan. Sebenarnya kita kan karena modelnya *bottom up*, jadi masing-masing Kepala bidang berdiskusi dengan Kasub bidangnya. Jadi masing-masing Kabid, tiga kepala bidang mereka mengajukan program kegiatan. Sebelum dilaporkan ke Asdepnya, mereka diskusikan dulu dengan dibagiannya. Yang paling terlibat ya Kabid dan Kasub Bidangnya. Kita mau kerja apa, kita bukan asal-asalan. Tapi umumnya program kepemudaan itu setiap tahunnya kita bikin Lakib (Laporan Kinerja)

P : *Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses kebijakan pendanaan di Kemenpora? internal dan eksternal*

I : Kalau di internal umumnya kita memang dana kita sangat terbatas. Padahal bidang kepemudaan itu cakupannya sangat luas. Payung hukum dari semua program ini kan undang-undang, sebelum ada undang-undang thn 2009. Undang-undang kita baru selesai tahun 2009. Menurut saya itu sebagai kendala juga. Kegiatan eksternalnya program kegiatan itu sangat banyak lintas sektoral. Kegiatan kepemudaan cukup banyak. Ada 21 kementgrian lembaga yang menurusi kepemudaan. Bukan hanya di kemenpora. Contohnya, program pertanian, setiap tahun mengirim pemuda-pemuda

kita ke Jepang, tapi sepulangnya mereka dari sana, seharusnya mereka mengkader bagaimana bertani modern. Karena dia, seharusnya ilmunya bukan untuk dia saja. Sayang dananya banyak. Anggaran yang besar dari pemerintah, hanya untuk dia sendiri saja. Harusnya dianukan untuk pemuda-pemuda kita. Dipedesaan-pedesaan, apalag di Jawa kan banyak petani yang hanya buruh. Tadi dengan adanya koordinasi akan saling mengisi sehingga saling sinerji. Kembali lagi lagi semua undang-undangnya kan kembali kuat. Dalam UU no 40 tahun 2009 menyebutkan koordinasi lintas sektor itu akan diterbitkan surat keputusan presiden. Jadi pelaksanaannya di lapangan nanti ditangani menkokesra atau paling sedikit menteri pemuda dan olah raga.

*P : Yang saya tahu hasil evaluasi tahun 2005-2009 di Kemenpora – yang disampaikan oleh Kepala Bagian Evaluasi – itu masih menggunakan budget oriented, sehingga efektifitas penggunaan dana itu tidak diketahuinya dan efesiensinya. Dan di usulkan perlu adanya program oriented. Yang saya baca dalam evaluasi itu program oriented itu adalah tiap unit itu mempresentasikan program dan anggarannya kepada Deputinya. Kemudian Deputi juga mempresentasikan atau berdiskusi dengan pihak perencanaan dan disesuaikan dengan anggaran yang ada. Untuk tahun 2010 ini bagaimana?*

I: kalau saya jujur saja, kalau selama ini memang tidak ada pedoman. Pemuda itu kecil sekali kok anggarannya, dibanding olahraga jauh sekali. Saya kira gak seratus persen budget oriented lah. Karena anggaran itu kan gak ada undang-undangnya tadi. Undang-undang itu berguna sekali kok walaupun belum ada turunannya. Belum ada keputusan presidennya, belum ada keputusan menteri. Namun cukup jelas kok kegiatan apa dilakukan apa. Baik itu pengembangan, pemberdayaan, ... pemuda. Kalau di undang-undang kepemudaan itu istilahnya pelayanan kepemudaan. Dulu itu program pemuda masih meraba-raba, apalagi di daerah, masih pada takut mereka. Dasarnya apa payung, hukumnya apa. Karena Pak Wid belum tau itu anunya, dikementrian pemuda ini undang-undangnya belum ada. Saya kira lebih kuat lah

dalam sisi hukum. Contohnya, katakanlah pemuda-pemuda yang berprestasi, katakanlah ia juara olimpiak lah. Pengharganya pa. Paling-paling hanya piagam atau sertifikat. Atlet umpamanya atlet diberi, peraih emas ditingkat sea games, olimpiade di tingkat dunia ini harusnya juga sama diberi penghargaan. Harusnya ada untuk kepemudaan. Atau emas di pon, eh sorry, satu mas di sea games, berapa pemerintah menghargai? 200 juta satu emas. Pelari kita itu yang pelari cepat, Agung, dapat 2 emas 400 juta coba. itu tingkat ASEAN, loh kalau teman-teman pemuda yang berjaya ditingkat dunia, harusnya kan lebih dari itu. dulu memang sudah ada kali ya undang-undang, tapi kalo sekarang lebih terarah lah. Solusinya kita harus sosialisasi undang-undang ini. Jadi undang-undang itu bukan hanya macan kertas saja, perlu diaplikasikan. Jadi ini ditingkat pusat, lintas sektor juga. Karena ini lintas sektor jga kan setiap tahun harus dievaluasi. Karena otomatis undang-undang ini sudah diundangkan, walaupun masih ada waktu dua tahun untuk sosialisasinya. Istilahnya juklak juknisnya renstra yang sekarang sudah mengacu ke undang-undang tersebut. Pada waktu menyusun renstra tersebut bersamaan dengan penyusunan undang-undang tersebut.

