

EVALUASI PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH KOTA SEMARANG

Rona Yunita Nugraheni, Zainal Hidayat

**Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kode Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : [http// www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) email fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya pengelolaan anggaran pemerintah daerah Kota Semarang yang terdiri atas 26 urusan wajib dan 7 urusan pilihan dimana terdapat 4 urusan wajib dan 1 urusan pilihan yang tidak sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini menyebabkan adanya SILPA selama tahun 2011-2015 dan mempengaruhi pemberian opini WDP dari BPK. Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi pengelolaan keuangan pemerintah Kota Semarang dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi serta mencari faktor penyebabnya. Penelitian ini menggunakan teori dari Lester dan Steward bahwa salah satu tugas dari evaluasi yaitu menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standart atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed method* yakni menggabungkan antara kualitatif dan kuantitatif. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan yang terpilih terdiri dari pihak Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dan bagian Otonomi Daerah Kota Semarang. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dari 26 urusan wajib dan 7 urusan pilihan ada beberapa urusan wajib yang persentase realisasi anggarannya dibawah rata-rata yaitu urusan pendidikan; pekerjaan umum; penataan ruang; otonomi daerah pemerintahan umum administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian; urusan pilihan ESDM. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi adanya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi dalam urusan wajib dan urusan pilihan yaitu kebijakan publik, tanggap darurat, peraturan daerah dan kepentingan politik.

Kata kunci : Kebijakan Publik, Tanggap Darurat, Peraturan Daerah, Kepentingan Politik

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) Kota Semarang disusun sebagai salah satu wujud dari akuntabilitas pemerintah Kota Semarang. Berdasarkan laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) Kota Semarang tahun 2011-2015, pemerintah Kota Semarang mengalami surplus tiap tahunnya yang mengakibatkan timbulnya SiLPA. Timbulnya SiLPA ini menunjukkan bahwa ada kegiatan yang belum terealisasi di tahun anggaran yang bersangkutan. Hal ini membawa dampak bahwa kinerja pemerintah Kota Semarang berdasarkan LKPD Kota Semarang mendapatkan opini WDP dari BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

Pemerintah Kota Semarang pada tahun 2011 mendapatkan opini WDP dari BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah. Pada tahun 2012 dan 2013 Pemerintah Kota Semarang dapat memperbaiki predikat dengan mendapatkan opini WTP dari BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

Namun, hal itu tidak dapat dipertahankan oleh Pemerintah Kota Semarang pasalnya pada tahun 2014 dan 2015 Pemerintah Kota Semarang mengalami penurunan dengan mendapatkan predikat opini WDP dari BPK Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran tentang mekanisme pengelolaan keuangan pemerintah daerah Kota Semarang?
2. Apakah pengelolaan keuangan di pemerintah daerah Kota Semarang sudah sesuai dengan yang direncanakan?
3. Faktor-faktor apa yang menyebabkan adanya ketidaksesuaian pengelolaan keuangan pemerintah daerah Kota Semarang sesuai dengan yang direncanakan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menggambarkan tentang mekanisme pengelolaan keuangan pemerintah daerah Kota Semarang.

2. Untuk menggambarkan kesesuaian pengelolaan keuangan pada pemerintah daerah Kota Semarang dengan yang direncanakan.
3. Untuk menganalisis faktor-faktor apa yang menyebabkan adanya ketidaksesuaian pengelolaan pemerintah daerah Kota Semarang sesuai dengan yang direncanakan.

D. KAJIAN TEORI

1. Administrasi Publik dan Reformasi Birokrasi

Administrasi publik menurut Chandler dan Plano dalam Yeremias (2008:3) adalah pengorganisasian dari para personel publik dan sumber daya lainnya untuk melaksanakan dan mengelola kebijakan publik.

Nicholas Henry memberi batasan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosi pemahaman tentang peran

Pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial (Yeremias, 2008: 5-6).

