

Apa anggaran kinerja itu?

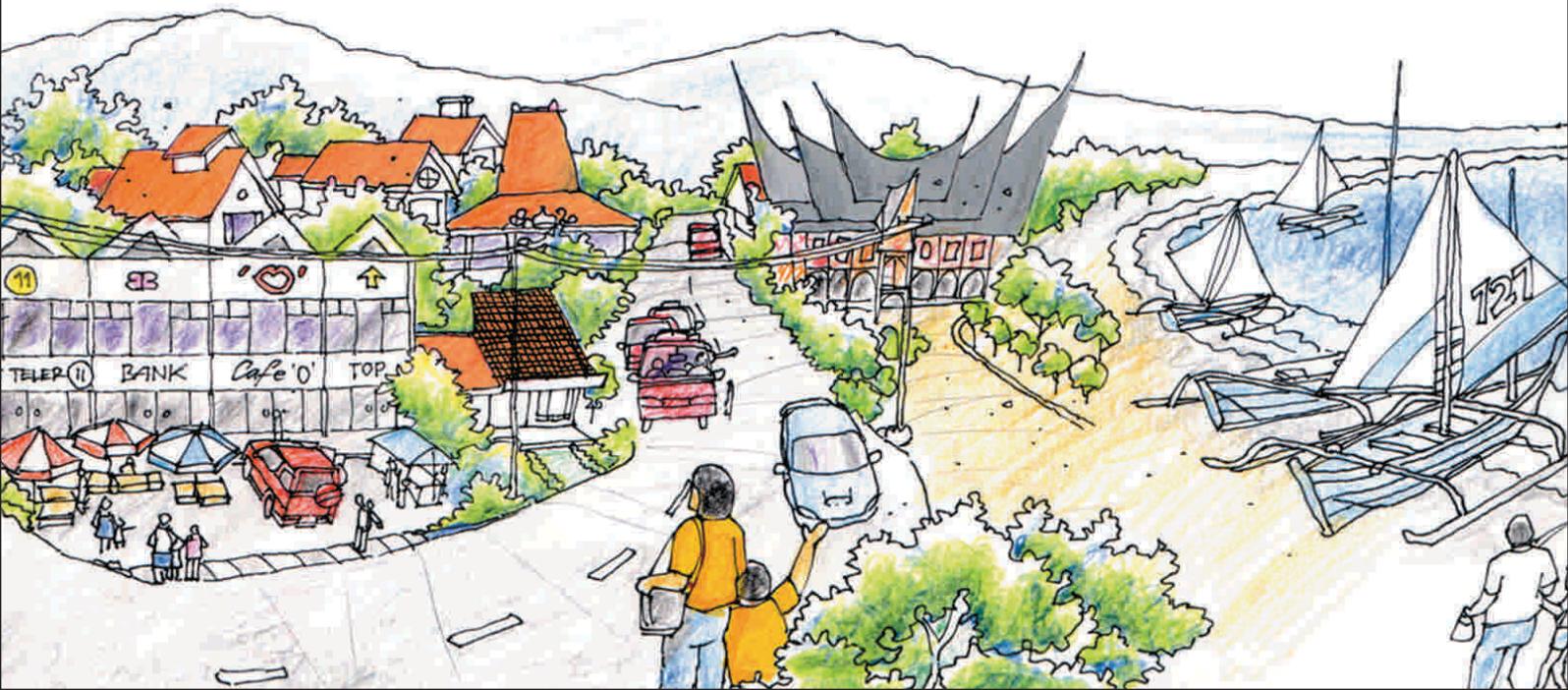
Anggaran kinerja menghubungkan pengeluaran dengan hasil yang diinginkan. Melalui proses anggaran kinerja, pemerintah kota/kabupaten menetapkan keluaran dan hasil dari masing-masing program dan pelayanan. Kemudian pemerintah daerah dapat membuat target untuk pencapaiannya. Usulan anggaran dipresentasikan oleh Walikota/Bupati kepada DPRD berdasarkan target yang telah diproyeksikan. Data perbandingan memungkinkan DPRD untuk mengerti hasil yang akan dicapai melalui tingkatan pengeluaran yang berbeda. Dengan demikian pengeluaran dapat diprioritaskan dan unit kerja dapat bertanggung jawab terhadap hasil (*outcomes*).

Informasi apa yang dibutuhkan?

Kebanyakan anggaran pemerintah daerah Indonesia dibuat pada tingkat dinas/unit kerja. Informasi yang ada pada anggaran saat ini dibatasi pada hal-hal berikut:

- Pengeluaran dibagi dalam kategori – upah dan tunjangan, pembelian barang, pengeluaran untuk pemeliharaan, biaya perjalanan dan lain-lain
- Tiga kolom tersebut menunjukkan anggaran tahun lalu, anggaran tahun ini dan perbedaan antara keduanya.

(Bersambung ke hal. 2)



(Lanjutan dari hal.1)

Informasi tambahan dan langkah persiapan dibutuhkan bagi tiap unit kerja untuk melaksanakan anggaran kinerja dengan sungguh-sungguh. Kebanyakan pemerintah daerah mengalami kesulitan untuk menghasilkan informasi yang penting terkait dengan situasi seperti sekarang. Pengembangan sistem anggaran kinerja yang baik akan memerlukan setidaknya suatu siklus anggaran. Informasi berikut ini akan dibutuhkan dalam penyusunan anggaran kinerja, yaitu:

- Pengeluaran dibagi menjadi sub-bagian unit, program dan kegiatan yang terpisah/berbeda;
- Ringkasan tertulis mengenai apa yang dilakukan oleh unit kerja;
- Ringkasan data personalia – jumlah karyawan seluruhnya dan karyawan tetap; pengeluaran nyata untuk sedikitnya dua tahun terakhir dan perkiraan selama tahun berjalan dan tahun yang akan datang;
- Daftar tujuan dan sasaran khusus pada tahun berjalan dan tahun yang akan datang;
- Indikator kinerja – informasi yang aktual sedikitnya dua tahun sebelumnya dan perkiraan selama tahun berjalan dan tahun yang akan datang. Informasi tersebut sebaiknya tidak dikumpulkan untuk kepentingannya sendiri. Indikator informasi digunakan secara langsung oleh pimpinan unit kerja.

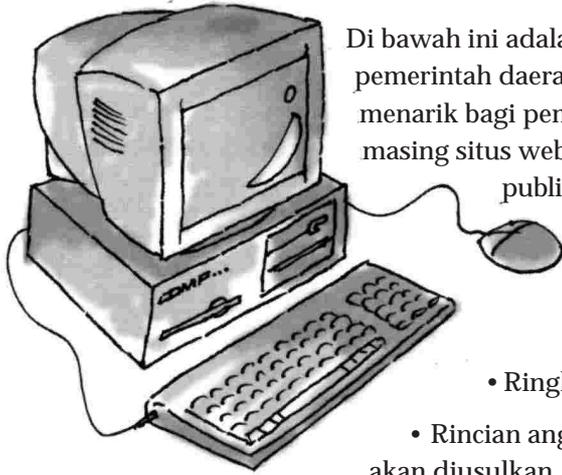
Beban kerja – jumlah pelanggan yang dilayani, km pemeliharaan jalan, pemeriksaan usaha

Efisiensi – biaya per unit dalam penyesuaian nilai rupiah terhadap inflasi

Efektivitas – tingkat kepuasan, persentase pencapaian sasaran dan lain sebagainya

- Penjelasan mengenai faktor-faktor terkait yang mempengaruhi anggaran; dan
- Struktur organisasi yang menunjukkan kegiatan utama di mana sumber-sumber dialokasikan.