*P : sekarang sudah menerapkan anggaran berbasis kinerja?*

*I: sekarang ini anggaran berbasis kinerja. Sudah lama, sudah diterapkan itu. Anggaran berbasis kinerja itu berarti setiap tahun harus bisa dievaluasi.*

**Informan : Kepala Bagian Evaluasi Biro Perencanaan**

*P: assalamu'alaikum wr wb, gini pak Wiwit, tema yang saya angkat itu dilatarbelakangi oleh, eee dari awal dulu, tentang apa namanya, proses penyusunan program dari hasil kerja 2004-2009. nah, jadi yang saya angkat dari tema kali ini adalah fokusnya pada proses perumusan kebijakan pendanaan program kepemudaan. Nah, yang saya ingin tanyakan itu, mungkin bapak mengetahuinya, sebenarnya apa sih pak yang menjadi dasar dalam proses pembuatan kebijakan pendanaan di menpora.*

I: Kalau mengenai pendanaan itu kan terkait dengan program ya, sementara program itu sendiri kan kita mengacu kepada RPJM, RPJM itu Rencana pembangunan jangka menengah. Berpatokan dari itu, kita kan harus mencapai sasaran-sasaran yang ada dalam RPJM. Nah, kebetulan Kementerian kita itu termasuk salah satu yang harus melakukan beberapa gambaran itu tentunya terkait Kementerian pemuda dan olah raga. Nah mengacu pada sasaran-sasaran itulah akhirnya turun ke kita menjadi, apa namanya, rencana kerja pemerintah. Nah, yang di sini adalah rencana kerja Kementerian Pemuda dan Olahraga. Nah itupun, tentunya kan mengacu pada renstra, strategi kita selama lima tahun. Kita tidak boleh lari dari itu. Pada renstra itu sendiri juga kembali mengacu pada rpjm. Jadi institusi-institusi kita yang ada diarahkan pada sasaran yang ada, pada RPJM. Dari sasaran-sasaran yang ada akhirnya lahirlah pikiran-pikiran pokok. Pikiran-pikiran pokok yang ada dituangkan dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di keasdepan. Intinya kalau mengacu dari bawah yaitu di keasdepan itu harus sinkron dengan sasaran yang ada di dalam renstra. Sedangkan renstra itu sendiri itupun didasarkan pada sasaran yang ada dalam RPJM yang ada. Intinya berarti kita melaksanakan sasaran RPJM, kan intinya begitu. Jadi, itu kalau kita melihat dari atas, sedangkan kalau dari bawah ya itu dari kegiatan. Akhirnya sampailah kegiatan. Dari kegiatan-kegiatan itu tentulah baru muncul anggaran. Karena yang sebenarnya adalah tidak muncul anggaran dulu baru program. Tetapi kegiatannya dulu baru anggaran. Sedangkan kegiatan-kegiatan ini ada itu kan dalam rangka untuk mengatasi permasalahan, permasalahan itu sendiri sudah tertuang dalam RPJM. Tentang terkait dalam pemuda. Permasalahan di pemuda misalnya masalah pengangguran pemuda. Terus di bidang destruktifnya misalnya masalah narkoba dan lain sebagainya. Dari sasaran-sasaran itu akhirnya, contohnya misalnya untuk mengatasi masalah pengangguran. Pertanyaan berikutnya, kenapa pemuda itu menganggur? Pertama, ternyata pemuda yang menganggur itu tidak selamanya pemuda yang tidak sekolah. Banyak sarjana yang menganggur. Kenapa ya? Memang mungkin lapangan kerja yang makin lama makin mengecil, terutama sektor swasta. Kalaupun dia melamar di sektor swasta kenapa dia tidak diterima? mungkin