Administrasi publik menunjukkan peran Pemerintah sebagai agen tunggal yang memiliki kekuasaan dan kewenangan yang secara aktif mengatur atau mengambil keputusan untuk kebaikan masyarakat itu sendiri. Administrasi publik erat kaitannya dengan apa yang dilakukan oleh Pemerintah.

Sedarmayanti (2010 : 67) menyatakan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, konferensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Di era globalisasi ini masyarakat menuntut birokrasi yang memiliki tanggung jawab dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik.

Untuk itu dalam setiap pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan birokrasi publik harus transparan dan akuntabel dalam pelaksanaan fungsi manajemen pemerintahan seperti pengelolaan kebijakan publik dan pelayanan publik.

2. Kebijakan Publik

Thomas R. Dye dalam Suwitri (2011 : 9) mendefinisikan kebijakan publik sebagai: "apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu". Laswell dan Kaplan juga mengartikan kebijakan publik sebagai *a projected program of goal, value, and practice* atau sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah. Tahap-tahap dalam proses pembuatan kebijakan menurut William Dunn (2003 : 24):

1. Penyusunan Agenda
2. Formulasi Kebijakan
3. Adopsi Kebijakan
4. Implementasi Kebijakan
5. Evaluasi Kebijakan

3. Evaluasi Kebijakan

Menurut Lester dan Steward dalam (Winarno, 2014 : 229) evaluasi kebijakan dapat dibedakan kedalam dua tugas yang berbeda. Tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standart atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tugas pertama merujuk pada usaha untuk melihat apakah program kebijakan publik mencapai tujuan atau dampak yang diinginkan atautidak. Bila tidak, faktor-faktor apa yang menjadi penyebabnya.

Tugas kedua dalam evaluasi kebijakan pada dasarnya berkaitan erat dengan tugas yang pertama. Setelah kita mengetahui konsekuensi-konsekuensi kebijakan melalui penggambaran dampak kebijakan publik, maka kita dapat mengetahui apakah program kebijakan yang dijalankan sesuai

atau tidak dengan dampak yang diinginkan. Dengan kata lain, tugas kedua dalam evaluasi kebijakan adalah menilai apakah suatu kebijakan berhasil atau tidak dalam meraih dampak yang diinginkan.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Lester dan Steward salah satu tugas dari evaluasi kebijakan adalah menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standart atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penulis akan mengulas bagaimana tugas evaluasi dalam hal akuntabilitas yang diwujudkan pemerintah Kota Semarang melalui realisasi dan anggaran pengelolaan keuangan pemerintah Kota Semarang.

4. Akuntabilitas

Tjokroamidjojo dalam Rakhmat (2013 : 6) menjelaskan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban dari individu atau pejabat pemerintah yang dipercaya untuk mengelola sumber-sumber daya publik yang bersangkutan dengannya untuk

dapat menjawab berbagai hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas publik dalam pengertian yang luas melibatkan lembaga-lembaga publik dan birokrat untuk mengendalikan bermacam-macam harapan yang berasal dari dalam dan luar organisasinya. Dengan demikian prinsip akuntabilitas akan timbul secara efektif dalam lingkungan birokrasi yang mengutamakan komitmen sebagai dasar pertanggungjawaban.

Setiap anggaran publik yang digunakan oleh pemerintah harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan lembaga legislatif. Anggaran dapat dikatakan sebagai alat pengawas bagi masyarakat terhadap kemampuan pemerintah dalam melaksanakan kebijakan yang telah dipilihnya.

E. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian paduan kuantitatif dan kualitatif (*mixed method*) dengan data utama kualitatif deskriptif dan didukung oleh data kuantitatif statistik komparatif

yang diperoleh secara bersamaan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Lokasi yang diambil adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dan bagian Otonomi Daerah Kota Semarang. Informan penelitian ini adalah pihak dari BPKAD dan bagian Otda Kota Semarang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Mekanisme Pengelolaan Keuangan

a. Aktor

- 1)Seluruh SKPD Kota Semarang
- 2)Bappeda Kota Semarang
- 3)Sekretariat Daerah Kota Semarang
- 4)TAPD
- 5)BPKAD
- 6)DPRD Kota Semarang
- 7)Inspektorat Kota Semarang
- 8)BPK RI Perwakilan Jawa Tengah
- 9)Walikota Semarang

b. Materi/Jenis

- Laporan Realisasi Anggaran
- Neraca

- Laporan Arus Kas
- Catatan atas laporan keuangan (CALK)
- Surat pertanggungjawaban (SPJ)

c. Waktu

Lakip adalah 3 bulan setelah tahun anggaran berakhir. LKPI disusun selama 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir.

2. Pengelolaan keuangan pemerintah

Kota Semarang dari 26 urusan wajib dan 7 urusan pilihan ada beberapa urusan wajib yang persentase realisasi anggarannya dibawah rata-rata yaitu urusan pendidikan; pekerjaan umum; penataan ruang; otonomi daerah pemerintahan umum administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian; urusan pilihan energi dan sumber daya mineral realisasi anggarannya dibawah rata-rata.

Urusan wajib pendidikan dengan rata-rata realisasi tahun 2011-2015 hanya 60,07 % dikarenakan menghadapi masalah yaitu Bankeu Bidang Pendidikan

yang bersumber dari APBD Provinsi Jawa Tengah pada 2 (dua) tahun terakhir tidak dapat dilaksanakan tepat waktu serta perubahan kebijakan dan regulasi, khususnya terkait dengan Buku dan Kurikulum 2013.

Urusan pekerjaan umum dengan rata-rata realisasi tahun 2011-2015 64,81% menghadapi masalah yakni Penanganan Infrastuktur Ke PU-an yang dalam skala besar belum sepenuhnya terintegrasi dan berkelanjutan karena sistem anggaran tahun tunggal. Perencanaan kegiatan secara makro belum sepenuhnya dilaksanakan secara konsisten dan masih tergantung pada anggaran yang tersedia pada tahun yang bersangkutan.

Urusan wajib penataan ruang dengan rata-rata realisasi tahun 2011-2015 77,34% menghadapi masalah dalam hal pengelolaan reklame mengalami penurunan realisasi kontribusi reklame dalam perolehan PAD.

Urusan otonomi daerah pemerintahan umum administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian dengan rata-rata realisasi tahun 2011-2015 70,21% dikarenakan menghadapi masalah sering terjadinya perubahan perundang-undangan pusat yang menjadi acuan penyusunan produk hukum daerah, dan adanya tumpang tindih/tidak konsisten antara peraturan perundang-undangan pusat yang satu dengan yang lain.

Urusan energi dan sumber daya mineral dengan rata-rata realisasi tahun 2011-2015 33,77% menghadapi masalah konsep pengelolaan urusan energi sumber daya mineral belum dapat diintegrasikan dengan pola administrasi kewilayahan, adanya wacana/sosialisasi pengelolaan energi sumber daya mineral akan dikelola oleh Pemerintah Provinsi.

3. Faktor yang mempengaruhi adanya ketidaksesuaian antara anggaran

dan realisasi dalam urusan wajib dan urusan pilihan

a. Peraturan/Kebijakan

Kebijakan merupakan arah / tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mencapai tujuan. Ditinjau dari sudut hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dapat dilihat dari adanya hubungan dalam penyelenggaraan pemerintahan, kebijakan pemerintah pusat akan mempengaruhi kebijakan di daerah. Hal yang pada waktu yang lalu diperbolehkan, suatu saat dapat dilarang. Kebijakan ini berpengaruh pada anggaran keuangan yang semula sudah ditetapkan/dianggarkan tidak sesuai dengan kebutuhan atau tidak bisa diterapkan maupun dicairkan.