Situs Web



Di bawah ini adalah beberapa situs web dari berbagai pemerintah daerah di Amerika Serikat yang mungkin menarik bagi pemerintah daerah di Indonesia. Masing-masing situs web ini memuat informasi terkini sehingga publik bisa selalu mendapatkan informasi dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Informasi tersebut diantaranya:

- Ringkasan anggaran
- Rincian anggaran yang telah disahkan dan yang akan diusulkan
- Praktek, prioritas dan kebijakan anggaran
- Kalender yang berisikan rapat-rapat dewan daerah yang akan diselenggarakan dan terbuka bagi publik
- Pertanyaan-pertanyaan tentang anggaran yang sering muncul dari publik kepada pemerintah daerah
- Hasil survei masyarakat
- Informasi berbagai alternatif alamat kontak, misalnya surat, e-mail, telepon dan fax yang dapat digunakan masyarakat untuk menyampaikan pertanyaan dan kepentingannya.

<http://www.ci.berkeley.ca.us/budget/FY2000-2001/program&services/funding.html>

<http://www.ci.berkeley.ca.us/budget/>

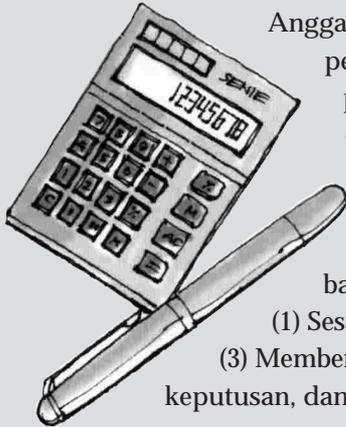
<http://www.city.palo-alto.ca.us/budget/>

<http://www.ci.portland.or.us/finance/communitybudget/ofa.htm>

<http://www.ci.bellevue.wa.us/finance/financerpts.htm>

The BIGG Picture edisi berikutnya akan memuat terjemahan dalam Bahasa Indonesia tentang artikel-artikel terpilih yang dimuat dalam situs web tersebut. Artikel tersebut diharapkan bermanfaat sebagai model bagi pemerintah daerah di Indonesia untuk diadaptasi dalam masyarakatnya masing-masing.

Menyiapkan Draft Dokumen Anggaran



Anggaran yang ideal seharusnya memberikan gambaran mengenai pekerjaan yang akan dilakukan pada tahun yang akan datang dan program keuangan yang memungkinkan pekerjaan tersebut dilaksanakan. Anggaran sebaiknya mudah dibaca, cukup mudah untuk dipahami oleh masyarakat umum, tetapi juga cukup lengkap untuk memenuhi kebutuhan ahli keuangan. Dokumen anggaran sangat banyak jenis serta isinya. Tetapi, anggaran yang baik pada umumnya mempunyai sejumlah karakteristik, seperti:

- (1) Sesuai dengan persyaratan hukum,
- (2) Mencakup seluruh kebutuhan
- (3) Memberikan perhatian terhadap informasi yang berguna bagi pembuatan keputusan, dan
- (4) Menyajikan informasi dengan jelas dan mudah diperoleh.

Persyaratan hukum

Diatas semuanya, dokumen anggaran harus sesuai dengan hukum yang berlaku. Pemerintah pusat di beberapa negara lainnya mengharuskan untuk menyertakan informasi keuangan dalam anggaran dan bahkan menyediakan formulir yang harus diisi. Di negara-negara tersebut bahkan persyaratan yang termuat dalam perundang-undangan telah menjadi standard minimum untuk dokumen anggaran. Apabila dokumen tersebut telah memenuhi peraturan hukum nasional, pada umumnya pemerintah daerah boleh secara bebas untuk membuat sistem anggaran yang mungkin bahkan bila perlu lebih rumit.

Komponen yang Diperlukan

Anggaran yang baik harus memasukkan seluruh komponen yang dibutuhkan. Tidak setiap anggaran memiliki komponen tersebut, tetapi hampir seluruh anggaran yang baik terdiri dari hal-hal berikut ini:

Pesan anggaran atau surat transmital

Anggaran biasanya dimulai dengan pesan anggaran atau surat transmital. Pesan anggaran biasanya merupakan dokumen yang panjang, menuliskan garis besar usulan anggaran kepada DPRD. Pesan anggaran tersebut biasanya mencakup:

- Ringkasan keadaan keuangan pemerintah daerah
- Daftar kebijakan yang tercermin pada anggaran yang berlaku
- Daftar keberhasilan yang telah dicapai pada tahun lalu
- Jumlah keseluruhan anggaran yang diusulkan disertai dengan perkiraan penerimaan yang diperlukan untuk membiayai anggaran tersebut
- Apabila anggaran tersebut berisi pengurangan nilai anggaran, maka penjelasan atas pengurangan tersebut harus dilampirkan.

Daftar Isi

Daftar isi mengikuti pesan anggaran atau surat pengantar. Daftar isi tersebut akan menjelaskan dokumen anggaran menjadi beberapa bagian. Daftar isi mencakup hal-hal seperti, pandangan atas keadaan keuangan, penerimaan pendapatan dan pengeluaran menurut pendanaannya (jika menggunakan sumber pendanaan lebih dari satu sumber), perincian pengeluaran per unit kerja, proyek penanaman modal, rencana pembayaran utang (jika pendanaan melalui utang), perincian karyawan, serta daftar istilah.

Pengantar

Pengantar menjelaskan isi dari anggaran. Hal ini dapat berupa daftar tujuan dan penjelasan mengenai proses anggaran serta kebijakan yang mendasari anggaran tersebut. Apabila pemerintah daerah menggunakan anggaran berdasarkan tujuan atau *zero-base budget*, maka hasilnya dapat disimpulkan atau dijelaskan secara terperinci.

Tabel Ringkasan

Anggaran sebaiknya terdiri dari sedikitnya dua tabel ringkasan, yaitu:

- Ringkasan yang pertama menunjukkan jumlah keseluruhan penerimaan pendapatan dan pengeluaran bagi setiap pendanaan (Jika pendanaannya lebih dari satu).
- Ringkasan kedua menyajikan perkiraan penerimaan pendapatan berdasarkan penerimaan dan pengeluaran per unit kerja untuk pendanaan umum dan pendanaan operasional.

Tabel ringkasan yang hampir sama menyajikan penerimaan pendapatan berdasarkan sumber dan pengeluaran per unit kerja termasuk setiap dana selain dana umum. Jika informasi tersebut tidak terdapat pada tabel ringkasan, maka informasi tersebut akan dimasukkan ke dalam anggaran berikutnya.

Perincian Pengeluaran

Bagian anggaran yang berikutnya biasanya menyajikan perincian informasi atas usulan pengeluaran. Perincian tersebut disajikan menurut unit kerja, program, atau kedua-duanya.

Informasi tersebut biasanya mencakup:

- Perbandingan antara data historis tahun sebelumnya dengan data yang diusulkan serta pengeluaran yang sebenarnya terjadi.
- Usulan atau perkiraan pengeluaran yang terjadi pada tahun berjalan dibandingkan dengan anggaran yang diusulkan pada tahun anggaran mendatang.

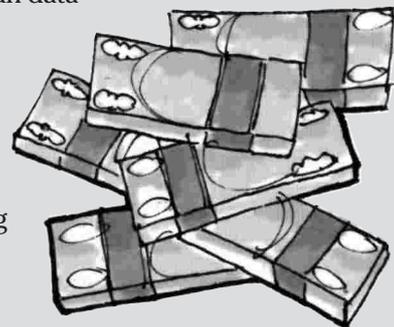
Karyawan dikelompokkan menurut unit kerja, demikian juga program termasuk di dalam tabel tersebut sebagai penjelasan dari tujuan kinerja, pencapaian tahun lalu dan penjelasan perubahan dari tahun ke tahun. Penjelasan unit kerja mengenai perubahan dari tahun ke tahun sering disebut '*budget highlights*'.