keterampilannya kurang. dari beberapa kemungkinan-kemungkinan tadi akhirnya kan dirumuskan sehingga akhirnya kita harus melakukan apa?. Kalau kaitannya dengan lapangan kerja yang kurang, berartikan kita kan sudah tidak lagi pemuda mengharapkan dari lapangan pekerjaan yang ada. Berarti harusnya pemuda menciptakan lapangan pekerjaan, itu. Untuk itulah maknanya berarti menjadi tugas dari bagian kewirausahaan. Itu ada di deputi III, deputi pengembangan kewirausahaan pemuda. Dalam arti kata dengan kewirausahaan pemuda itu, diharapkan pemuda tidak lagi berkonsentrasi untuk mencari pekerjaan tapi justru dia menciptakan pekerjaan. Dengan menciptakan pekerjaan itu justru akan membuka peluang bagi generasi pemuda lainnya untuk bisa bekerja. Akhirnya kalau sudah mandiri kan akan berdiri sendiri juga. Terkait dengan destruktif, misalnya narkoba, disitulah deputi II, deputi tentang kepemimpinan perlu adanya penyuluhan-penyuluhan. Penyuluhan-penyuluhan terkait masalah anti narkoba dan masalah yang lainnya. Itulah, jadi di dalam penyusunan program dan anggaran sekali lagi tidak lepas dari RPJM. Dari situ, kita nggak boleh membuat program kegiatan yang tidak ada arah sasaran dari RPJM. Justru arah sasaran yang ada di rpjm membimbing kita dalam menyusun program kegiatan. Melalui kegiatan-kegiatan sesuai fungsi kita sebagai Kementerian Pemuda dan Olahraga.

*P: Kalau demikian, terus kalau yang terjadi sampai hari ini gimana pak. Jadi bagaimanakah proses perumusan kebijakan pendanaan program kepemudaan di Kemenpora?*

I: Ya inikan..., ya prosesnya kembali ke tadi itu ya.... Jadi kita kan mengajukan program-program kegiatan dan itu dikonsultasikan ke DPR kan. Jadi intinya, bidang-bidang kan di sini ada eselon-selonnya adalah paling rendah rendah itu kepala bidang atau eselon III, sebagai pelaksana kegiatan, di atasnya Eselon II sebagai penanggung jawab kegiatan. Nah, naik kepada tingkat atasnya lagi. Jadi sebagai pelaksana kegiatan eselon III, Kepala bagian ataupun Kepala bidang, mereka-mereka inilah yang punya atau melaksanakan kegiatan. Mereka mengusulkan -tentunya dengan

mengacu tadi pada renstra - mengusulkan apa kegiatan yang akan dilaksanakan. Dan itulah masing- masing .... (diam sejenak), jadi gini, bicara Renstra, itu kan ada Renstra Kementerian, turun lagi diterjemahkan oleh Kedeputian ada Renstra Kedeputian. Harusnya kan turun lagi sampai ke tingkat eselon II dan menjadi Renstra eselon II, harusnya begitukan. Di mana nanti itu semua saling kait mengait, tidak bisa lari. Bidang-bidang mempunyai kegiatan tentunya mestinya disesuaikan dengan renstra yang ada di keasdepan dan kedeputian. Dia harus mencapai sasaran-sasaran itu. Makanya kegiatan itu diajukan oleh kepala bidang dan tentunya itu kan akan disaring oleh Asdepnya. Pada saat sudah disaring, dipresentasikan oleh Asdep, itu disaring kembali oleh kedeputian dan seterusnya sampai ke tingkat kementerian. Kalau kami di tingkat Biro Perencanaan, hanya sebatas yang kami tahu ya karena itu bukan di wilayah kita. Jadi kalau di divisi kami, kemarin itu masing-masing Asdep melakukan presentasi kebijakannya apa? sasarannya siapa? itukan, kira-kira tujuan atau yang ingin dihasilkan apa? nanti kita akan melihat apakah memang kegiatan tersebut, tujuan atau apa namanya ... *goal* yang ingin dicapai tersebut sesuai dengan tujuan sasaran renstra kita, sudah sesuai atau tidak. Terus manakala sudah sesuai, pertanyaan berikutnya ada, tepat tidak dengan TUSI Asdep itu sendiri?. Kalau tidak tepat ya kita nyatakan kalau ini tidak tepat, bahwa ini adalah harusnya dilakukan oleh Asdep ini karena sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sudah berbeda, itu harus ditempatkan pada TUSI yang benar. Setelah itu baru kita bicara angka, yang pertama kita itu dulu. Makanya kita, kalau kita bicara perencanaan dengan menggunakan *by program* bukan *by budget*.

