

PERANAN PARTISIPASI ANGGARAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

Dede Abdul Rozak
Fakultas ekonomi Universitas Galuh Ciamis
rozakdede@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini difokuskan pada Peranan Partisipasi Anggaran dalam meningkatkan Kinerja Instansi (Suatu Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis). Berdasarkan data anggaran dan realisasi belanja pada tahun 2008-2012 terlihat bahwa terdapat perbedaan antara target anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi sebenarnya dan ini menunjukkan bahwa pada lima tahun tersebut realisasi anggaran belum stabil. Penyebabnya yaitu tidak terealisasinya beberapa program dan ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang kurang optimal, serta lambannya penyerapan anggaran akibat kinerja yang kurang optimal. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitiannya meliputi: 1]. Bagaimana partisipasi anggaran yang dilaksanakan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis; 2]. Bagaimana kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis; 3]. Bagaimana peranan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan untuk menganalisis data yang diperoleh digunakan teknik analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelitian lapangan yang terdiri dari wawancara dan observasi, dan penelitian kepustakaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi individu-individu dalam penganggaran berperan dalam menunjang peningkatan kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran dan Kinerja Instansi

I. Pendahuluan

Setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi dalam suatu organisasi.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis mempunyai tugas yaitu melaksanakan sebagian urusan Pemerintah Daerah meliputi urusan wajib Bidang Kebudayaan dan urusan pilihan Bidang Pariwisata. Di dalam pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pengelolaan kebudayaan dan pariwisata, tentunya untuk mendapatkan hasil yang optimal diperlukan perencanaan dan pelaksanaan yang dituangkan dalam suatu anggaran dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten

Ciamis. Oleh karena pentingnya anggaran, maka Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:86) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu top-down (pendekatan dari atas ke bawah), bottom-up (pendekatan dari bawah ke atas), dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Sementara itu Apip (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa prosedur penyusunan anggaran dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban.

Partisipasi dalam penganggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial pimpinan satuan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh satuan kerja yang ada dalam instansi pemerintah dengan sendirinya akan berinteraksi dengan individu-individu yang ada dalam instansi pemerintah. Peranan dan kepentingan individu dalam organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan instansi pemerintah didasarkan pada ketertarikan individu untuk memenuhi tujuan dan kepentingannya. Namun, sering terjadi tujuan yang ditetapkan instansi pemerintah bertentangan dengan tujuan individu sehingga menghasilkan kinerja individu yang rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja dari masing-masing individu tersebut akan berpengaruh pada kinerja instansi secara menyeluruh.

Menurut Bastian dalam Annisa (2011:9) menjelaskan bahwa “Kinerja instansi adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi/instansi pemerintah”.

Berikut ini gambaran data realisasi anggaran pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis berdasarkan kinerja pada tahun 2008-2012:

Tabel 1: Anggaran dan Realisasi Belanja Tahun 2008-2012

Tahun	Anggaran	Realisasi	
		Keu (Rp)	%
2008	2.538.638.393	2.538.638.393	100
2009	4.818.495.823	4.818.495.823	100
2010	2.100.625.178	1.715.476.261	81,67
2011	1.466.192.370	1.372.530.817	93,61
2012	1.481.400.000	1.435.561.062	96,91

Sumber: LKPSKPD Disbudpar

Berdasarkan data diatas, realisasi anggaran pada tahun 2008-2012 terlihat bahwa pada tahun 2008 dan 2009 mencapai realisasi 100 % dan ini menunjukkan bahwa anggaran kurang efisien, SKPD lebih baik tidak membelanjakan anggaran dengan target 100% . Dengan demikian pemikiran yang selama ini hanya untuk menghabiskan anggaran harus mempertimbangkan efisien dan efektif dalam menggunakan anggaran. Meskipun berhasil merealisasikan target penerimaan pendapatan sesuai dengan target yang ditetapkan, namun keberhasilan itu kurang memiliki arti apabila ternyata biaya yang dikeluarkan untuk merealisasikan target penerimaan pendapatannya itu lebih besar daripada realisasi pendapatan yang diterimanya. Pada tahun 2010 mengalami penurunan realisasi anggaran menjadi 81,67 % kemudian pada tahun 2011 dan 2012 mengalami peningkatan kembali, ini menunjukkan bahwa pada lima tahun tersebut realisasi anggaran belum stabil. Salah satu penyebabnya yaitu tidak terealisasinya beberapa program akibat keterbatasan waktu, efisiensi anggaran, dan keterbatasan SDM aparatur yang mengelola anggaran tersebut. Ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang kurang optimal yang nantinya berdampak pada kinerja yang kurang optimal. Dimana keterlibatan individu pegawai khususnya bawahan sangat berperan penting dalam proses penyusunan anggaran, bawahan yang lebih mengetahui kondisi objek secara langsung dan yang melaksanakan secara langsung anggaran program dari instansi itu sendiri. Namun, tidak hanya bisa dilihat dari realisasi anggaran, harus juga dimulai dengan perencanaan yang baik, bagaimana kita menganggarkan dan bagaimana satuan kerja menyiapkan kerangka acuan kerja maupun rencana anggaran biayanya agar pengadaan bisa lebih cepat.