Pembiayaan Modal dan Utang

Bagian ini mencakup penjelasan mengenai utang dan jadwal pembayaran utang (jika pembiayaan melalui utang) dan ikhtisar rencana prioritas proyek pada tahun anggaran. Penjelasan yang lebih terperinci mengenai proyek disajikan pada lampiran atau pada dokumen yang terpisah.

Dokumen Pendukung

Anggaran harus menyertakan berbagai macam dokumen pendukung serta penjelasannya, seperti: penjelasan posisi perincian (hal ini biasanya ditentukan oleh hukum yang berlaku), daftar istilah dan indeks. Pemerintah daerah menyertakan data statistik singkat seperti misalnya panjang jalan, dinas pemadam kebakaran, buku yang terdapat di perpustakaan dan bioskop serta rumah makan. Data statistik ini juga mencakup data demografi sebagai dasar pembuatan keputusan. Karena sensitivitas politis, biasanya laporan kinerja dijelaskan pada dokumen yang terpisah sehingga sirkulasinya terbatas untuk ruang lingkup tertentu.



Daftar Catatan Anggaran

Catatan anggaran menjadi salah satu bagian dari dokumen anggaran yang sangat penting. Catatan tersebut memberikan kesempatan bagi kepala eksekutif untuk menjelaskan berbagai aspek dari pemerintahan kota/kabupaten yang tidak dicerminkan oleh angka-angka anggaran. Hal-hal berikut ini direkomendasikan untuk dicantumkan pada catatan anggaran.

- Garis besar kebijakan tercermin dalam usulan anggaran.
 - Membuat rangkuman rencana operasional yang dicerminkan dalam angka-angka.
 - Garis besar permohonan proyek yang telah direkomendasikan.
- Garis besar perubahan pokok pada pelayanan pemerintah daerah.
 - Komentar terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh tiap dinas.
 - Komentar terhadap perihal yang penting dan tidak lazim yang telah menyebabkan perubahan yang luar biasa pada pengeluaran unit kerja atau seluruh pengeluaran pemerintah daerah (seperti: biaya asuransi, bahan kimia).
 - Komentar mengenai jenis pengeluaran dasar (misalnya gaji).
 - Komentar mengenai metode yang lebih ekonomis dari kegiatan yang memungkinkan unit kerja mengerjakan pekerjaan yang sama tanpa adanya biaya tambahan atau tunjukkan perubahan yang tidak dapat dihindari yang menyebabkan kenaikan biaya cukup besar bagi anggaran unit kerja.
- Garis besar kecenderungan pengumpulan penerimaan pendapatan, pengeluaran dan pola pertumbuhan.
- Rangkuman kegiatan keuangan yang diusulkan untuk tahun anggaran.
- Komentar terhadap anggaran tahun lalu, termasuk:
 - Komentar mengenai ketepatannya.
 - Sejauh mana penerimaan pendapatan dan pengeluaran diperkirakan secara tepat.
 - Setiap perubahan yang mendasar dari anggaran yang diterapkan.
- Komentar atas urusan negara dalam masyarakat termasuk:
 - Apakah kota telah cukup memberikan pelayanan.
 - Komentar sehubungan dengan kemajuan masyarakat bila dibandingkan dengan masyarakat yang mempunyai kemampuan sebanding.
 - Posisi keuangan pemerintah daerah dibandingkan dengan keadaan pada waktu yang sama ditahun lalu.
 - Garis besar rencana jangka panjang dengan memberi komentar pada bagian perencanaan dengan anggaran yang diusulkan. Hal ini akan membantu untuk memastikan tujuan jangka panjang bisa dicapai.

Petunjuk untuk Struktur Anggaran

Topik Rancangan

- Gunakanlah bagan, grafik dan ilustrasi dengan teks.
- Beri jarak tepi kiri dan kanan cukup luas serta tempat kosong yang cukup luas di sekeliling teks, memenuhi seluruh tempat akan membingungkan pembaca.
- Buat tabel dan diagram sesederhana mungkin karena akan menjadi bagian yang cukup berarti dari anggaran.
- Buat format hiasan sesederhana mungkin.
- Gunakan grafik untuk memperjelas hal-hal pokok-pokok yang diutamakan.
- Koordinasikan teks dengan grafik.

Grafik

- Gunakan grafik untuk menampilkan informasi yang penting untuk memperjelas obyek anggaran.
- Gunakan secara benar, grafik merupakan alat visual yang baik.
- Tempatkan grafik setelah teks yang memuat informasi atau sebelum teks tersebut.
- Jangan gunakan grafik bila hal tersebut tidak membantu para pembaca untuk memahami teks.
- Grafik dibuat sesuai dengan tujuannya. Tabel, bagan dan grafik sebaiknya dibuat sesederhana mungkin dengan satu atau dua tanda yang jelas dan hal yang penting diulang lagi.
- Grafik dirancang untuk menarik perhatian kita ke bagian yang penting dari suatu halaman. Grafik tersebut boleh dekoratif tetapi tidak boleh terlalu ramai. Misalnya, panah dapat digunakan untuk menunjuk bagian dari tabel yang didiskusikan dalam teks bacaan. Pembaca akan melihat secara langsung bahwa materi yang diberi warna atau tanda sebaiknya dibandingkan dengan materi yang berwarna hitam dan putih.
- Gunakan histogram untuk menggambarkan kemajuan atau membandingkan parameter tertentu sepanjang waktu. Gunakan hal tersebut, sebagai contoh, membandingkan tingkat

pengangguran di pemerintah daerah

dengan tingkat rata-rata pengangguran secara nasional untuk lima tahun terakhir.

- Untuk grafik yang berbentuk batang (bar graphs), pilihlah bentuk yang paling cocok dengan subyek materinya, misalnya, grafik yang menggambarkan banyaknya sampah yang dikumpulkan setiap hari, dapat digunakan gambar tong atau kontainer.
- Gunakan diagram garis untuk menggambarkan kecenderungan, perputaran atau hubungan.
- Gunakan diagram kue (*pie diagrams*) untuk menggambarkan lingkaran yang dibagi menjadi "bagian-bagian" yang menjelaskan hubungan bagian-bagian bila dijumlahkan menjadi 100%.
- Gunakan diagram kue untuk menggambarkan pembagian berbagai jenis pendapatan atau pengeluaran.
- Membuat kotak disekeliling informasi akan menarik perhatian pembaca untuk mengetahui isi kotak tersebut.
- Gambar/sketsa dapat juga digunakan sebagai hiasan untuk materi. Misalnya pengukuran kinerja untuk pelayanan ambulans dapat menggunakan ambulans sebagai gambarnya.
- Gunakan garis kerangka di sekeliling halaman; kerangka yang berbeda-beda dapat digunakan untuk membedakan satu program, unit kerja atau informasi dengan yang lainnya.
- Batasi jumlah kolom pada tabel untuk menghindari para pembaca menjadi bingung.
- Garis pada grafik sebaiknya tebal dan berwarna gelap dan hal penting sebaiknya berwarna terang sehingga dapat menarik perhatian pembaca.
- Grafik dapat membosankan bila semuanya kelihatan sama (misalnya apabila semuanya menggunakan garis titik-titik yang sama atau menggunakan tanda tambah yang sama; juga warna, bentuk dan ukuran yang sama).

(Bersambung ke hal. 8)

(Lanjutan dari hal. 7)

- Buatlah grafik garis yang berbeda-beda dengan memberi sesuatu di bawah garis tersebut, sehingga membuat bentuk yang menarik.
- Buatlah gambar yang tidak bergerak menjadi gambar yang dapat bergerak dan secara visual sangat menarik. Misalnya, gantilah garis menjadi tanda panah untuk garis yang bermakna menunjuk sesuatu).