P : *Yang istilah dulu itu Program oriented bukan Budget oriented ?*

I : ya, jadi *Program oriented* bukan *Budget oriented*. Kalau *Budget oriented* kan kita kasih dulu uang, baru mereka berfikir program apa yang akan dilakukan. Kalau ini tidak (*Program oriented*), tapi berdasarkan identifikasi permasalahan yang terjadi di masyarakat tentunya terkait dengan permasalahan yang juga ada di RPJM. itu Nah, dari situ mereka langsung merencanakan ingin melaksanakan sesuatu. Memang, yang kita lakukan kemaren sudah mengarah ke situ, kita sudah mencoba untuk mencapai

tahap itu. Sejak 2009, untuk 2011 un kita akan mencoba seperti itu. Cuma itu ya keputusan selanjutnya di akhir itu ada di tingkat pimpinan. Kami hanya di biro perencanaan hanya pada sampai tingkat seperti seperti itu. Berikutnya di tingkat pimpinan, nah itulah yang kita tidak bisa memberikan jawaban karena itu bukan wewenang kita.

P : *Yang terjadi sekarang bagaimana pak?*

I: Sebenarnya tahun 2009 sudah kita lakukan. Sudah kita lakukan. Cuma memang kendalanya itu... karena begini, secara pribadi ya –tidak bisa digeneralkan- kalau secara pribadi, seharusnya kita mempunyai sasaran ... dan harusnya kita tentukan dulu sasarannya, mau melakukan apa. Setelah itu baru berpikir kegiatan apa yang akan kita lakukan, seharusnya begitu. Jangan berfikir, laksanakan dulu melakukan kegiatan kemudian hasilnya bagaimana nanti. Jadi, mana kira-kira kegiatan tersebut yang memang tidak sesuai dengan arah sasaran kita yang akan kita capai dengan adanya sasaran-sasaran tadi, kala saya -kan yang menangani Biro Perencanaan- harus berani memotong. Jadi, memang yang kemaren tadi kita belum sampai ke sana. Dan boleh dikatakan itu memang tidak mudah. Padahal dengan adanya arahan tadi, sasaran itu kan kita tuangkan dalam jangka panjang, menengah, dan pendek. Panjang 25 tahun, menengah 5 tahun, pendek ya per tahun itu. Sekarang kita berbicara yang 5 tahun. Pada saat kita berbicara yang 5 tahun tentunya, misalkan kaya gini aja deh ... misalkan kita buat –saya pernah contohkan ga- kita buat cangkirlah misalkan, atau kita buat handphone, buat handphone. Sasaran kita 5 tahun, nanti 2014 jadi handphone ini. Jadi sudah kita sepakati, kementerian kita misalkan tahun 2014 sasaran kita membuat sesuatu, handphone ini, misalkan. Nah, kemudian baru berpikir, untuk jadi handphone seperti ini yang pertama kali yang dilakukan apa? Misalkan keputusan pertama membuat casing, misalkan begitu. Pada saat sudah jadi keputusan terus langsung berpikir yang mempunyai TUSI membuat casing siapa? Berarti tahun 2010 anggaran itu ditujukan bagaimana kita membuat casing. Tentunya anggaran itu terfokus pada Asdep yang mempunyai TUSI yang membuat casing, kan begitu. Setelah itu tahun berikutnya tentu selain casing kan juga ditunjang terdapat

komponen-komponen sebagai pendukung. Dalam arti kata Asdep utamanya ada, Asdep pendukungnya ada. Logikanya kan sebagai Asdep pendukung tidak jauh lebih besar dengan Asdep inti, kan gitu. Terus kesepakatan kedua setelah jadi casing kita akan memproduksi komponen-komponen. Pertanyaan berikutnya yang memproduksi komponen ini Asdep mana? Mana yang mempunyai TUSI ke sana? Berarti tahun berikutnya prioritas pendanaan ditujukan pada Asdep yang berikutnya, tidak lagi Asdep yang membuat casing tadi. Dia tetap membuat casing tetapi tentunya tidak lagi menjadi utama lagi. Karena di tahun pertama dia sudah fokuskan di situ. Sehingga setelah menjadi casingnya, meskipun masih masih membuat yang tersisa, tapi kan tidak lagi menjadi prioritas. Berikutnya terus sampai 2014 harusnya menjadi handphone seperti ini, kan gitu. Manakala ternyata jadinya, tidak seperti handphone seperti ini, nah disitulah kita evaluasi. Apakah pada saat membuat casingnya terdapat kekurangan? dimana kekurangannya? Berikutnya lagi apakah pada saat pembuatan komponennya, kalau komponen sudah benar, casing sudah benar kok beda hasilnya, belum lagi ternyata tidak bisa digunakan itu kan harus kita teliti kembali pada saat, dalam arti kata bahwa harusnya tidak ada satu Asdep dalam arti kata yang dari tahun ke tahun anggrannya relatif sama atau besar, apalagi cenderung naik. Harusnya tidak begitu. Nah, inilah harusnya yang pelan-pelan diluruskan, ini persepsi saya. Begitu negara. Kalau sasaran negara sampai tahun 2014 ditingkat pendidikan, kemudian pendidikan dibesarkan anggarannya wajar, karena sasaran utama. Tapi pertanyaannya mau sampai kapan? Misalkan seperti itu kan, kalau ternyata misalkan pemberantasan buta huruf, di tahun 2013 dinyatakan tinggal 5% misalnya gak taunya 2014 naik lagi, dalam arti kata gak kelar-kelar kan. Inilah kita, jadi dalam arti kata, untuk mencapai saaran tadi, untuk mencapai tujuan tadi seharusnya kita real melaporkan apa adanya. Kalau ternyata tidak tercapai ya kita harus bisa menilai kita tidak sukses. Sekali lagi ini semua menurut persepsi saya.