b. Keadaan Darurat

Dasar pengeluaran anggaran belanja tidak terduga yang dianggarkan dalam APBD untuk mendanai tanggap darurat, penanggulangan

bencana alam dan/atau bencana sosial berdasarkan kebutuhan dengan kriteria tertentu. Pemerintah daerah dalam keadaan darurat dapat melakukan pengeluaran yang belum tersedia anggarannya, namun selanjutnya diusulkan dalam rancangan perubahan APBD, dan/atau disampaikan dalam laporan realisasi anggaran.

c. Kebijakan Kepala Daerah

Kepala daerah dalam melaksanakan tugas, wewenang, kewajiban dan tanggungjawabnya serta atas kuasa peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi dapat menetapkan kebijakan untuk daerahnya yang dirumuskan dalam Peraturan Daerah. Kebijakan daerah yang dibuat tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi dan kepentingan umum serta peraturan daerah lainnya. Seluruh program, kegiatan,

tindakan, perbuatan, sampai dengan keputusan yang diambil kepala daerah sudah dibatasi dengan peraturan/perundang-undangan.

d. Politik

Dalam membuat sebuah kebijakan tak lepas dari proses-proses politik. Terlibatnya beragam aktor dalam proses penganggaran di daerah, mulai dari perencanaan dan penyusunan di lingkungan birokrasi, sampai pengesahannya di DPRD, menjadikan anggaran sebagai arena politik yang penting. Efektivitas pembahasan anggaran baik APBD, APBD Perubahan, LKPJ beserta perhitungan anggaran, yang saat ini merupakan otoritas DPRD. Jika pengajuan dan pembahasan anggaran deadlock dari limit waktu yang ditentukan, maka pengesahan dapat menggunakan pagu dana sebelumnya sesuai regulasi saat ini, atau pengesahannya dapat diambil

alih oleh pemerintah pusat tanpa mengabaikan mandat DPRD.

PENUTUP

A. Simpulan

1. Aktor-aktor yang terlibat dalam pengelolaan keuangan Pemerintah Kota Semarang adalah semua SKPD Kota Semarang, Bappeda Kota Semarang, Sekretariat Daerah Kota Semarang, TAPD, BPKAD, DPRD Kota Semarang, Inspektorat Kota Semarang, BPK RI Perwakilan Jawa Tengah, Walikota Semarang. Materi/jenis yang harus disampaikan oleh masing-masing instansi meliputi laporan realisasi anggaran (LRA), neraca, laporan arus kas, catatan atas laporan keuangan (CaLK), surat pertanggungjawaban (SPJ). Dalam urusan waktu pembuatan laporan pertanggungjawaban keuangan Pemerintah Kota Semarang sudah melaksanakannya sesuai peraturan.
2. Pengelolaan keuangan pemerintah Kota Semarang dari 26 urusan wajib dan 7 urusan pilihan ada beberapa urusan wajib yang

persentase realisasi anggarannya dibawah rata-rata yaitu urusan pendidikan; pekerjaan umum; penataan ruang; otonomi daerah pemerintahan umum administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian; urusan pilihan energi dan sumber daya mineral realisasi anggarannya dibawah rata-rata.

3. Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi adanya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi dalam urusan wajib dan urusan pilihan yaitu keselarasan peraturan/kebijakan, keadaan tanggap darurat, sinkronisasi kebijakan kepala daerah, kepentingan politik.

B. SARAN

1. Peraturan/kebijakan yang dibuat harus berorientasi untuk kepentingan umum dan berjalannya proses pemerintahan berdasarkan skala prioritas.
2. Penanganan/pemenuhan kebutuhan kondisi darurat harus dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku dan pertanggungjawabannya harus

diungkapkan secara adil dalam LKPD maupun LKPJ.