Daftar Isi

- Jika dokumen anggaran lebih dari 15 halaman, daftar isi sebaiknya dipersiapkan.
- Daftar isi memperlihatkan struktur dokumen.
- Berilah nomor halaman untuk mempermudah pembaca menemukan yang mereka cari.
- Daftar isi berisi bagian utama dan sub-bagian.
- Gunakan huruf yang besar atau berikan penekanan pada bagian judul dari kolom dan baris.
- Pisahkan judul dengan data dan kelompok data dengan menggunakan garis dan kolom sesuai dengan keperluan.
- Gunakan bayangan untuk menggarisbawahi hal-hal yang penting.
- Apabila dokumen anggaran terdapat indeks, daftar isi yang bersifat umum akan menjadi berguna, tetapi, apabila tidak ada indeks, sebaiknya kita membuat daftar isi yang lebih terperinci, misalnya di halaman mana kita dapat menemukan pengeluaran dinas kepolisian.

Pendahuluan

- Ini umumnya merupakan suatu tempat untuk grafik yang menarik.
- Apabila pemerintah daerah menggunakan anggaran yang berdasarkan target, buatlah daftar jumlah permohonan dana, kemudian jelaskan kriteria mana yang digunakan untuk menentukan permohonan tambahan yang akan didanai (misalnya apakah proyek akan mengurangi biaya operasional dalam jangka waktu yang relatif singkat atau apakah proyek

telah sesuai dengan sasaran pemerintah daerah sekarang). Penjelasan atas hasil anggaran berdasarkan target memperlihatkan kelemahan-kelemahan yang dijumpai selama proses penyusunan anggaran dan kaitan antara pengeluaran dengan tujuan pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan kepada masyarakat mengenai apa yang mereka peroleh dari pajak yang telah mereka bayar.

- Meliputi penjelasan yang terperinci atas penerimaan pendapatan menurut sumber dan latar belakang dari keuangan pemerintah daerah.
- Menjelaskan setiap sumber penerimaan pendapatan utama pemerintah daerah dengan menggunakan bahasa sehari-hari, yang menampilkan perkiraan tiap sumber penerimaan pendapatan dan alasan atas perkiraan tersebut. Sebagai contoh, bagian pajak penjualan secara singkat menjelaskan perundang-undangan yang membuat pemerintah daerah meningkatkan pajak penjualannya, termasuk setiap batasan, pengecualian atau mandat. Bagian pajak penjualan juga dapat menjelaskan mengenai pendapatan pajak penjualan yang diproyeksikan untuk tahun mendatang dan asumsi-asumsi yang mendasari proyeksi tersebut.
- Meliputi tabel-tabel yang menampilkan proporsi pendapatan pajak yang berasal dari tiap sumber pendapatan utama yang selalu membantu memperjelas kecenderungan. Sebagai contoh, apabila proporsi total pendapatan pajak yang berasal dari pajak properti menurun dan proporsi yang berasal dari pajak penjualan meningkat, pemerintah daerah kemungkinan akan dalam keadaan bahaya menuju resesi.
- Meliputi tabel yang menampilkan kecenderungan pada tingkat dan proporsi total penerimaan pendapatan yang dihasilkan dari pembayaran dan hibah negara lain. Tabel ini dapat berguna untuk mengindikasikan ketergantungan pada sumber yang belum realistis.
- Meliputi tabel yang menampilkan penilaian

(Bersambung ke hal. 9)

(Lanjutan dari hal. 8)

- yang teruji mengenai tarif pajak dan pungutan pajak (*tax levy*) dalam waktu 10 tahun.
- Apabila pemerintah daerah dalam keadaan defisit, suatu penjelasan mengenai penyebab atau latar belakang defisit tersebut dan usaha untuk menanggulanginya tertuang di bagian pendahuluan ini.
 - Apabila pemerintah daerah sedang mencoba untuk menangani batasan pajak, bagian pendahuluan ini menjelaskan hasil usaha penganekaragaman penerimaan pendapatan.
 - Jika masyarakat berkembang secara cepat, grafik dapat digunakan untuk menggambarkan pertumbuhan tersebut, memberikan batasan dengan interval 5 tahun, misalnya menampilkan tingkat pertumbuhan penduduk pada interval regular.
 - Meliputi daftar dan penjelasan mengenai perpindahan dana yang terdapat pada usulan anggaran. Kantor anggaran dapat melengkapi data historis, yang memperlihatkan kenaikan atau penurunan perpindahan tersebut secara lebih jelas dan juga kita perlu memuat penjelasan atas perubahan tersebut.
 - Meliputi perbandingan perbedaan antara rencana tahun lalu dan kenyataannya, disertai dengan penjelasan mengenai perbedaan tersebut akan juga bermanfaat. Penjelasan yang jelas mengenai perbedaan tersebut dapat mengurangi harapan untuk mengimbangi satu dana pada suatu biaya dari dana lainnya tanpa mengetahui dan menyelesaikan masalah yang ada.
 - Pelaporan perpindahan dana hanya memerlukan sedikit tempat dan hal ini membantu untuk memastikan bahwa: (1) dana yang dialokasikan, seperti pendapatan utilitas, digunakan untuk tujuan-tujuan yang telah direncanakan; dan (2) pendapatan perusahaan ditujukan untuk menutupi pengeluaran.
 - Setiap subsidi ke atau dari lembaga pendanaan seharusnya merupakan

permasalahan kebijakan dan dengan jelas menggambarkan hal tersebut; hal tersebut tidak seharusnya merupakan hasil dari perpindahan antar dana yang tidak dilaporkan sepanjang tahun.

- Mencakup penjelasan atas hutang yang belum dibayar. Hal ini sebaiknya menjelaskan, untuk setiap obligasi dan wesel tagihan, tanggal peminjaman uang, tanggal jatuh tempo, tingkat bunga dan pokok pinjaman serta pembayaran bunga menurut tahun sampai dengan jatuh tempo.

Perincian Pengeluaran

- "*Line-item budget*" memuat daftar, untuk tiap unit kerja, mengenai biaya karyawan, asuransi, pelatihan, perjalanan dan perlengkapan, atau dapat juga memuat biaya-biaya ini menjadi lebih terperinci.
- "*Program budget*" biasanya membagi unit kerja menjadi program-program. Misalnya, dinas kepolisian mungkin mencakup program penemuan barang yang dicuri, pencegahan narkoba dan keselamatan lalu lintas. Contoh program yang merupakan program lintas dinas adalah pembuatan kebijakan, pengelolaan sumber-sumber dan kesehatan serta keselamatan. Untuk masing-masing program, karyawan tetap dan biaya yang dikeluarkan harus dirinci. Gabungan dari anggaran line item dan anggaran program membagi biaya program menjadi "*line item*".
- Di dalam Anggaran Kinerja, masing-masing program mempunyai pengukuran untuk menggambarkan permintaan, beban kerja, keluaran, hasil dan dampak. Pengelola program khususnya membuat tingkat beban kerja dan menjanjikan kuantitas serta kualitas tertentu atas suatu keluaran untuk tingkat alokasi anggaran tertentu. Janji-janji tahun lalu dan realisasi atas pelayanan dapat dilaporkan di bagian ini sehingga anggota legislatif dapat mempertimbangkan kemungkinan pemenuhan janji-janji yang mendasari proposal anggaran yang berlaku sekarang.

Peranan dalam Proses Anggaran

Walikota, anggota DPRD, analis anggaran, kepala dinas, warga masyarakat dan kelompok sebaiknya semuanya berpartisipasi dalam membuat keputusan anggaran.

Tujuan dari partisipasi anggaran adalah untuk menampung usulan yang secara potensial bertolak belakang dari pelaksana anggaran yang sudah ditekan atau diabaikan, sementara itu pada saat yang sama dipastikan bahwa tidak ada konflik membingungkan atau tidak mungkin melakukan pengambilan keputusan.