*P : Yang saya baca dari beberapa terorai anggaran bahwa anggaran pemerintah cenderung menggunakan pendekatan incremental atau dengan penambahan-penambahan. Bagaimana dengan diKemenpora?*

I: ya itu kita kurang tau ininya ya. Mungkin saja penambahan-penambahan dapat diasumsikan karena mengikuti inflasi, ya bisa saja. Mungkin acuannya seperti itu. Tapi kan kalau berbicara pemerintahan, apa yang didiskusikan kalau kita menghadapi awal-awal tahun kalau ada kenaikan anggaran APBN itu kan bicara global. Jadi misalkan kementerian pendidikan, ada kenaikan 9% kan global. Kalau di kementerian kita sendiri kalau yang kemaren pendidikan dasar dan menengah, pemerintah kan punya target bahwa SD gratis, SMP gratis. Begitu SMA mau digratiskan, berarti kan SMA yang jadi utama. Untuk tingkat SD juga kan ada targetnya dong, masa gratis terus-terusan. Misalkan 5 tahun SD dulu, semua harus tercapai dari Sabang sampai Merauke, dari ... sampai Pulau Rote. Nah, harusnya kenaikan-kenaikan itu dibebankan dengan melihat sasaran-sasaran yang akan dicapai itu tadi. Memang ada *presser value*, dalam arti kata ada inflasi-inflasi sekian persen kenaikan. contohnya misalkan dari sisi transport, biaya perjalanan. Misalkan tahun ini, tiket pesawat dari sini ke Jogja 500 ribu mungkin saja tahun depan naik karena minyaknya aja udah naik. Ya gitu-gitu. Tapi bisa juga dari sisi sasaran, tapi kalau kuat di data, harusnya gak begitu. Kalau kuat di data kan misalnya begini, misalkan yang itu tadi, narkoba, data yang harus kita punya apa? Pemuda keseluruhan? Pemuda keseluruhan berapa? Terus yang terkena narkoba berapa? Asumsinya adalah beberapa pemuda yang akan kita latih untuk nanti dapat menginformasikan satu atau beberapa pemuda lainnya. Sehingga untuk tahun ini sosialisasi tentang program anti narkoba sudah sampai ke semua pemuda, kan begitu. Misalkan tahun pertama ditargetkan 1000, tahun kedua ditargetkan 2000, tidak harus naik. Bisa saja ditahun pertama lebih banyak. Bisa saja tahun pertama 50 %, tahun berikutnya kurang. Sebenarnya itu juga tergantung bagaimana kita membuat target. Tapi yang jelas target itu kan tidak hanya mencapai sasaran target. Kalau tidak tercapai kita pertanyakan kenapa ga tercapai.

P : *Siapa yang terlibat dalam proses kebijakan penganggaran program kepemudaan?*

I: Kalau di kebijakan pendanaan, masalah kebijakan ya itu tadi di eselon III, mengajukan ke eselon II. Pertama mungkin kegiatannya dulu. Terus saya kira kurang

tahu apakah juga dibahas. Saya kurang tahu apakah pada saat eselon II mengajukan ke eselon I, apakah juga akan dibahas mengenai penganggaran, saya kurang tahu.