3. Harus ada sinkronisasi dalam hal visi, misi, program dan kegiatan saat pergantian kepala daerah.
4. Anggaran yang ditetapkan harus sesuai dengan prioritas kebutuhan dengan berpedoman pada peraturan yang berlaku bukan untuk kepentingan politik.
5. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya diadakan penelitian lebih lanjut dan mendalam tentang pengelolaan keuangan pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto Agus, dkk. 2012. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta :

- Gadjah Mada University Press.
- _____. 2016. *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah : Catatan Kritis Seorang Akademisi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Keban, Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori Dan Isu. Cetakan Kedua*. Yogyakarta : Gava Media.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2013. *Akuntabilitas Birokrasi Publik : Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : ANDI.
- Mulyadi. 2009. *Auditing : Edisi 6*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho D, Riant. 2003. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta : PT Gramedia.
- Poltak Sinambela, Lijan. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung; PT Refka Aditama
- _____. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sudjana, D. 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Suwitri, Sri. 2011. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang:

- Badan Penerbit Universitas
Diponegoro.
- Syafiie, Inu Kencana. 2010. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana
- _____. 2011. *Birokrasi Pemerintah Indonesia Di Era Reformasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Widodo, Joko. 2009. *Analisis Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang : Bayumedia Publishing.
- Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Jakarta : PT Buku Seru.
- Dokumen :**
- Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) *audited* BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah Tahun Anggaran 2011-2015
- Laporan Keuangan Pertanggung Jawaban Pemerintah Kota Semarang Tahun Anggaran 2011-2015
- Ikhtisar Hasil Pemeriksaan BPK RI Semester I Tahun 2016
- Peraturan :**
- Undang-undang Dasar 1945
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Aparatur 2010-2025
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2013 tentang Perubahan Lampiran Permenpan-RB Nomor 25

Tahun 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
Peraturan Walikota Semarang Nomor 88 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang

Website :

<http://bpkp.go.id/> diakses pada 19 Februari 2017 pukul 19.56 WIB
<http://semarang.bpk.go.id/> diakses pada 2 Maret 2017 pukul 20.03 WIB
<http://bappeda.semarangkota.go.id/> diakses pada 28 Maret 2017 pukul 20.13 WIB

<http://dprd.semarangkota.go.id/page/komisi>

LAN. (2011). *Reformasi Birokrasi Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja : Pedoman Evaluasi AKIP*. Dalam <http://www.lan.go.id/images/RB/PAK-01.pdf> . Diunduh pada 4 April 2017 pukul 19.12 WIB

Journal :

Afriyanti Dwi dkk. (2015). *Penilaian Indeks Akuntabilitas Instansi Pemerintah*. Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara. Vol 1, No 1

Al Hakim, Muhamad Lukman. (2015). *Studi Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Pemeliharaan Jalan Kota di Kota Surabaya*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Vol 3, No 1 ISSN 2303 - 341X

Desheryanto. (2016). *Evaluasi Kebijakan Operasional Satuan Polisi Pamong Praja*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara. Vol 13, No 4

- Desiana, Ayu. (2015). *Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Menuju Good Governance*. Jurnal Manajemen Pemerintahan. Vol 1, No 1
- Fachrudin, Reza. (2015). *Evaluasi Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan Pemerintah Kota Balikpapan*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Vol 4, No 2 -ISSN. 2442-6962.
- Fitriani, Ida. (2017). *Evaluasi Kebijakan e-KTP dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Pela Mampang Kecamatan Mampang Prapatan Kota Administrasi Jakarta Selatan*. Jurnal Renaissance. Vol 2, No 01e-ISSN : 2527-564X
- Mayangkara, Agung Prasetya. (2016). *Evaluasi Kebijakan Pengelolaan Sampah Di TPA Gunung Panggung Kabupaten Tuban*. Jurnal Penelitian Administrasi Publik. Vol 2, No 2
- Rakhmat. (2013). *Reformasi Birokrasi Publik Dalam Perspektif Good Governance*. Jurnal Paradigma. Vol 2, No 1
- Yoserizal, Krismena. (2015). *Implementasi Prinsip Akuntabilitas Publik dan Kaitannya dengan Reformasi Birokrasi di Sumatera Barat*. Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik. Vol 1, No 1