Walikota/Bupati

Walikota/bupati biasanya bertanggung jawab untuk membuat tugas-tugas anggaran sebagai berikut:

- Menyiapkan konsep anggaran untuk dikaji ulang
- Menjelaskan status keuangan masa sekarang dan proyeksi dari pemerintah daerah
- Melaksanakan anggaran yang telah disetujui oleh DPRD dan
- Memantau dan melaporkan status anggaran selama tahun anggaran.

Eksekutif dapat memilih untuk mendelegasikan beberapa tugas-tugas ini kepada staf lainnya. Peraturan Pemerintah No. 105/2000 memberi kesempatan untuk menunjuk seorang pegawai sebagai manajer dari suatu fungsi keuangan pemerintah daerah. Bupati atau walikota mempunyai keleluasaan untuk menugaskan tanggung jawab ini baik ke sekretaris daerah maupun ke pengelola lainnya, posisi yang telah ada sekarang atau posisi manajemen baru.

Walikota/bupati menyediakan acuan lengkap terhadap proses penyusunan anggaran dengan mengidentifikasi topik-topik dan harapan lainnya yang seharusnya ada pada proses persiapan anggaran.

Keterlibatan aktif walikota/bupati dalam proses penyusunan anggaran adalah penting karena terdapat konflik yang tidak dapat dihindarkan diantara tujuan-tujuan proses penyusunan anggaran yang akan dicapai. Bagian dari pekerjaan wali kota/bupati adalah untuk membuat prioritas ketika tujuan-tujuan tersebut bersinggungan. Sebagai contoh, tujuan untuk membuat anggaran lebih terbuka dan menarik mungkin akan meningkatkan tingkat konflik dan menghambat keputusan. Memberi kesempatan-kesempatan lebih besar untuk partisipasi masyarakat mungkin akan membuat DPRD dalam posisi yang sulit, yang mungkin selanjutnya menciptakan konflik-konflik yang lebih berat dalam masyarakat dan dalam badan tersebut.

Pejabat dan staf anggaran

Asumsikan bahwa sebagian besar pekerjaan anggaran akan didelegasikan oleh walikota/bupati ke orang lain, untuk tujuan pelatihan ini orang tersebut akan disebut pejabat anggaran. Pejabat anggaran mungkin terdapat di Sekretaris Daerah atau seseorang yang melaporkan langsung ke wali kota/ bupati. Pejabat anggaran mempunyai peranan penting dalam proses penyusunan anggaran. Peranan-peranan tersebut biasanya berbentuk satu dari bentuk-bentuk di bawah ini.

(Bersambung ke hal. 11)

(Lanjutan dari hal. 10)

a). *Koordinator Proses Penyusunan Anggaran*

Pejabat anggaran mungkin memainkan peranan terbatas dalam proses anggaran hanya sebagai koordinator dokumen-dokumen yang berkaitan dengan anggaran. Dalam peranan ini, pejabat anggaran tidak mengevaluasi persyaratan-persyaratan yang dipresentasikan oleh dinas-dinas yang berbeda, tidak memberi saran-saran dan tidak memadukan pendapatan dan pengeluaran.

Peran tersebut menyatukan dengan jadwal yang berhubungan dengan anggaran, untuk ketepatan dan kelengkapan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan anggaran dalam bentuk yang jelas dan seragam. Beberapa dari tugas-tugas berikut dapat didelegasikan kepada bagian anggaran.

- Menyusun kalender anggaran
- Membuat konsep formulir anggaran dan kertas kerja
- Membantu dinas dalam membuat formula sebagai indikator kinerja mereka
- Menyusun instruksi-instruksi kepada kepala dinas untuk membantu mereka dalam mengisi formulir sehubungan dengan anggaran
- Mengontrol akurasi dan kelengkapan formulir sehubungan dengan anggaran yang diberikan oleh kepala dinas
- Mengkoordinasi kegiatan-kegiatan penyusunan anggaran termasuk waktu dan rencana pertemuan.

b). *Acuan proses penyusunan anggaran*

Dalam peran ini, pejabat anggaran (dan staf anggaran), selain melakukan koordinasi, mempunyai beberapa fungsi analitis dan kontrol, seperti misalnya:

- Mengembangkan instruksi-instruksi untuk dinas-dinas dengan mempertimbangkan pengurangan atau penambahan pelayanan dan memberi asumsi untuk dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran
- Mengkaji ulang usulan dinas untuk memastikan bahwa usulan itu telah sejalan dengan acuan
- Menyusun tujuan-tujuan anggaran termasuk batasan-batasannya
- Memadukan usulan anggaran dengan perkiraan pendapatan
- Menyiapkan rekomendasi untuk walikota/bupati dan DPRD.

c). *Pengendalian proses penyusunan anggaran*

Peran yang ketiga adalah pengendalian langsung dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang berhubungan dengan pelaksanaan anggaran. Dalam peranan ini, pejabat anggaran (dan staf anggaran) akan:

- Memastikan bahwa usulan dinas-dinas tidak melebihi otorisasi anggaran. Ini diperoleh melalui pengawasan yang berkala terhadap pendapatan dan pengeluaran.
- Mengkaji ulang persyaratan-persyaratan untuk mengirim/mentransfer dana anggaran antar dinas
- Mengembangkan dan memperbaharui prosedur proses penyusunan anggaran
- Menyediakan laporan perkembangan kegiatan pelaksanaan anggaran untuk walikota/bupati dan DPRD
- Memantau kegiatan dinas untuk menghindari perkembangan-perkembangan yang negatif.

(Bersambung ke hal. 12)

(Lanjutan dari hal. 11)

DPRD (pembuat kebijakan)

Badan legislatif (DPRD) bertugas untuk menjelaskan kebijakan-kebijakan anggaran. Dalam menyetujui anggaran, DPRD menyusun kebijakan pemerintahan dan petunjuk serta membuat prioritas dalam pemberian pelayanan ke masyarakat. DPRD bertanggung jawab terhadap kepuasan maksimum yang paling mungkin atas kebutuhan pelayanan masyarakat dengan sumber-sumber yang ada.

Dalam tahap permulaan proses persiapan anggaran, pembuat kebijakan sebaiknya membantu dalam pembuatan prioritas diantara tujuan-tujuan dan menginformasikan manajemen mengenai preferensi mereka pada topik-topik alokasi. Anggota DPRD mungkin tidak selalu bersedia untuk membuat kebijakan atau tertarik untuk membuat kebijakan, tetapi mereka sebaiknya diberi kesempatan.

Staf yang ditunjuk seharusnya membuat kondisi terbaik yang paling mungkin bagi Walikota/Bupati dan DPRD untuk membuat kebijakan. Staf seharusnya membantu dalam membuat topik-topik kebijakan dan bila itu sudah sesuai, membuat rekomendasi pada alternatif kebijakan yang diutamakan. Pembentukan kerangka memudahkan DPRD untuk membuat keputusan. Masalah yang secara politik sulit, lebih baik diserahkan ke dewan dan staf menyediakan analisa objektif dari manfaat masing-masing alternatif.

Unit anggaran mungkin dapat membuat beberapa topik, khususnya yang berhubungan dengan keuangan atau format anggaran, dan membuat rekomendasi pada area-area tersebut. Unit anggaran juga sebaiknya membuat beberapa analisa kebijakan, seperti menetapkan seberapa besar pendapatan yang dapat dihasilkan oleh berbagai macam perubahan dalam tarif pajak/retribusi atau memperoleh barang dengan cara *'leasing'* (sewa beli) yang lebih ekonomis dibandingkan pembelian barang.

