

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Kinerja merupakan tujuan utama manajemen publik. Reformasi administrasi publik yang terjadi selama ini berfokus pada pada konsep kinerja dan efektifitas.

Cara yang tepat untuk dapat meningkatkan efektifitas pengelolaan anggaran adalah dengan melakukan reformasi pengelolaan dan pertanggungjawaban kinerja seluruh instansi pemerintah. Prioritas program dan kegiatan strategis pemerintah harus ditetapkan berdasarkan kebutuhan masyarakat dan instansi pemerintah yang melaksanakannya. Berdasarkan hal itu, kemudian menetapkan sasaran-sasaran strategis yang berorientasi *outcome* di instansinya/unit kerjanya masing-masing dengan ukuran kinerja yang jelas dan terukur.

Anggaran hanya diberikan kepada instansi/unit kerja yang memiliki sasaran strategis sesuai dengan prioritas program dan sasaran strategis pemerintah dan bukan berdasarkan hasil negosiasi atau kolusi dan nepotisme. Dengan cara ini, penggunaan dan publik harus difokuskan kepada sasaran strategis yang memang berdampak pada peningkatan pelayanan publik kesejahteraan masyarakat secara langsung. Kinerja pemerintahan ini akan sulit berubah apabila kita tidak mampu melakukan transformasi sistem manajemen pemerintahan dari sistem birokratis kepada sistem yang lebih mewirauasakan birokrasi pemerintah. Dalam bahasa yang lain, transformasi sektor pemerintahan berarti merubah fokus akuntabilitas dari orientasi pada masukan dan proses ke arah akuntabilitas pada hasil, baik berupa *output* maupun *outcomes*

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah lembaga negara yang bertugas melaksanakan wewenang pembendaharaan dan bendahara umum serta menatausahakan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan/dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka laporan Tugas Akhir ini diharapkan dapat memberi gambaran tentang pentingnya evaluasi kerja manajemen agar bisa mencapai hasil kerja yang maksimal dan tujuan perusahaan juga bisa tercapai. Tugas akhir ini mengambil judul “Penilaian Kinerja Manajemen Sektor Publik pada KPPN Surabaya II”.

1.2 Landasan Teori

1.2.1 Penilaian kinerja

Menurut Mulyadi (2013:187) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi berguna untuk mendukung penilaian efektivitas dari aktivitas-aktivitas organisasi dan mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai institusi yang unggul.

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi pimpinan dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku karyawan yang bisa merugikan perusahaan dan untuk memotivasi semangat kerja kepada setiap individu, juga menetapkan standar kerja bagi seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja tiap-tiap anggota organisasi tentunya akan memotivasi untuk bekerja dengan baik dan untuk mendapatkan penghargaan atas hasil kerjanya.

Penilaian tersebut dapat menguntungkan organisasi karena tiap-tiap anggota organisasi bekerja dengan penuh motivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi maka kegiatan operasi organisasi akan berjalan lebih efektif dan efisien.

1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011:118) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

1.2.3 Tujuan penilaian kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011:116), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.

6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

1.2.4 Struktur organisasi

Organisasi merupakan sistem manajemen yang mengarahkan dan mengkoordinasikan tugas-tugas perusahaan sesuai dengan tujuan dan wewenang yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pendelegasian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hierarki wewenang dalam perusahaan. Struktur organisasi manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat. Struktur organisasi pada akuntansi pemerintahan bersifat birokratis, kaku, dan hierarkis.

Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan seperti dijelaskan dalam Peraturan Kepala BPKP Nomor : PER-1326/K/LB/2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP adalah struktur organisasi dapat diartikan sebagai cara bagi organisasi untuk mengatur orang-orang yang berada (bekerja) di dalamnya, termasuk jenis pekerjaannya, sehingga pekerjaan-pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif.

Menurut Hasibuan (2011:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

1.2.5 Anggaran dan realisasi anggaran

Suatu alat yang diperlukan perusahaan bisnis untuk memaksimalkan laba yaitu alat perencanaan dan pengendalian biaya yang tepat supaya semua sumber daya yang ada dapat dikelola secara optimal. Salah satu alat penting tersebut adalah anggaran.

Menurut Mulyadi (2013:448) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*)

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu anggaran merupakan alat yang dapat digunakan dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian manajemen. Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Secara garis besar, proses penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi 2:

1. Dari Atas ke bawah (*top-down*)

Merupakan proses penyusunan anggaran tanpa penentuan tujuan sebelumnya dan tidak berlandaskan teori yang jelas. Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah ini secara garis besae berupa pemberian sejumlah uang dari pihak atasan kepada karyawannya agar menggunakan uang yang diberikan tersebut untuk menjalankan sebuah program.

2. Dari bawah ke atas (*bottom up*)

Merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah diterapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran.