*P : Bagaimanakah penentuan kriteria prioritas program kepemudaan?*

I: ya inilah. harusnya kan begini. Sekali lagi, kalau yang namanya *Program oriented*, itu semua kan mengacu pada program dulu. Jadi gini loh, misalkan untuk mengatasi pengangguran, itukan ada prioritas apa yang harus dilakukan. Mungkin ada 1 sampai 10 apa yang harus dilakukan, berarti kan dalam bentuk kegiatan. Itu dulu yang harusnya diidentifikasi, dipetakan, terus direncanakan. Jadi, mengacu pada kegiatannya dulu. Bicara anggaran itu boleh, kita masukkan dulu anggarannya, tapi setelah kegiatan, masukan dulu anggarannya. Begitu turun anggaran yang ditentukan oleh Departemen Keuangan kan kita menyesuaikan. Oh ternyata kita hanya dapatnya sekian, berarti dari sekian banyak yang kita prioritaskan kita lakukan belum tentu semuanya bisa masuk. Nah tentunya berdasarkan prioritas, misalnya 1 sampai 5 ya itu yang dilaksanakan, begitu. Cuma pertanyaan saya kan tadi, manakala eselon III mengajukan ke eselon II, apakah bapak-bapak di eselon II, bapak-bapak eselon I memperhatikan angkanya juga atau tidak, gitu. Dalam arti kata apakah sudah sampai dievaluasi sedemikian rupa, bahwa apa yang diajukan itu angkanya efektif/ tidak, efisien/tidak. Harusnya itu. Karena yang dilakukan oleh Biro Perencanaan seperti itu. Jadi setiap kali kenaikan itu kita akan lihat, kan anggaran itu asumsinya bisa jadi tidak menambah kegiatan namun dengan memperbesar volume. Tapi bisa jadi itu tadi, ada pengembangan dari kegiatan yang sudah ada tentunya setelah dilakukan evaluasi terhadap kegiatan sebelumnya. Oh, ternyata harus perlu ada pengembangan lagi, harus dibantu ini ni.... harusnya kan begitu. Dan itupun kembali, kegiatan-kegiatan yang baru berdasarkan evaluasi program dari suatu program kegiatan yang sudah ada, harusnya itu. Saya sebenarnya penginnya itu, evaluasi terhadap kegiatan itu harusnya dilakukan sejak eselon di III, Asdep sampai kedeputiannya. Kalau kami di sini sering melakukannya dengan evaluasi program. Teorinya itu namanya teori evaluasi program. Kebetulan kami mengambil dari teori ....., jadi dari sisi konteks, input, produk. Dia harus menjawab dulu dari sisi konteks, dari sisi konteks apakah

kegiatan ini atau program ini masih dibutuhkan? Memang dibutuhkan oleh masyarakat?. Kalau memang tidak dibutuhkan, kenapa kita harus melaksanakan ini kegiatan. Delete. Kalau pertanyaan pertama sudah dijawab, memang masih dibutuhkan dan ternyata ini mempunyai kontribusi yang besar atau istilahnya mempunyai kemaslahatan yang tinggi buat masyarakat, bermanfaat bagi masyarakat, baru pertanyaan berikutnya. Sekarang berjalannya seperti apa? walaupun ada kekurangannya, baru dilihat inputnya bagaimana, prosesnya bagaimana, produknya bagaimana? nah itu semua. Tapi pertanyaan pertama itu dulu, menjawab dulu konteksnya. Secara konteks itu, apakah memang ini masih dipertahankan atau tidak ini program, kalau tidak ya delete. Dan itu seharusnya sudah dilakukan oleh Kepala Bidang, Asdep, atau Deputi.

*P : Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses kebijakan pendanaan di Kemenpora? internal dan eksternal*

I: Kalau bicara kebijakan kan bicara orang, itu bukan lagi bicara teori. Nah, kalau sudah bicara orang tergantung dari kondisi orang itu. Pertama, dari kondisi orang itu, apakah dia paham. Jangan-jangan dia sendiri tidak paham dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, atau dia sendiri tidak paham dengan Renstra atau dia tidak paham dari sasaran. Dan lebih parah lagi, paham gak dia punya TUSI organisasi yang dia pimpin. Jangan-jangan dia ga faham. Padahal ada Permennya (Peraturan menteri), tugas pokoknya apa dan fungsinya apa. Pertanyaannya dia paham gak? Kan begitu. Kalau yang dilihat duluan *budget*, nah itu sudah lain ceritanya. Apa saja mau dilakukan. Mengenai TUSI itu bagian saya atau nggak, masa bodoh, kan gitu. Sebenarnya ya itu lah, kan butuh kreatifitas. Selain pemahaman kan kreatifitas. Kegiatan ini kan kegiatan pemuda, kegiatan warisan, dari dulu ya memang itu itu saja. Paling yang baru-baru ya cuma beberapa. Tapi pertanyaan saya yang baru-baru itu kan patut dipertanyakan. Apakah kegiatan yang baru-baru itu, yang ada di Menpora ini, itu hasil dari identifikasi kebutuhan pemuda atau tidak. Jangan-jangan, pemuda gak butuh kegiatan-kegiatan itu. Asumsi-asumsinya aja. Makanya akhirnya

kalau kita laksanakan ya cuma mengalir begitu aja. Tidak ada perencanaan, boro-boro dievaluasi.