Masyarakat

Peranan individu masyarakat individu maupun kelompok sangat bervariasi tergantung dari permasalahan yang akan dibahas. Beberapa kelompok masyarakat mewakili "kepentingan publik" (misalnya melindungi jalur hijau dan daerah resapan air dari perencanaan pembangunan baru). Beberapa bekerja atas nama kepentingan ekonomi, politik dan sosial dari berbagai macam unsur penting. Aparat pemerintah daerah dapat menjalankan perannya dalam melihat perbedaan-perbedaan kepentingan ketika ketika menghadapi masalah publik dan seberapa besar hal tersebut dapat diperankan ketika masalah tersebut sedang dihadapi. Aparat pemerintah mungkin merupakan "partai" terlengkap untuk tetap menjaga fokus kelompok pada "kepentingan publik" yang nyata yang mendasari suatu topik atau suatu diskusi. Lebih jauh, Pemerintah Daerah menyadari berbagai pertimbangan hukum dan kebijakan harus ditinjau untuk membuat suatu keputusan. Di bawah ini adalah gambaran dari beberapa peranan masyarakat yang dipilih atau ditawarkan untuk ikut serta dalam masalah-masalah pemerintahan dan sifat-sifat dari suatu bahasan atau kegiatan dimana mereka terlibat.

Masyarakat seharusnya memegang peranan penting dalam proses penyusunan anggaran ini. Hal ini penting, untuk melibatkan warga masyarakat ketika usulan-usulan masyarakat dikembangkan dan untuk mencari opini mereka pada keputusan kebijakan kunci sehubungan dengan perpajakan dan pengeluaran. Pada prakteknya, biasanya, keikutsertaan masyarakat

(Bersambung ke hal. 13)

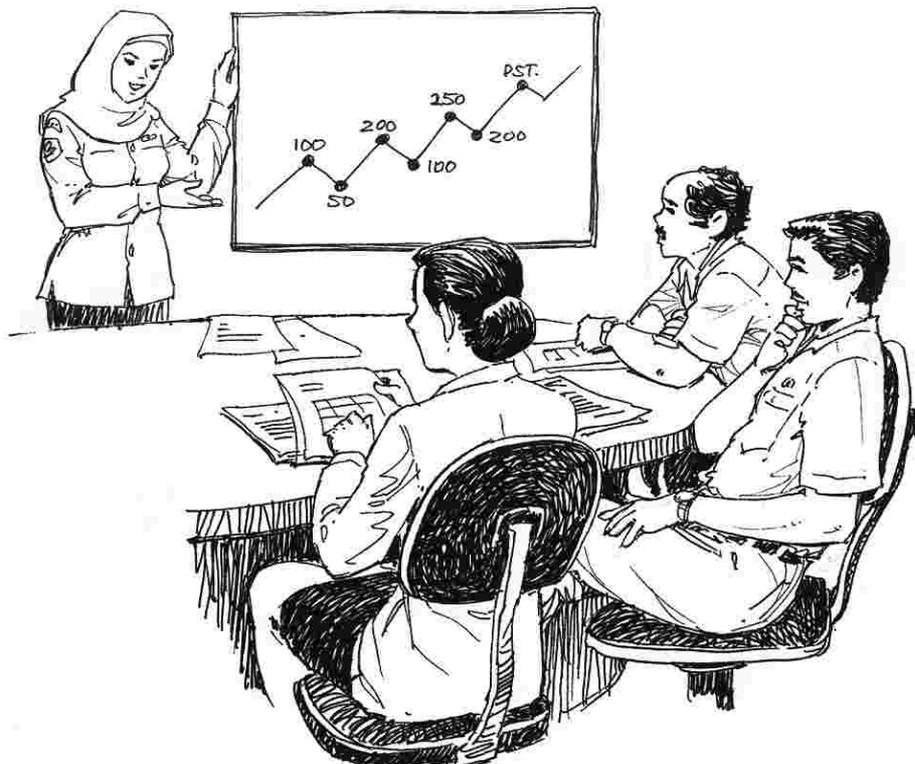
(Lanjutan dari hal. 12)

dalam pembuatan anggaran daerah hanyalah superfisial belaka dan hanya untuk memenuhi persyaratan legal.

Ada tiga kepentingan tipikal yang diekspresikan oleh pejabat-pejabat pemerintah daerah mengenai partisipasi warga masyarakat dalam proses persiapan anggaran:

- Pejabat yang terpilih tidak ingin adanya harapan-harapan yang tidak dapat mereka penuhi. Maka, banyak pemerintah daerah menolak keterlibatan masyarakat yang lebih besar karena mereka takut akan harapan-harapan masyarakat atas pengeluaran maupun pengurangan pajak menjadi tidak realistik. Juga terdapat kekhawatiran mengenai biaya untuk merespon daftar harapan yang begitu besar kepada masyarakat secara keseluruhan atau kepada wajib pajak.
- Alasan kedua untuk menolak keterlibatan masyarakat dalam anggaran adalah area-area komunitas yang berbeda, memungkinkan untuk adanya perbedaan atau bahkan program-program yang bertolak belakang, membuat pejabat umum dalam posisi yang sulit untuk tidak mengetahui seberapa besar yang akan diperbuat.
- Alasan ketiga timbul dari pejabat daerah adalah bahwasanya masyarakat tidak tertarik dalam partisipasi dan mencoba untuk mengikut sertakan mereka akan memakan waktu dan membuat frustrasi.

Meskipun terdapat beberapa dasar untuk kepentingan tersebut, semuanya dapat dilaksanakan dengan cara-cara yang memungkinkan pembuat anggaran mendapat keuntungan dari partisipasi masyarakat. Sesi penyusunan perencanaan strategik, kelompok fokus, Rukun Tetangga/Rukun Warga, komisi anggaran masyarakat dan komisi anggaran merupakan cara-cara untuk mengikutsertakan masyarakat dalam proses anggaran sebelum persetujuan akhir. Ketika anggaran selesai, walikota/bupati dapat membuat pertemuan pers dan menyampaikan proposal tersebut ke masyarakat, mempresentasikan proposal ke pertemuan-pertemuan dalam suatu kelompok masyarakat, klub-klub jasa dan asosiasi lingkungan serta perumahan.



Di bawah ini adalah contoh survei opini yang dapat digunakan oleh Walikota, Bupati atau Ketua DPRD untuk mengumpulkan masukan tentang prioritas anggaran dari anggota DPRD. Setelah data survei terkumpul, maka Walikota, Bupati atau Ketua DPRD dapat melaporkan kembali hasilnya pada dewan legislatif untuk memastikan opini tersebut konsisten dengan visi dewan legislatif. Hasil survei dapat juga digunakan untuk menentukan prioritas pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran.

Contoh Survei Opini Anggaran untuk Anggota DPRD

Lengkapilah lembar survei ini untuk memberikan masukan dalam persiapan APBD 2002 kita. Lembar survei dapat dikembalikan ke kantor _____ sebelum _____. Laporan rangkuman tanggapan akan disusun dan dilaporkan ke DPRD dalam rapat persiapan anggaran tanggal _____, 2001. Setiap anggota DPRD hanya boleh mengisi satu set lembar survei. Tidak perlu mencantumkan identitas anda. Tanggapan akan dilaporkan sebagai hasil kelompok, bukan anggota DPRD secara individual. Terima kasih untuk partisipasi anda dalam langkah penting pertama pada persiapan APBD 2002.

A. Menurut anda, apa lima masalah terpenting yang dihadapi Pemda? Mohon disajikan dalam dua daftar – satu untuk tahun depan dan satu lagi untuk 5 – 10 tahun mendatang. Masalah yang sama dapat muncul dalam kedua daftar tersebut, jangka pendek maupun jangka panjang.

Lima masalah terpenting di tahun
depan adalah:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Lima masalah terpenting untuk 5-10 tahun
mendatang adalah :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

B. Keluhan, anjuran atau komentar apa yang paling sering anda dengar dari masyarakat sehubungan dengan Pemda kita, yang menurut anda harus diperhatikan serius dalam persiapan APBD 2002 ini?