Menurut peraturan pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 dalam Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintah (PSAP) Nomor 2 tentang Laporan Realisasi Anggaran (LRA), LRA menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja,

transfer, surplus/defisit dan pembiayaan, yang masing-masing diperbandingkan dengan anggaran dan realisasinya dalam satu periode. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran dengan:

- a. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi
- b. Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja pemerintah dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

LRA menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai kegiatan pemerintah pusat dan daerah dalam periode mendatang dengan cara menyajikan laporan secara komparatif. LRA dapat menyediakan informasi kepada para pengguna laporan tentang indikasi perolehan dan penggunaan sumber daya ekonomi:

- a. Telah dilaksanakan secara efisien, efektif, dan hemat.
- b. Telah dilaksanakan sesuai dengan anggarannya (APBN/APBD).
- c. Telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan peundang-undangan.

1.2.6 Laporan pertanggungjawaban

Informasi akuntansi bersama-sama dengan informasi lain diikhtisarkan, dianalisa dan dilaporkan pada orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengetahui apa yang terjadi dalam perusahaan dan untuk memajukan pelaksanaan

Menurut Bastian (2013:385) pertanggungjawaban organisasi sektor publik adalah pertanggungjawaban atas tindakan dan keputusan dari para pemimpin atau pengelola organisasi sektor publik kepada pihak yang memiliki kepentingan (*stakeholder*) serta masyarakat. Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atas tindakan dan keputusan pihak pelaksana (eksekutif) kepada perwakilan rakyat (legislatif) serta masyarakat secara umum dalam pemerintahan.

1.2.7 Laporan keuangan dalam organisasi sektor publik

Laporan keuangan merupakan cerminan dari posisi keuangan serta transaksi yang telah dilakukan suatu organisasi sektor publik dalam kurun waktu tertentu. Laporan keuangan dalam organisasi sektor publik merupakan representasi posisi keuangan dari transaksi-transaksi yang dilakukan oleh suatu entitas sektor publik. (Indra Bastian, 2013:297)

Tujuan umum pelaporan keuangan adalah memberikan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja, dan arus kas suatu entitas yang berguna bagi sejumlah besar pemakai (*wide range user*) untuk membuat dan mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber daya yang dipakai suatu entitas dalam aktivitasnya guna mencapai tujuan. Sedangkan tujuan khusus pelaporan keuangan sektor publik adalah menyediakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan dan menunjukkan akuntabilitas entitas atas sumber daya yang dipercayakan dengan cara:

1. Menyediakan informasi mengenai sumber daya, alokasi, dan penggunaan sumber daya keuangan.
2. Menyediakan informasi mengenai bagaimana entitas mendanai aktivitasnya dan memenuhi kebutuhan kasnya.
3. Menyediakan informasi yang berguna untuk mengevaluasi kemampuan entitas dalam membiayai aktivitasnya dan memenuhi kewajiban serta komitmennya.
4. Menyediakan informasi mengenai kondisi keuangan suatu entitas dan perubahan yang terjadi.
5. Menyediakan informasi secara keseluruhan yang berguna dalam mengevaluasi kinerja entitas menyangkut biaya jasa, efisiensi, dan pencapaian tujuan.

1.3 Tujuan Praktik Kerja Lapangan

Tujuan yang ingin dicapai dalam pemulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan dan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban di KPPN Surabaya II

2. Untuk mengetahui dapat atau tidaknya akuntansi pertanggungjawaban di terapkan pada KPPN Surabaya II sebagai alat bantu penilaian kinerja manajemen.
3. Memenuhi syarat kelulusan program Diploma III Akuntansi Fakultas Vokasi Universitas Airlangga.

1.4 Manfaat pelaksanaan PKL

Manfaat yang ingin diperoleh dari pelaksanaan praktik kerja lapangan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa
 - a. Memperdalam dan mempraktekkan teori yang telah diberikan selama perkuliahan
 - b. Menambah pengetahuan dan memperluas wawasan secara langsung bagaimana praktik di dalam dunia kerja.
2. Bagi Almamater
 - a. Sebagai bahan untuk berkembangnya jurusan akuntansi dan terjalinnya hubungan kerja yang baik dengan instansi yang bersangkutan.
3. Bagi subjek Praktik Kerja Lapangan
 - a. Sebagai media yang baik untuk meningkatkan kerjasama dan hubungan baik antara KPPN Surabaya II dengan Universitas Airlangga.
 - b. Sebagai pertimbangan dan sumber informasi bagi perusahaan dalam pengambilan kebijakan terutama yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

1.5 Kegiatan Praktik Kerja Lapangan

Praktik Kerja Lapangan dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Surabaya II yang dilaksanakan selama 4 (empat) minggu mulai tanggal 2 Maret sampai dengan 27 Maret 2015. Bidang yang diteliti dan diminati adalah

akuntansi keuangan dengan topik “Penilaian Kinerja Manajemen Sektor Publik pada KPPN Surabaya II”.

Tabel 1.1 Jadwal Kegiatan Praktik Kerja Lapangan tahun 2015

No	Kegiatan	Februari				Maret				April				Mei				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Penentuan tempat dan topic																	
2.	Penyusunan proposal																	
3.	Pengajuan permohonan ijin lokasi praktik kerja lapangan																	
4.	Pelaksanaan praktik kerja lapangan																	
5.	Penyusunan laporan Praktik Kerja Lapangan																	
6.	Revisi Dosen Pembimbing																	