P : *Berarti masalah personality?*

I: Kalau saya melihat dari sisi *personality*. Kalau kebijakan ga jauh dari itu. Memang begini, bicara sistem kan bicara aturan. Kalau sudah bicara kebijakan, aturan kan bisa lewat, namanya kan kebijakan. Dimana-mana juga seperti itu, walaupun seharusnya kebijakan tidak terlepas dari kerangka aturan. Harusnya. Tapi justru kalau dintanya ini tidak ada aturan, loh ini kan kebijakan. Nah kan ujungnya gitu. Kalau bicara faktor eksternal, di luar kementerian kita. Kita kan selama ini dalam merumusan program dan anggaran terkait dengan BAPENAS, terkait dengan Dirjen Anggaran atau Departemen Keuangan dan terakhir dengan DPR. DPR juga punya sudut pandang yang berbeda. BAPENNAS melihatnya sudut pandang berbeda. Begitu sudah di inikan oleh BAPENNAS, anggaran, oleh Departemen Keuangan juga melihatnya dengan sudut pandang yang berbeda. DPR juga sama, gitu. Ya sekarang, memang itulah eksternal itu bisa juga bisa mempengaruhi kebijakan. Bahkan malah bisa besar sekali. Ya, tentunya dari sisi angka, karena kalau dari sisi kegiatan atau program mereka tidak terlalu tahu, karena yang tahu lapangan kan kita.

P : *Apa yang menjadi hambatan dalam Kebijakan pendanaan di Kemenpora?*

I: Kendalanya kebijakan. Itu aja. Kalau tadi *Program oriented* kan sistem. Sistem yang akan kita bangun. Meskipun ada sistem kan semuanya tergantung dari yang menjalankan sistem itu. Misalnya kan menurut sistem mengangkat menteri kan hak prerogatif presiden namun. Menurut sistem kan. Tapi kan pada kenyataannya dipengaruhi oleh politikus-politikus. Semualah. Pada tingkat pendidikan juga sama. Jadi tergantung pada kebijakan. Pertama tergantung pada kesepahaman dia. Kadang-kadang tidak bener, tapi kalau sudah sepaham kan bisa jadi bener. Iya. Benar, tapi tidak sefaham, tidak sependapat, tidak diputuskan. Jadi tergantung kebijakan sekali lagi. Tapi sistem itu minimal kita sudah berusaha bangun dan kita sudah berusaha jalankan, kalau kita sih tidak berkecil hati. Kan kita masih punya waktu. Kan kita ini kan diibaratkan baru 6 tahun. Mau jalan 6 tahun. 6 tahun kan seperti anak-anak mau

masuk SD. Istilahnya kita ini sudah bagus lah, apa yang kita lakukan. Apalagi melihat hasil kinerja kita tahun 2008 pada ranking 25, sebelumnya 40 an. Kemaren naik lagi.

Wawancara Tertulis

**Informan : Asisten Deputi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan Iman dan Takwa Deputi Pemberdayaan Pemuda**

1. *Apakah Bapak dilibatkan dalam proses penganggaran oleh Biro Perencanaan terkait program kepemudaan di unit Bapak? ya/tidak  
Jika ya, sejauh mana dilibatkannya? Jika tidak, mengapa?  
Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Ya, kami mengusulkan rencana kegiatan dan anggarannya untuk menentukan usulan DIPA Kementerian. Kemudian terbitlah pagu anggaran indikatif. Setelah dibahas dengan DPR dan diusulkan ke Menkeu, kemudian ditetapkan pagu anggaran definitif yang biasanya jumlahnya lebih kecil dari yang diusulkan. Kami harus merevisi usulan disesuaikan dengan pagu definitif.

2. *Menurut bapak, bagaimanakah penentuan alokasi dana program kepemudaan yang terjadi di Kemenpora ?  
a. Dialokasikan secara rata (dengan besar sama) berdasarkan divisi/unit  
b. Dialokasikan Berdasarkan program  
Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Berdasarkan program prioritas mengacu kepada prioritas nasional, kemudian prioritas bidang. Pada deputi I alokasi berdasarkan program.

3. *Yang terjadi saat ini, apakah penentuan program kepemudaan dulu baru kemudian alokasi dana ditetapkan oleh Biro Perencanaan? Atau sebaliknya, alokasi dana dulu baru kemudian penentuan program kepemudaan?*

Universitas Indonesia

*Mohon berikan penjelasan*

Kami usulkan program → dikoordinasikan Biro Perencanaan → pembahasan DIPA → pagu definitif → penyesuaian usulan kegiatan menyesuaikan jumlah pagu definitif → pembahasan/penelaahan RKAL Depkeu → DIPA keluar kemudian program jalan.

4. *Dalam penentuan program kepemudaan yang direncanakan pada unit Bapak, apakah semuanya mendapat dukungan dana? ya/tidak*  
*Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Tidak semua usulan didukung dana karena kewenangan alokasi dana ada pada Menkeu. Jika jumlah dana lebih kecil, maka bisa saja volume kegiatan disesuaikan dengan ketersediaan dana.

**Informan: Asisten Deputi Pemberdayaan Lembaga Kepemudaan Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda**

1. *Apakah Bapak dilibatkan dalam proses penganggaran oleh Biro Perencanaan terkait program kepemudaan di unit Bapak? ya/tidak*  
*Jika ya, sejauh mana dilibatkannya? Jika tidak, mengapa?*  
*Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Di dalam proses penganggaran setiap unit kerja selalu dilibatkan di dalam penyusunan anggaran yang dimulai membuat :

- Rencana Kerja.
- RAB : Rancangan Anggaran Belanja.
- TOR : *Term Of Reference* yang merupakan perincian rangkaian program.

2. Menurut bapak, bagaimanakah penentuan alokasi dana program kepemudaan yang terjadi di Kemempora ?

- a. Dialokasikan secara rata (dengan besar sama) berdasarkan divisi/unit
- b. Dialokasikan Berdasarkan program

Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak

Penentuan anggaran didasarkan atas program, setiap tahun mengalami kenaikan.

3. Yang terjadi saat ini, apakah penentuan program kepemudaan dulu baru kemudian alokasi dana ditetapkan oleh Biro Perencanaan? Atau sebaliknya, alokasi dana dulu baru kemudian penentuan program kepemudaan?

Mohon berikan penjelasan

Pada dasarnya sebelum alokasi ditetapkan, maka setiap unit kerja membuat program disertai kebutuhan anggaran dengan estimasi kenaikan sebesar 10 s/d 20 % .

4. Dalam penentuan program kepemudaan yang direncanakan pada unit Bapak, apakah semuanya mendapat dukungan dana ? ya/tidak

Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak

Program yang diajukan tidak semua disetujui, tetapi berdasarkan prioritas program.

**Informan : Asisten Deputi Pengembangan Wawasan dan Kreativitas Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda.**

1. Apakah Bapak dilibatkan dalam proses penganggaran oleh Biro Perencanaan terkait program kepemudaan di unit Bapak? ya/tidak

Jika ya, sejauh mana dilibatkannya? Jika tidak, mengapa?

*Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Ya, proses penganggaran diawali dengan beberapa kali penyusunan program/ kegiatan dengan melibatkan Asdep/ unit kerja terkait termasuk dengan Dispora baru proses penganggaran oleh Biro Perencanaan Kemepora.

*2. Menurut bapak, bagaimanakah penentuan alokasi dana program kepemudaan yang terjadi di Kemepora ?*

- a. Dialokasikan secara rata (dengan besar sama) berdasarkan divisi/unit*
- b. Dialokasikan Berdasarkan program*

*Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Prinsipnya alokasi dana/ anggaran berdasarkan program/ kegiatan, pola yang dipakai adalah pagu ditetapkan berdasarkan ke deputian, kemudian pagu itu dipecah lagi secara proporsional oleh masing-masing Eselon II pada ke deputian.

*3. Yang terjadi saat ini, apakah penentuan program kepemudaan dulu baru kemudian alokasi dana ditetapkan oleh Biro Perencanaan? Atau sebaliknya, alokasi dana dulu baru kemudian penentuan program kepemudaan?*

*Mohon berikan penjelasan*

Yang berlaku saat ini adalah penentuan/ penetapan program/ kegiatan kepemudaan dulu, barulah pemberian/ penetapan alokasi dana/ anggaran

*4. Dalam penentuan program kepemudaan yang direncanakan pada unit Bapak, apakah semuanya mendapat dukungan dana ? ya/tidak*

*Mohon berikan penjelasan terhadap jawaban Bapak*

Tidak semua program/ kegiatan mendapatkan alokasi dana, karena kurangnya alokasi dana, jadi semuanya berdasarkan prioritas masing-masing Asdep, tetapi 75 % bisa terpenuhi.