(Bersambung ke hal. 15)

(Lanjutan dari hal. 14)

C. Daftarkanlah proyek pembangunan yang menurut anda paling penting dan harus dimasukkan ke dalam APBD mendatang.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

D. Tuliskan opini anda tentang perubahan yang ingin anda lihat sehubungan dengan jenis, kuantitas atau kualitas pelayanan dan kegiatan.

Saya ingin adanya penyesuaian berikut dalam jenis, kualitas atau kuantitas pelayanan/kegiatan:

Dinas atau Bagian "A"	_____
▼	_____
▼	_____
▼	_____
Dinas atau Bagian "Z"	_____

E. Apa kesan umum anda tentang tingkat pembelanjaan Anggaran Belanja Rutin dari masing-masing Dinas, Bagian dan Kantor? Beri tanda silang dalam kotak.

Tingkat pembelanjannya:

	Minim	Layak	Boros
Dinas atau Bagian "A"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▼	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▼	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▼	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dinas atau Bagian "Z"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Tuliskan masukan lain yang anda ingin berikan sehubungan dengan APBD 2002 kita dan lampirkan sebagai lembar tambahan.

Terima kasih untuk masukan anda!

“Siapa Masyarakat Itu?”

Ini adalah pertanyaan yang seringkali ditanyakan oleh mitra pemerintah daerah BIGG. Pertanyaan ini sering diajukan dalam rangka usaha untuk mengenali kelompok dan individu yang dapat disertakan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemerintah daerah.



Tanggapan BIGG terhadap pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

Orang akan cenderung untuk memberikan dukungan pada hal-hal dimana mereka turut menciptakan hal-hal tersebut. Karenanya penting untuk melibatkan individu dan kelompok yang paling berkepentingan langsung dengan permasalahan-permasalahan tertentu yang akan ditangani pemerintah daerah. Individu dan kelompok yang berkepentingan tersebut disebut sebagai “*stakeholders*”. Program partisipasi masyarakat akan lebih efektif apabila mereka dapat mengenali individu atau kelompok yang memiliki kepentingan (*stake*) dalam keputusan yang akan dibuat atau permasalahan yang akan diselesaikan. Secara lebih khusus, *stakeholders*, individu atau kelompok tersebut terdiri dari:

Kelompok-kelompok yang mempunyai kepentingan yang sama. Ini adalah kelompok individu yang berbagi kepentingan secara sepenanggungan dalam suatu masalah dan bersedia untuk berkomitmen pada keputusan yang “benar” dari sudut pandang mereka (misalnya: kelompok pecinta lingkungan, serikat buruh).

Individu. Orang-orang yang secara personal tertarik atau mempunyai pengetahuan dan keahlian pada suatu permasalahan yang khusus.

Kelompok-kelompok yang tidak tewakili. Kelompok yang cenderung tidak berpartisipasi dan merupakan bagian dari “*silent majority*”.

Organisasi-organisasi kemasyarakatan. Orang-orang ini adalah para individu yang mengorganisasikan untuk mempromosikan kepentingan umum yang berhubungan dengan area pelayanan publik yang khusus seperti perumahan umum, atau komunitas di mana mereka tinggal (asosiasi penyewa, asosiasi perumahan dan asosiasi komunitas).

Klub/asosiasi bisnis dan profesional. Merupakan organisasi usaha yang mendukung dan mempromosikan suatu iklim usaha yang kuat dan sehat (KADIN, IWAPI, GAPEKNAS, dll).

Organisasi politik. Organisasi yang mewakili berbagai partai politik atau koalisi partai dalam suatu masyarakat.

Organisasi publik. Ini mencakup organisasi-organisasi kontributor, institusi pendidikan, pemerintahan kota atau tingkatan yang lain dari pemerintahan.

Berita Program

Selamat datang Diane Crosby, Penasehat Advokasi dan Asosiasi di BIGG, yang baru tiba di Jakarta pada tanggal 4 Agustus 2001 langsung dari Warsawa, Polandia. Diane akan bekerja dengan tiga asosiasi pemerintah daerah Indonesia pada tingkat propinsi, kota dan kabupaten yaitu APPSI, APEKSI dan APKASI. Diane akan memfokuskan pekerjaannya pada pemberian bantuan kepada asosiasi guna membangun kapasitas mereka untuk menyediakan pelayanan dan menjadi penasehat untuk anggota mereka dan menjadi institusi yang kuat.

Lokakarya yang disponsori BIGG untuk pemerintah daerah berjalan dengan baik dan telah mendapat umpan balik yang positif dari para peserta. Melanjutkan ketiga bagian lokakarya seri A mengenai proses penyusunan anggaran, Lokakarya seri B yang dilaksanakan pada bulan Agustus di 9 (sembilan) kota dan kabupaten yang mendapat bantuan teknis dari BIGG mengenai prioritas anggaran dan kemampuan manajemen. Lokakarya seri B berfokus pada pembuatan keputusan dan kriteria yang membangun keahlian, selain itu lokakarya ini juga membahas langkah-langkah dalam penyusunan anggaran kinerja yang meliputi lima langkah pertama dalam sepuluh langkah proses yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran. Lima langkah pertama tersebut adalah sebagai berikut:

- Langkah 1: Menyiapkan proses
- Langkah 2: Perkiraan pendapatan
- Langkah 3: Permohonan dari dinas/unit kerja
- Langkah 4: Kajian ulang anggaran oleh staf/pengelola anggaran
- Langkah 5: Menyiapkan draf dokumen anggaran

Sementara itu langkah 6-10 yang akan dibahas pada lokakarya seri C meliputi:

- Langkah 6: Kaji ulang dengan kepala dinas
- Langkah 7: Pertemuan umum untuk

anggaran yang diusulkan

Langkah 8: Kaji ulang dan persetujuan anggaran

Langkah 9: Perubahan, *appropriation* darurat dan transfer

Langkah 10: Administrasi anggaran

Jadwal Mendatang di bulan September

Di bulan September, Lokakarya seri C akan dilaksanakan di sembilan kota dan kabupaten yang sama yang telah mendapatkan Lokakarya seri A dan B. Sebagai tambahan, Lokakarya B dan C akan dilaksanakan untuk tiga asosiasi pemerintah daerah Indonesia dan tujuh kota dan kabupaten yang akan berpartisipasi pada program International Resource Cities.

The International City/County Management Association (ICMA) akan mensponsori konferensi tahunan yang akan diselenggarakan di Salt Lake City, Utah, Amerika Serikat dari tanggal 23 – 26 September 2001. Beberapa delegasi Indonesia dari pemerintah daerah dan asosiasi pemerintah daerah akan menghadiri konferensi tersebut.

Kegiatan International Resource Cities

2-8 September

Coos Bay, Oregon – Bitung Program Pertukaran International Resource Cities

10-11 September

Pelatihan Perencanaan Usaha untuk tiga Asosiasi Indonesia (tentatif)

15- 22 September

Kunjungan observasi Direktur Eksekutif dan Anggota Dewan Asosiasi Pemerintah Daerah ke Washington, D.C., Amerika Serikat

27 September – 5 Oktober

Pertukaran Kunjungan Liga Kota Oregon International Resource Cities II dengan 3 Asosiasi Indonesia – Salem, Oregon, Amerika Serikat.

Tanya/Jawab

Pada akhir sesi Lokakarya B dalam bulan Agustus ini, peserta lokakarya diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut dari *Municipal Financial Specialist* BIGG. Tanya jawab tersebut adalah sebagai berikut:

T: Bagaimana anda menerapkan anggaran kinerja di Pemerintah Daerah tempat anda bekerja?

J: Kami telah menerapkan anggaran kinerja selama lebih dari dua tahun. Baru-baru ini kami menerapkan anggaran kinerja melalui pilot project. Pada tahun pertama, Bina Marga, Dinas Keuangan, Hukum, dan Dinas Kebakaran menerapkan anggaran kinerja. Setelah melakukan evaluasi prosesnya dan diperlukan waktu untuk mengembangkan indikator kinerja dan faktor lainnya, kemudian pada tahun kedua dinas-dinas lain mulai menerapkan anggaran kinerja.