Anggaran yang sukses sering menjadi anggaran pribadi dari orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk menjalankannya. Mereka merasa anggaran tersebut

merupakan anggaran mereka, bukan merupakan institusi yang terpisah dari anggaran pribadi. Mereka merasa memiliki anggaran tersebut dan berusaha mencapai tujuan anggaran tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai sejauhmana partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja instansi , diaman studi dilakukan pada Dinas Kebudayaan dan Dinas Pariwisata Kabupaten Ciamis. Adapun tujuan mengadakan penelitian sejalan dengan masalah yang telah dibahas di atas adalah untuk mengetahui: (1) Partisipasi Anggaran yang dilaksanakan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis; (2) Kinerja Instansi pada Dinas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis, dan; (3) Peranan Partisipasi Anggaran dalam meningkatkan Kinerja Instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis.

II. Metode

Dalam penelitian ini penulis melakukan pengumpulan data berupa informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Metode penelitian yang akan digunakan adalah penelitian bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian deskriptif analisis. Sesuai dengan metode penelitian, maka desain deskriptif dan analisis dapat dibagi pula atas tiga, yaitu: desain studi historis, desain studi kasus, dan desain studi survei.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data dibutuhkan sumber-sumber data yang diperlukan. Adapun data yang diperlukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Yaitu data yang diperoleh di lapangan dan mengadakan penelitian langsung kepada objek yang harus diteliti. Dalam hal ini, melakukan wawancara langsung dengan Kepala Sub Bagian Program dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis.

2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang diperoleh dari buku-buku sumber yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti.

Dalam mengumpulkan data yang diperlukan, teknik yang dipergunakan oleh penulis adalah:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penulis melakukan analisis langsung pada objek yang sedang diteliti dengan maksud untuk memperoleh data primer tentang sesuatu yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Penelitian lapangan ini meliputi :

- a. Wawancara, yaitu pengumpulan data primer dengan cara melakukan tanya jawab kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan skripsi serta membaca dan mempelajari dokumen-dokumen dan catatan perusahaan yang ada kaitannya dengan penelitian..
- b. Observasi, yaitu pengumpulan data primer dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang sedang diteliti untuk melengkapi data yang dibutuhkan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan yaitu metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang akan digunakan dan berfungsi sebagai landasan teoritis mengenai masalah yang diteliti dan juga menjadi dasar dalam melakukan analisis terhadap operasi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara membaca literatur-literatur, diktat-diktat, buku-buku yang berhubungan erat dengan topik yang dibahas dalam penulisan skripsi ini.

Teknis Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menganalisis secara deskriptif mengenai variabel independen yaitu tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis dengan cara membandingkan dengan teori yang baku sehingga

dapat disimpulkan apakah penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh instansi sesuai dengan teori yang baku.

2. Menganalisis secara deskriptif mengenai variabel dependen yaitu tentang kinerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis dengan cara membandingkan dengan teori yang baku sehingga dapat disimpulkan apakah kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis sesuai dengan teori yang baku.
3. Menganalisis secara deskriptif tentang peranan Partisipasi Anggaran dalam Meningkatkan Kinerja Instansi dengan cara membandingkan hasil analisis pertama dan hasil analisis kedua, sehingga dapat disimpulkan bahwa apakah Partisipasi Anggaran berperan dalam menunjang peningkatan Kinerja Instansi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis.

III. Hasil dan Pembahasan

Partisipasi Anggaran Yang Dilaksanakan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis di dalam penyusunan anggaran menurut Kepala Sub Bagian Program dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis berdasarkan kepada konsep partisipatif yakni menggabungkan antara konsep top-down dan bottom-up, dimana kebijakan pemerintah tingkat atas disertai usulan dari tingkat bawah dan menengah, tidak seperti dulu yang berdasarkan konsep top-down.

Proses penyusunan anggaran partisipatif pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis mempunyai beberapa indikator sesuai yang dikemukakan oleh Dharmanegara (2010:10), diantaranya: (1) Penetapan Tujuan; (2) Implementasi; (3) Pengendalian dan Evaluasi Kerja. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penetapan Tujuan

Penerjemahan tujuan kedalam sasaran yang lebih spesifik. Ketika merumuskan tujuan organisasi dan menterjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran operasional, harus pula dipertimbangkan keselarasan antara keinginan karyawan dengan kebutuhan manajer agar tujuan dan sasaran dapat dicapai. Keterlibatan individu baik atasan

maupun bawahan sangat berperan penting dalam proses penyusunan anggaran, dengan memberikan kontribusi terhadap anggaran maka tujuan dan sasaran akan lebih mudah dicapai. Bawahan/pelaksana anggaran lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya

Proses Penyusunan anggaran pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis menggabungkan pendekatan top down dengan bottom up yaitu pendekatan partisipatif, dimana individu-individu yang dimulai dari bagian UPTD, seksi-seksi, bidang, dan sub bagian, kemudian dibahas di tingkat satuan kerja menjadi dokumen Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK), masing-masing merencanakan anggaran sesuai program dan kegiatan setiap bidangnya yang nantinya akan melaksanakan anggaran tersebut. Anggaran yang disusun dimaksudkan untuk dilaksanakan pada periode anggaran berikutnya. Oleh sebab itu, jadwal waktu yang disediakan untuk penyusunan anggaran harus dibuat sedemikian rupa sehingga anggaran diperkirakan akan siap dilaksanakan sebelum periode anggaran berikutnya dimulai.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun rencana strategis yang selanjutnya disebut Renstra SKPD yang memuat visi, misi tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan yang bersifat infikatif sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dasar pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Kepala SKPD menyusun RKA-SKPD dengan menggunakan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah dan penggaran berdasarkan prestasi. Penyusunan RKA-SKPD dengan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah dilaksanakan dengan menyusun prakiraan maju yang berisi perkiraan kebutuhan anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan dan merupakan implikasi kebutuhan dana untuk pelaksanaan program dan kegiatan tersebut pada tahun berikutnya.

Penyusunan RKA-SKPD dengan pendekatan prestasi kerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut.

2. Implementasi

Pada tahap implementasi rencana formal digunakan untuk mengkomunikasikan objektivitas dan strategi-strategi organisasi dan untuk memotivasi secara positive orang-

orang yang berada dalam organisasi. Konsep-konsep perilaku yang utama yang mempengaruhi fase implementasi adalah komunikasi, kerjasama dan koordinasi.

Setelah individu-individu tersebut merencanakan anggaran program dan kegiatan sesuai dengan bidang mereka, maka selanjutnya diimplementasikan dalam sebuah komunikasi dengan mengadakan musyawarah/rapat di internal Dinas. Kepala Dinas akan memeriksa dan mengkritisi anggaran yang diusulkan. Tim anggaran SKPD yang dipimpin oleh kepala SKPD menyusun RKA-SKPD tahun berikutnya dengan mengacu pada *Kebijakan Umum Anggaran (KUA)* dan *Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS)* yang telah disepakati dalam nota kesepakatan pemerintah dan DPRD. Dalam tahap ini tim anggaran SKPD memiliki kesempatan untuk mempengaruhi alokasi anggaran. Apalagi dalam tahap perencanaan, SKPD juga berperan merumuskan Rencana Kerja (Renja) SKPD yang menjadi acuan pemerintah daerah dalam merumuskan (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) RKPD. Dalam tahap ini partisipasi anggaran dilaksanakan dimana juga tiap individu berhak untuk memberikan usulan dan pendapat atas kesepakatan RKA-SKPD, karena mereka yang akan melaksanakan anggaran tersebut jadi mereka tahu bagaimana yang benar-benar dibutuhkan untuk membiayai program dan kegiatan di instansi. Pada tahap ini terjalin kerjasama antar individu di internal Dinas yang nantinya akan menghasilkan suatu kesepakatan dalam pengambilan keputusan.

3. Pengendalian dan Evaluasi Kerja

Anggaran yang diimplementasikan akan berfungsi sebagai unsur kunci dalam system pengendalian.

Usulan RASK dari Unit Kerja/Dinas dibahas di Bapedda oleh Tim Penyusun Anggaran Eksekutif untuk diadakan revisi-revisi disesuaikan dengan skala prioritas dari SKPD yang sudah ditetapkan. Dokumen RASK yang dibuat oleh setiap Unit kerja dievaluasi sebagai bahan asistensi oleh Tim Anggaran Eksekutif dan Legislatif untuk selanjutnya disahkan menjadi Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK). DASK adalah komponen pokok pelaksanaan APBD yang kemudian dapat digunakan sebagai sarana untuk memantau pelaksanaan anggaran maupun sebagai bahan evaluasi terhadap jajaran teknis Pemerintah Daerah sebagai pelaksana anggaran publik. RKA-SKPD kemudian disampaikan dan dibahas oleh TAPD bersama panitia anggaran DPRD guna

merumuskan RAPBD. Setelah itu dilakukan pembahasan RAPBD oleh DPRD yang kemudian diparipurnakan untuk disahkan.

Selanjutnya setelah anggaran tersebut direalisasi, pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya, jumlah realisasi pengeluaran atau belanja tidak melebihi dari jumlah yang dianggarkan dan kegiatan yang direncanakan dapat dicapai. Juga dilakukan pengukuran dimana aktivitas pencatatan realisasi pendapatan dan belanja yang digunakan sebagai dasar perbandingan dengan anggaran dalam aktivitas pengendalian.

Evaluasi dalam hal ini adalah kegiatan penilaian kinerja yang diukur dengan kelayakan, efisiensi, efektivitas dan kemanfaatan/keberlanjutan program pembangunan. Objek evaluasi menyangkut program adalah kebutuhan mengatasi problema pembangunan dan sasaran program. Sedangkan objek evaluasi menyangkut kegiatan adalah input kegiatan, output kegiatan, outcome, benefit, dan impact. Evaluasi memegang peranan yang penting dalam pelaksanaan suatu kegiatan, karena memberikan umpan balik (feedback) pada unsur pengendali, sehingga dapat diketahui setiap saat apa yang terjadi di lapangan. Apabila terjadi hambatan-hambatan yang akan membawa akibat terhindarnya suatu kegiatan, unsur pengendali dapat segera mengambil langkah-langkah pembinaan agar dapat segera diatasi.

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis telah melaksanakan penyusunan anggaran secara partisipatif, dimana telah dibuktikan dengan telah diterapkannya indikator-indikator yang terdiri dari penetapan tujuan, implementasi, dan pengendalian & evaluasi kerja.

Uraian tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Chong (2002) menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran adalah "*Proses dimana individu-individu terlibat dalam penetapan tujuan anggaran sehingga terjadi pertukaran informasi yang kinerjanya akan dievaluasi*".

Dengan melibatkan secara langsung seluruh individu di dalamnya, pihak-pihak yang terlibat akan merasa dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran dan dimotivasi andaikan anggarannya tersebut terealisasi sesuai dengan yang mereka butuhkan sebagai pelaksana anggaran untuk program dan kegiatan yang telah direncanakan.

Kinerja Instansi Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis.

Indikator-indikator kinerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis, berpedoman kepada Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 sesuai dengan yang dikemukakan oleh Indra Bastian dalam Dian Annisa (2011 : 10), terdiri dari: (1) Indikator masukan (inputs); (2) Indikator keluaran (outputs); (3) Indikator hasil (outcome); (4) Indikator manfaat (benefit); dan (5) Indikator dampak (impacts), indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator Masukan (inputs)

Indikator masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan atau peraturan perundang-undangan dan sebagainya.

Indikator masukan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis, diantaranya adalah:

a. Dana

Untuk membiayai program dan kegiatan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis untuk tahun 2012 dana yang dianggarkan sejumlah Rp 1.481.400.000. Sumber dana itu berasal dari APBD Kabupaten dan APBD Provinsi.

Jumlah anggaran sebesar Rp 1.481.400.000 ini dialokasikan untuk membiayai sebanyak 10 program, 44 kegiatan dan belanja tidak langsung (gaji pegawai).

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang terlibat di dalam pelaksanaan kegiatan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis bervariasi jumlah personil maupun keahliannya. Hal ini tergantung dari jenis dan besarnya volume kegiatan. Pada umumnya setiap kegiatan terdiri dari: (a) 1 orang penanggungjawab kegiatan; (b) 1 orang pejabat pelaksana teknis kegiatan; (c) pelaksana administrasi (bervariasi jumlahnya); (d) pelaksana teknis (bervariasi jumlahnya).

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa untuk dapat melaksanakan suatu kegiatan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis mendapat dana yang

bersumber dari APBD Kabupaten dan APBD Provinsi. Selain dana di dalam pelaksana kegiatannya diperlukan SDM.

2. Indikator Keluaran (Outputs)

Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik.

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis keluaran yang dihasilkan dari program dan kegiatan pada umumnya sesuai dengan yang telah direncanakan, walaupun masih ada yang tidak mencapai target, tetapi itu disebabkan ada program dan kegiatan yang tidak dilaksanakan pada tahun 2012, dana kegiatannya dialihkan pada tahun 2013. Keluaran yang dihasilkan akan berbeda satu sama lainnya, ini dipengaruhi antaran lain:

- a. Lingkup program dan kegiatannya, setiap bidang akan berbeda indicator keluarannya
- b. Jenis program dan kegiatannya.

Program dan kegiatan pada bidang destinasi tentu akan berbeda dengan bidang sarana pariwisata, bidang kebudayaan, maupun bidang data dan informasi.

- 1) Indikator keluaran pada Kesekretariatan pada umumnya berupa administrasi perkantoran, seperti surat menyurat, penyediaan alat tulis kantor, penyediaan barang cetakan, dan lain sebagainya.
- 2) Pada bidang destinasi keluarannya adalah sebagai berikut:
 - a. Pembangunan sarana penunjang kepariwisataan yaitu pengembangan Hotel Pananjung Sari Pangandaran.
 - b. Pengembangan sosialisasi dan penerapan serta pengawasan standarisasi dengan 1 kegiatan di Kec. Pangandaran.
 - c. Peningkatan pembangunan sarana dan prasarana pariwisata di Batu Hiu dan Batu Karas dengan rencana 5 unit.
- 3) Pada Bidang Sarana Pariwisata
 - a. Koordinasi dengan sector pendukung pariwisata
 - b. Tersedianya kajian system pengelolaan dan pengembangan PAD sector pariwisata.
 - c. Pelaksanaan promosi pariwisata Nusantara di dalam dan luar negeri dengan rencana 2 kali.

d. Pelatihan pemandu wisata terpadu dengan 1 kegiatan.

4) Pada Bidang Kebudayaan

- a. Fasilitasi partisipasi masyarakat dalam pengelolaan kekayaan budaya dengan rencana 14 kali.
- b. Sosialisasi pengelolaan kekayaan budaya local daerah 1 kali.
- c. Pengembangan kesenian dan kebudayaan daerah dengan rencana 5 kali.
- d. Fasilitasi penyelenggaraan festival budaya daerah dengan rencana 11 kali.

5) Pada Bidang Data dan Informasi

- a. Pengembangan informasi dan data base
- b. Pembuatan data dan informasi kebudayaan & pariwisata 3 jenis.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa dari yang direncanakan sebagian besar dapat terealisasi. Kecuali yang dialihkan ke tahun anggaran 2013.

3. Indikator Hasil (outcome)

Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis, indicator ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pada kesekretariatan indicator hasil selain fisik ada juga non fisik. Seperti terprosesnya surat-menyurat, terpenuhinya kebutuhan alat tulis kantor, juga rapat-rapat dapat diselenggarakan dengan baik, dan sebagainya

2) Pada Bidang Destinasi

Hasil yang di dapat dari kegiatan yang telah dilaksanakan pada bidang destinasi adalah:

- a. Terfasilitasinya rencana pembangunan sarana penunjang kepariwisataan.
- b. Terpenuhinya sarana dan prasarana meskipun dari rencana 5 unit hanya terealisasi 2 unit.

3) Pada Bidang Sarana Pariwisata

Hasil yang di dapat dari kegiatan yang telah dilaksanakan pada bidang pariwisata adalah:

- a. Adanya koordinasi keamanan terpadu dan terbayarnya premi asuransi.
- b. Terlaksananya pemasaran pariwisata dengan rencana 2 kali dan terealisasi 2 kali.
- c. Terpantaunya pelaksanaan program pengembangan pemasaran pariwisata.

- d. Optimalnya target PAD dr sector pariwisata.
- e. Pelatihan pemandu wisata terpadu terlaksana 1 kegiatan.

4) Pada Bidang Kebudayaan

Hasil yang di dapat dari kegiatan yang telah dilaksanakan pada bidang kebudayaan adalah:

- a. Terfasilitasinya seniman & budaya daerah
- b. Terselenggaranya sosialisasi perlindungan Benda Cagar Budaya
- c. Terlalu forum diskusi antara pelaku budaya dengan pemerintahan dari rencana 5 kali dan terealisasi 5 kali.
- d. Terselenggaranya pementasan atraksi seni dan budaya daerah dari rencana 11 kali dan terealisasi 11 kali.

5) Pada Bidang Data dan Informasi

Hasil yang di dapat dari kegiatan yang telah dilaksanakan pada bidang data dan informasi adalah:

- a. Tersedianya informasi kebudayaan dan pariwisata dalam 3 jenis.
- b. Tersedianya kajian pelestarian niali budaya daerah

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa hasil yang di dapat sebagian besar sudah sesuai dengan yang direncanakan.

4. Indikator Manfaat (benefit)

Indicator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksana kegiatan. Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis manfaat yang di dapatkan berbeda satu dengan yang lainnya. Manfaat yang dihasilkan tergantung dari bidang dan jenis kegiatannya.

- 1) Untuk kesekretariatan manfaat yang di dapatkan adalah tertibnya penataan administrasi yang meliputi urusan kepegawaian, urusan keuangan, urusan perlengkapan dan barang.
- 2) Untuk bidang destinasi manfaat yang di dapat adalah:
 - a. Tersedianya rencana pembangunan sarana penunjang kepariwisataan yang memadai.
 - b. Meningkatnya pengetahuan para pengelola hotel dan restoran.
 - c. Terpenuhi sarana dan prasarana yang memadai.
- 3) Untuk bidang sarana pariwisata manfaat yang di dapat adalah:

- a. Meningkatnya pelayanan yang baik, rasa aman dan nyaman bagi para pengunjung objek wisata.
 - b. Terinformasikannya potensi wisata Kab. Ciamis.
 - c. Meningkatnya jumlah arus kunjungan wisata.
 - d. Meningkatnya pengetahuan para pemandu wisata.
- 4) Untuk bidang kebudayaan manfaat yang di dapat adalah:
- a. Bertambahnya pengetahuan tentang pemeliharaan dan perlindungan Benda Cagar Budaya.
 - b. Terciptanya minat wisatawan terhadap atraksi seni dan budaya local.
- 5) Untuk bidang data dan informasi manfaat yang di dapat adalah:
- a. Terciptanya data dan informasi kebudayaan dan pariwisata.
 - b. Meningkatnya jumlah arus kunjungan wisata.

Dari uraian yang di atas dapat dijelaskan bahwa manfaat yang di dapat sudah sesuai dengan yang direncanakan.

5. Indikator Dampak (impacts)

Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative pada setiap tingkatan indicator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis dari kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan berdampak positif seperti yang diharapkan. Seperti indicator-indikator lainnya, dampak yang terjadi juga berbeda satu sama lainnya tergantung dari bidang dan jenis kegiatannya.

- 1) Pada kesekretariatan dampak dari kegiatan yang dilaksanakan adalah menjadi tertibnya administrasi yang meliputi urusan kepegawaian, urusan keuangan, dan urusan perlengkapan dan barang.
- 2) Untuk bidang destinasi dampak yang dirasakan adalah dengan terpenuhinya sarana dan prasarana memadai, kunjungan wisata meningkat.
- 3) Untuk bidang sarana pariwisata dampak yang di dapatkan adalah dengan pelaksanaan promosi wisata, meningkatnya arus kunjungan wisatawan dan berdampak pada PAD sector pariwisata.
- 4) Untuk bidang kebudayaan dampak yang dirasakan adalah dengan bertambahnya pengetahuan tentang pemeliharaan dan perlindungan Benda Cagar Budaya, akan berdampak pada pelestarian nilai budaya.

5) Untuk bidang data dan informasi dampak yang dapat dirasakan adalah dengan terinformasikannya potensi kebudayaan dan pariwisata, jumlah arus kunjungan meningkat.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa dampak yang di dapat sudah sesuai dengan yang direncanakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis sudah baik. Dimana rencana atau target kinerja ini telah dapat dilaksanakan dengan baik sesuai target atau sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari indicator-indikator kinerja yang realisasinya sudah sesuai seperti yang telah direncanakan.

Peranan Partisipasi Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis.

Proses Penyusunan anggaran pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis menggabungkan pendekatan top down dengan bottom up yaitu pendekatan partisipatif, dimana melibatkan individu-individu dimulai dari tingkat seksi, kemudian tingkat unit kerja (Subdin/Bagian), masing-masing merencanakan anggaran sesuai program dan kegiatan setiap bidangnya yang nantinya akan melaksanakan anggaran tersebut. Setelah individu-individu tersebut merencanakan anggaran program dan kegiatan sesuai dengan bidang mereka, maka selanjutnya diimplementasikan dalam sebuah komunikasi dengan mengadakan musyawarah/rapat di internal Dinas. Pada rapat tersebut individu-individu yang terlibat berhak memberikan usulan. Dengan melibatkan seluruh individu di internal dinas, pihak-pihak yang terlibat akan merasa dihargai dan dimotivasi andaikan anggarannya tersebut terealisasi sesuai dengan yang mereka butuhkan sebagai pelaksana anggaran untuk program dan kegiatan mereka. Dalam hal ini masyarakat hanya terlibat dalam penyusunan program dan kegiatan. Partisipasi anggaran yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya indicator-indikator dalam proses penyusunan anggaran partisipatif pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis yang meliputi penetapan tujuan, implementasi, dan pengendalian & evaluasi.

Kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis sudah baik. Dimana rencana atau target kinerja ini juga berasal dari usulan seluruh individu-individu di internal dinas dan masyarakat. Rencana atau target kinerja ini menjadi acuan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya yang telah dibebankan oleh Kepala Daerah. Rencana atau target kinerja ini telah dapat dilaksanakan dengan baik sesuai target atau sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator kinerja yang meliputi (1) Indikator masukan (inputs); (2) Indikator keluaran (outputs); (3) Indikator hasil (outcome); (4) Indikator manfaat (benefit); dan (5) Indikator dampak (impacts).

Dengan keterlibatan individu-individu yang ikut berpartisipasi di dalam pembuatan anggaran, berdampak terhadap peningkatan kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis. Hal ini dikarenakan apa yang dikerjakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis di dalam pelaksanaan kegiatan dan pengelolaan sudah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dari seluruh individu di internal Dinas.

Hal tersebut di atas seperti yang dikemukakan oleh Menurut Sardjito et al (2007), yang menyatakan bahwa:

Anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal tersebut di atas partisipasi anggaran pada perusahaan. Sedangkan untuk instansi pemerintah berpedoman kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, BAB III Pasal 16, dimana anggaran mempunyai fungsi-fungsi:

1. Menjadi dasar untuk melaksanakan pendapatan dan belanja pada tahun bersangkutan;
2. Menjadi pedoman bagi manajemen dalam merencanakan kegiatan pada tahun bersangkutan;
3. Menjadi pedoman untuk menilai apakah kegiatan penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
4. Harus diarahkan untuk menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi perekonomian.

Agar fungsi-fungsi tersebut dicapai dalam penyusunan anggaran pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis harus melibatkan pihak-pihak dari tingkat bawah, menengah, dan atas dengan mengusulkan kebutuhan dari program dan kegiatan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis. Dalam hal ini masyarakat juga dilibatkan, namun hanya dalam hal penyusunan program dan kegiatan saja. Diharapkan arah pelaksanaan kegiatan sesuai seperti yang diharapkan yang akhirnya meningkatkan kualitas dari kinerja instansi itu sendiri.

IV. Simpulan

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian di atas, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi Anggaran telah dilaksanakan relatif baik oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis. Hal ini dibuktikan dengan adanya indikator-indikator dalam proses penyusunan partisipasi anggaran pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis, yang meliputi penetapan tujuan, implementasi, dan pengendalian & evaluasi kerja. Sekalipun terdapat indikator yang lemah yaitu dalam indikator implementasi.
2. Kinerja Instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis relatif baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya indikator-indikator kinerja yang meliputi Indikator masukan (*inputs*), Indikator keluaran (*outputs*), Indikator hasil (*outcome*), Indikator manfaat (*benefit*) dan Indikator dampak (*impacts*). Sekalipun terdapat indikator yang lemah yaitu dalam indikator masukan.
3. Partisipasi individu-individu dalam penganggaran merupakan salah satu faktor yang berperan dalam menunjang peningkatan kinerja instansi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ciamis. Hal ini terlihat di dalam perencanaan sampai dengan pembuatan anggaran peran serta dari berbagai pihak ikut menentukan arah dan sasaran dari pembangunan dan pengelolaan budaya dan pariwisata di Kabupaten Ciamis. Dengan keterlibatan tersebut merasa dihargai dan termotivasi sehingga kinerja tiap individu menjadi lebih baik dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif yang tentunya meningkatkan kinerja instansi keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Annisa, Dian. 2011. *Evaluasi Kinerja Keuangan Dinas Kesehatan Kota Makassar Melalui Pendekatan Value For Money*. Tersedia: <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/975/Skripsi%20Dian%20Annisa.pdf?sequence=1>. [30 Januari 2013]
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control Systems*. Jakarta : Salemba Empat.
- Apriyandi. 2011. *Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Budgetary Slack*. Tersedia: <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/915/APRIYANDI.pdf?sequence=2>. [6 Februari 2013].
- Apip, M. 2013. *Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Dengan Perspsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi. Vol 1, No 1. September 2013.
- Chong, dkk. 2010. *Pengertian Partisipasi*. Tersedia: <http://www.psychologymania.com/2013/01/pengertian-partisipasi.html>. [19 Januari 2013]
- Deddi, Nordiawan, dkk. 2008. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharmanegara, Ida Bagus A . 2010. *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Frisilia, Wihasfina, Hafiz. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries Medan*. Tersedia: <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/9559/1/08E01515.pdf>. [30 Januari 2013]
- Hendriksen dan Van Breda. 2000. *Teori Agensi*. Tersedia: <http://www.psychologymania.com/2012/10/teori-agensi.html>. [13 Agustus 2013]
- Imran. 2012. Makalah Budgeting-Anggaran pada Pembukuan. Tersedia: <http://ilmu27.blogspot.com/2012/09/makalah-budgeting-anggaran-pada.html>. [6 Februari 2013].
- Istiyanto, S Bakti. 2006. *Komunikasi Pemasaran Dalam Economic Recovery Program Masyarakat Kawasan Objek Wisata Pangandaran Pasca Gempa Dan Tsunami*. Tersedia: <http://sbktiistiyanto.files.wordpress.com/2008/02/jurnal-pangandaran.doc>. [30 Januari 2013]
- Kurniawati, Suci. 2012. *Anggaran*. Tersedia: <http://sucikurniawatikebumen.blogspot.com/2012/03/anggaran.html>. [1 Februari 2013]
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Tersedia: <http://www.pnri.go.id/iFileDownload.aspx?ID=Attachment%5CPedoman%5CPerbaikan%20Pedoman%20Penyusunan%20Pelaporan%20Akuntabilitas%20Kinerja%20Instansi%20Pemerintah.pdf>. [17 Januari 2013].
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Moch, Nazir. 2005. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

- Octavia, Diah. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, Skripsi Akuntansi Universitas Sumatera Utara*. Tersedia: <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/9530/1/09E01527.pdf>. [25 Januari 2013]
- Robert N, Anthony & Vijay, Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudito, Bambang & Melia, Famiola. 2007. *Etika Bisnis & Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Cetakan Pertama. Bandung: REKAYASA SAINS.
- Sardjito et al. 2007. Tersedia: <http://rita.blog.esaunggul.ac.id/2012/05/07/spm-3/>. [16 Mei 2013].
- Suryatmojo. 2011. *Modul Administrasi Keuangan Negara*. Tersedia: <http://suryatmojo.staff.fisip.uns.ac.id/files/2011/09/Modul-AKN.docx>. [6 Februari 2013].
- Syukriy. 2008. *Faktor-Faktor Partisipasi Anggaran*. Tersedia: <http://syukriy.wordpress.com/2008/12/25/penganggaran-partisipatif-di-pemerintahan-dan-bisnis-perbedaan-dan-isu-isu-penelitian/>. [25 Januari 2013]
- Tendi, Haruman & Sri, Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.