T: Bagaimana caranya DPRD dapat membantu penerapan anggaran kinerja?

J: Terdapat tiga cara dengan DPRD membantu penerapan anggaran kinerja. DPRD harus mendukung proses penerapan anggaran kinerja, menggunakan informasinya untuk pengambilan keputusan dan meminta pertanggungjawaban kepala dinas dan walikota/bupati bila tidak tercapainya ukuran-ukuran kinerja.

Pertama, DPRD harus mendukung penerapan anggaran kinerja dalam pemerintah daerahnya. Untuk ini, setiap anggota Dewan harus memahami pentingnya ukuran kinerja, apa sebenarnya ukuran kinerja itu dan bagaimana penggunaannya dapat membantu dalam penyusunan prioritas dan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan anggaran dalam pemerintah daerah. DPRD juga harus menyadari bahwa pengembangan perangkat ukuran kinerja yang baik bagi masing-masing dinas memerlukan waktu yang cukup.

Kedua, DPRD harus menggunakan informasinya sebagai dasar pembuatan keputusan. Salah satu cara yang paling cepat untuk mematahkan semangat walikota/bupati serta kepala dinas untuk secara sungguh-sungguh menerapkan anggaran kinerja adalah bila DPRD mengabaikan ukuran-ukuran kinerja yang telah disepakati atau tidak menggunakannya sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan.

Ketiga, DPRD harus meminta pertanggungjawaban dari walikota/bupati dan kepala dinas bila tidak dipenuhinya ukuran kinerja yang telah ditentukan. Perlakukan anggaran kinerja sebagai sebuah kontrak antara legislatif dan eksekutif pemerintah daerah. Legislatif daerah menyetujui untuk membelanjakan sejumlah dana untuk membeli suatu tingkat pelayanan tertentu berdasarkan ukuran kinerja—dari pihak eksekutif. Apabila pihak eksekutif tidak dapat memenuhi tingkat pelayanan yang sudah disepakati, maka eksekutif harus menjelaskan alasannya kepada legislatif.

Bagian tanya jawab ini dipersiapkan untuk menampung pertanyaan-

pertanyaan yang sering muncul sehubungan dengan penyusunan anggaran kinerja.

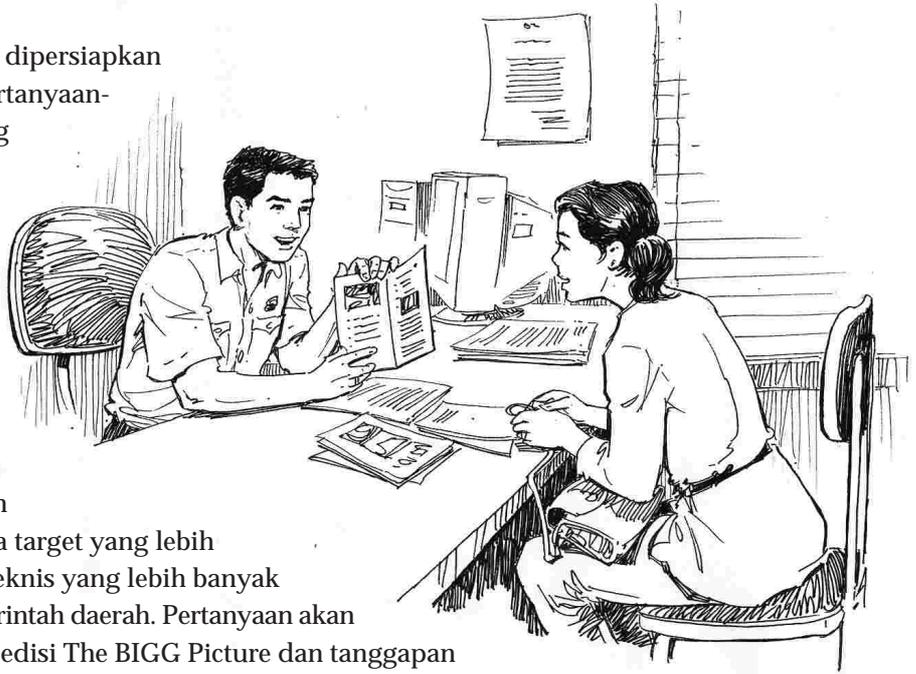
Tanya jawab ini juga dimaksudkan untuk membantu mengenali kecenderungan (trend)

yang ada dalam praktek-praktek pemerintah daerah dan

menentukan suatu area target yang lebih spesifik dan bantuan teknis yang lebih banyak

dibutuhkan oleh pemerintah daerah. Pertanyaan akan disajikan dalam setiap edisi The BIGG Picture dan tanggapan

dari para aparat pemerintah daerah akan dipublikasikan pada edisi berikutnya. Kami mengundang partisipasi anda untuk mengirimkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut melalui fax, e-mail atau pos surat ke alamat sebagai berikut:



The BIGG Picture

Graha Iskandarsyah, Lantai 5

Jl. Iskandarsyah Raya No 66 C, Kebayoran Baru

Jakarta Selatan, 12160

Fax: 021-7206890

Email: bigg@icma.or.id

Aparat pemerintah daerah juga dapat menghubungi Team Leader atau Local Coordinator setempat untuk menyampaikan tanggapan baik secara lisan maupun tulisan.

Pertanyaan untuk bulan Agustus:

- 1) Apakah unit kerja atau dinas anda saat ini menerima umpan balik dari masyarakat atau kelompok masyarakat?
- 2) Jika ya, mekanisme apa yang dilakukan oleh unit kerja atau dinas anda untuk menanggapi umpan balik tersebut? (misalnya pertemuan, *public hearings*, lokakarya, *open house*, menggunakan tanggapan secara tertulis atau melalui e-mail, telepon, tanya jawab di radio atau televisi, kelompok penasehat masyarakat, survei opini publik, dsb.)
- 3) Persoalan atau bagian manakah yang dapat membantu dinas atau unit kerja anda untuk mendapatkan umpan balik dari masyarakat?

Kami menunggu pertanyaan dan masukan dari anda para pembaca. Kirimkan tanggapan anda paling lambat 22 September 2001. Terima kasih atas perhatian dan dukungan anda.

Tentang BIGG

BIGG diselenggarakan oleh International City/County Management Association (ICMA) dalam kemitraan dengan Departemen Keuangan RI dan Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah RI dengan dukungan pendanaan dari United States Agency for International Development. BIGG juga berkolaborasi erat dengan asosiasi pemerintah daerah Indonesia pada tingkat Propinsi (APPSI), Kabupaten (APKASI) dan Kota (APEKSI).

The BIGG Picture diterbitkan oleh BIGG sebagai cara untuk bertukar informasi, contoh dan model dari pemerintahan yang baik dengan penekanan pada proses penyusunan anggaran pemerintah daerah. Ia akan berperan sebagai tempat berbagi informasi tentang kegiatan dan praktek-praktek inovatif dari kota-kota dan kabupaten-kabupaten yang berpartisipasi dalam Program BIGG. The BIGG Picture menyambut baik semua artikel, foto dengan teks keterangannya, surat pembaca dan pengumuman yang terkait dengan masalah manajemen keuangan, perancangan dan penerapan anggaran, pelayanan masyarakat, dan partisipasi masyarakat. Korespondensi dialamatkan ke The BIGG Picture, Graha Iskandarsyah, Lantai 5, Jl. Iskandarsyah Raya No 66C, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12160. Telepon: 62-21-723-4360; Fax: 62-21-7206890; Email: bigg@icma.or.id atau situs web <http://www.big.or.id>

Didukung oleh:

