



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN
BERBASIS KINERJA DI LINGKUNGAN
SEKRETARIAT JENDERAL KEMDIKNAS**

T E S I S

ANANG RISTANTO

0806481835

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI**

**JAKARTA
Desember, 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN
BERBASIS KINERJA DI LINGKUNGAN
SEKRETARIAT JENDERAL KEMDIKNAS**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister of Administration (M.A) dalam Ilmu Administrasi**

ANANG RISTANTO

0806481835

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI**

**JAKARTA
Desember, 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

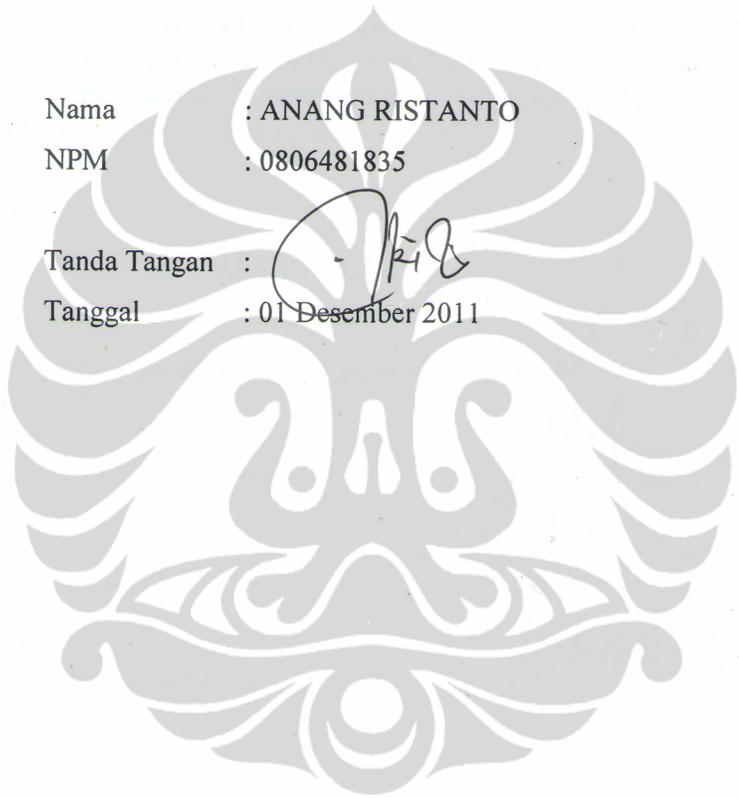
Nama : ANANG RISTANTO

NPM : 0806481835

Tanda Tangan :



Tanggal : 01 Desember 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Anang Ristanto
NPM : 0806481835
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI:

Ketua Sidang : Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec (PA).

Pembimbing : Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc, Sc.

Penguji Ahli : Dr. Machfud Sidik, M.Sc.

Sekretaris : Drs. Heri Fathurahman, M.Si.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Desember 2011

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kepada Tuhan YME karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas**. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan Sekretariat Jenderal Kemdiknas khususnya, serta pembaca pada umumnya. Namun demikian, sebagai manusia biasa yang tidak lepas dari kekeliruan, kekurangan, dan keterbatasan, penulis memohon maaf kepada semua pihak apabila dalam tesis ini terdapat kekurangan dan kesalahan, selanjutnya kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat kami harapkan.

Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, MSc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Bapak Dr. Roy V Salomo selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan Dosen Pembimbing, yang telah meluangkan waktu dan tak mengenal lelah dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan;
3. Bapak Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer. Publ. selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia;
4. Bapak Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec (PA) selaku Ketua Sidang
5. Bapak Dr. Machfud Sidik, M.Sc. selaku Penguji Ahli yang telah memberikan saran-saran dalam penyelesaian tesis
6. Drs. Heri Fathurahman, M.Si. selaku Sekretaris yang telah memberikan saran-saran dalam penyelesaian tesis
7. Bapak Drs. Oktorosasi, M.Si selaku mantan Kepala Bagian Anggaran Biro Keuangan Kemdiknas, sponsor saya yang telah memberikan bantuan materiil dan moril untuk mengikuti program pendidikan studi lanjut S2 di Magister Ilmu Administrasi Universitas Indonesia;

8. Kepala Bagian Perencanaan dan Penganggaran dan Staf Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri Kemdiknas yang telah memberikan banyak informasi dan data terkait dengan penelitian.
9. Seluruh dosen pengajar yang telah mengajarkan ilmunya, staf pegawai, staf administrasi, dan staf perpustakaan Magister Ilmu Administrasi UI yang telah memberikan pelayanan yang terbaik;
10. Orang tua dan Saudaraku yang tercinta, yang telah membesarkan dan mendidik penulis dengan penuh kesabaran dan pengorbanan yang mulia, penulis yakin dengan tesis ini sebagai bukti bahwa doanya, kasih sayang dan motivasinya masih melekat pada diri penulis sampai saat ini.
11. Teristimewa kepada istriku tercinta, yang telah banyak memberi dorongan semangat dan doa, serta senantiasa menemaniku baik dalam suka maupun duka. Dan juga kepada anakku yang selalu menghiburku di setiap waktu.
12. Serta semua pihak yang dalam kesempatan ini tidak sempat disebutkan namanya.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu dan tesis sederhana ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu

Jakarta, Desember 2011

Penulis

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

Sebagai sivitas Akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anang Ristanto
NPM : 0806481835
Program Studi : Pascasarjana
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 1 Desember 2011
Yang Menyatakan



(Anang Ristanto)

ABSTRAK

Nama : Anang Ristanto
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas

Penelitian ini membahas implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas sesuai dengan kebijakan yang berlaku di Indonesia, dengan tujuan untuk memahami implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja yang telah di terapkan. Materi penelitian ini adalah implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Disamping itu penelitian ini juga mendeskripsikan penghambat dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Pendekatan dan teknik yang digunakan adalah analisa kualitatif, data diperoleh dengan setting alamiah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil pengumpulan data dianalisis dengan metode kualitatif menggunakan paradigma deskriptif. Pendekatan positivisme digunakan untuk mendiskripsikan pemahaman yang mendalam tentang proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja yang ideal belum tercapai, meskipun telah didukung adanya kebijakan-kebijakan yang terkait dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Ada beberapa penghambat dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja antara lain: adanya beberapa intervensi pengalokasian anggaran dalam pembahasan anggaran oleh Komisi X DPR-RI, indikator kinerja belum sepenuhnya sepenuhnya fokus pada aspek-aspek kinerja atau belum mencerminkan *core* bisnis organisasi, siklus prosedur operasional standar perencanaan dan penganggaran jadwal pelaksanaannya tidak dapat berjalan sesuai dengan ditetapkan, penerapan sistem anggaran yang lebih fleksibel belum dapat terlaksana.

ABSTRACT

Name : Anang Ristanto
Study Program : Administrative Science Programme
Judul : Analysis of implementation of performance-based budgeting within the General Secretary of Ministry of National Education

This research discusses the implementation of performance-based budgeting within the General Secretary of Ministry of National Education in accordance with the policies in force in Indonesia, with the aim to understand the implementation of performance-based budgeting has been applied. The substance of this research is to implement the performance based budget arrangement. Beside of that, this research is also conducted to describe obstacles in performance based budget arrangement process.

The approach and technique used in this research is qualitative analysis, while data are acquired by "Nature Setting". Data collection result is analyzed using descriptive paradigm with qualitative method. Phenomenology approach is used to describe further understanding about the performance based budget arrangement process at General Secretary of Ministry of National Education.

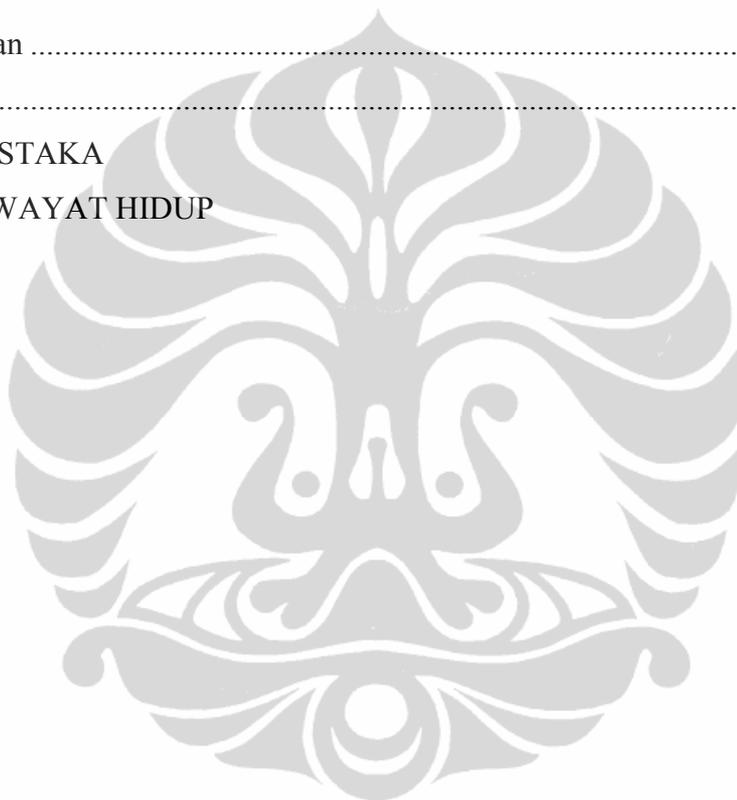
Although there are policies related to the performance based budget arrangement, the research findings Indicate that ideal performance based budget arrangement has not reached yet. There are still some obstacles in arranging performance based budget, for example: there are some interventions of budget allocations in budget discussion phase which is discussed by DPR RI Tenth Commission, performance indicators have not been fully focus on those aspects of performance or did not reflect the organization's core business, the cycle of standard operating procedures of planning and budgeting implementation schedule cannot be run in accordance with established, the application of a more flexible budget system cannot be done.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISIONILITAS	ii
HALAMAN JPENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR ISTILAH	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Signifikasi Penelitian	9
1.5 Batasan Penelitian	9
1.6 Sistematika Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian yang Relevan	12
2.2 Penyusunan Anggaran Pemerintah	16
2.3 Penganggaran Berbasis Kinerja	19
2.4 Ruang Lingkup Penganggaran Berbasis Kinerja	33
2.5 Pengalaman-pengalaman Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja	39
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Pendekatan Penelitian	42
3.2 Jenis Penelitian Atau Tipe Penelitian	43

3.3 Jenis dan Sumber Data	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data	44
3.5 Lokasi Penelitian.....	44
3.6 Analisis Data	45
BAB IV PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI INDONESIA	46
4.1 Arsitektur Organisasi, Program, Kinerja dan Alokasi Pagu	46
4.2 Prinsip dan Tujuan PBK	51
4.3 Komponen Penganggaran Berbasis Kinerja.....	52
4.4 Tahapan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja	53
4.5 Rumusan Output Kegiatan	62
4.6 Program yang Digunakan dalam Penyusunan RKAKL.....	63
4.7 Kegiatan yang Digunakan dalam Penyusunan RKAKL	64
4.8 Klasifikasi Anggaran.....	64
4.9 Pengalokasian Anggaran Kegiatan	68
BAB V ANALISIS IMPLMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN	
BERBASIS KINERJA DILINGKUNGAN SETJEN KEMDIKNAS	72
5.1 Gambaran Umum Sekretariat Jenderal Kemdiknas	72
5.2 Visi dan Misi Sekretariat Jenderal Kemdiknas	79
5.3 Capaian Kinerja 2005 – 2009	80
5.4 Anggaran Sekretariat Jenderal Kemdiknas	87
5.5 Prakondisi Penganggaran Berbasis Kinerja	90
5.6 Kebijakan dan Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Setjen Kemdiknas	92
5.6.1 Kerangka Manajemen Kerja Dalam Sistem Perencanaan Dan Penganggaran	93
5.6.2 Pendekatan Penganggaran.....	97
5.6.3 Struktur Organisasi, Struktur Anggaran, Struktur Perencanaan Kebijakan dan Struktur Manajemen Kinerja.....	101
5.6.4 Paradigma Perencanaan.....	104
5.6.5 Pengalokasian Anggaran.....	107
5.6.6 Indikator Kinerja	110

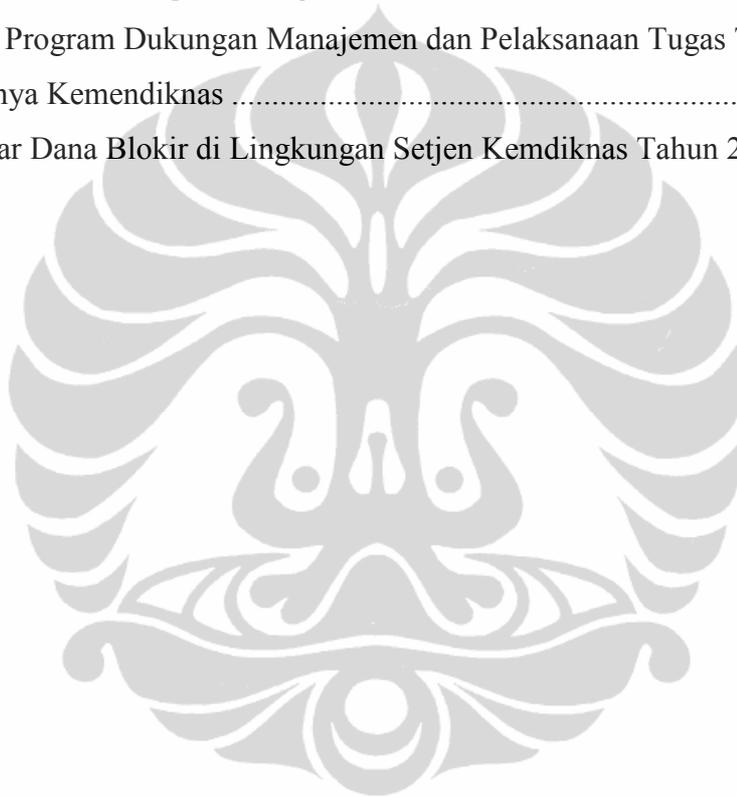
5.6.7	Prosedur Operasional Standar (POS) Perencanaan dan Penganggaran	115
5.6.8	Standar Biaya	124
5.6.9	Evaluasi Kinerja	127
5.6.10	Penyusunan dan Pembahasan RKAKL dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	129
5.6.11	Fleksibilitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	136
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		138
6.1	Kesimpulan	138
6.2	Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		
LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

Tabel :

1.1	Pagu Anggaran dan Dana Blokir Serjen Kemdiknas	6
4.1	Tahapan Kegiatan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja	54
5.1	Enam Target IKK Yang Ditetapkan Dalam Renstra 2005-2009	87
5.2	Rekapitulasi Pagu Anggaran Setjen Kemdiknas Tahun 2011	89
5.3	Eselon II dan Kegiatan Setjen Kemdiknas Tahun 2011	103
5.4	IKU Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemendiknas	113
5.5	Daftar Dana Blokir di Lingkungan Setjen Kemdiknas Tahun 2011	135



DAFTAR GAMBAR

Gambar :

2.1	Siklus Penyusunan Anggaran.....	17
2.2	Konteks Kinerja	31
4.1	Arsitektur Organisasi, Program, Kinerja, dan Alokasi Pagu	46
4.2	Kerangka PBK Tingkat Kementerian Negara/Lembaga	49
4.3	Keterkaitan Kinerja dan Anggaran.....	58
4.4	Struktur Anggaran dalam Penerapan PBK.....	62
5.1	Kedudukan Sekretariat Jenderal dalam Struktur Organisasi Kemdiknas ..	72
5.2	Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kemdiknas.....	74
5.3	Bagan Manajemen Kerja Dalam Sistem Perencanaan Dan Penganggaran	94
5.4	Siklus Penerapan PBK dilingkungan Setjen Kemdiknas.....	100
5.5	Keterkaitan Antara Struktur Program dan Anggaran Kemdiknas	101
5.6	Paradigma Perencanaan (Sinergi <i>Top Down</i> dan <i>Botom Up</i>).....	105
5.7	Metode Penyusunan Indikator Program dan Kegiatan	112
5.8	Siklus Perencanaan Tahunan Kemdiknas	115
5.9	Ekonomis, Efisiensi Dan Efektifitas Pada Pencapaian Kinerja	128
5.10	Kertas Kerja RKA-KL	131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

1. Tabel IKK Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas-
Teknis Lainnya Kemdiknas 143
2. Rekapitulasi Pagu Anggaran Sekretariat Jenderal Kemdiknas Tahun 2011..... 147
3. Ringkasan RKA-KL Sesuai Struktur RKAKL 2011 Sekretariat-
Jenderal Kemdiknas yang di tandatangani oleh Komisi X DPR-RI..... 148



DAFTAR ISTILAH

BAS	: Bagan Akun Standar
BPK	: Badan Pemeriksa Keuangan
BPKP	: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan
DIPA	: Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
DJA	: Direktorat Jenderal Anggaran
DJPb	: Direktorat Jenderal Perbendaharaan
DPD	: Dewan Perwakilan Daerah
DPR-RI	: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia
IKK	: Indikator Kinerja Kegiatan
IKU	: Indikator Kinerja Utama
KAK	: Kerangka Acuan Kerja
K/L	: Kementerian/Lembaga
MAK	: Mata Anggaran Keluaran
KPJM	: Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah
MTEF	: <i>Medium Term Expenditure Framework</i>
PBK	: Penganggaran Berbasis Kinerja
PHLN	: Pinjaman dan Hibah Luar Negeri
PNBP	: Pendapatan Negara Bukan Pajak
POS	: Prosedur Operasional Standar
RAB	: Rincian Anggaran Biaya
RAPBN	: Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
RABPP	: Rincian Alokasi Belanja Pemerintah Pusat
Raker	: Rapat Kerja
Renja	: Rencana Kerja
RBNK	: Rancangan Bahan Nota Keuangan
RDP	: Rapat Dengar Pendapat
RKA	: Rencana Kerja Anggaran
RKP	: Rencana Kerja Pemerintah
RKAKL	: Rencana Kerja Anggaran Kementerian dan Lembaga
RPJM	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SAI	: Sistem Akuntansi Instansi
SAPSK	: Satuan Anggaran Per Satuan Kerja
SBK	: Standar Biaya Khusus
SBU	: Standar Biaya Umum
SKPD	: Satuan Kerja Perangkat Daerah
SMART	: <i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bone</i>
SPM	: Surat Perintah Membayar
SP2D	: Surat Perintah Pencairan Dana

SRAA	: Surat Rincian Alokasi Anggaran
TIK	: Teknologi Informasi dan Komunikasi
t ₊₃	: Tiga tahun yang akan datang
t ₀	: Tahun berjalan
t ₊₁	: Tahun yang akan datang
t ₊₂	: Dua tahun yang akan datang
t ₋₁	: Satu tahun sebelum tahun berjalan
UP-SKPD	: Unit Pelaksana Satuan Kerja Perangkat Daerah
UPT	: Unit Pelaksana Teknis



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bersih berdasarkan prinsip-prinsip keterbukaan dan transparansi, akuntabilitas, efektif dan efisien, menjunjung tinggi supremasi hukum, demokrasi, responsif, dan membuka partisipasi masyarakat, merupakan tuntutan sekaligus kebutuhan yang mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Dalam upaya perwujudan pemerintah yang baik, terdapat pula tuntutan untuk mengakomodasi, menginkorporasi, bahkan mengedepankan nilai-nilai *good governance* atas peran pemerintah (*government*) dalam menjalankan pemerintahan secara baik. Pandangan ini muncul karena peran pemerintah dinilai terlalu besar dan terlalu berkuasa, sehingga masyarakat tidak memiliki keleluasaan dan ruang untuk berkembang (Basuki dan Shofwan, 2006 : 8).

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan negara, pemerintah dengan persetujuan DPR-RI telah berhasil menetapkan paket perundang-undangan di bidang keuangan negara, yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Ketiga undang-undang tersebut menjadi dasar bagi reformasi di bidang keuangan negara, dari perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban telah memiliki payung hukum yang menjamin akuntabilitas dan transparansi anggaran negara.

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, membawa perubahan mendasar sebagai babak baru dimulainya reformasi keuangan Negara, yang pelaksanaannya tidak hanya mengacu kepada asas-asas umum pengelolaan keuangan Negara yang selama ini kita kenal, seperti asas tahunan, asas universalitas, asas kesatuan dan asas spesialisasi, namun meliputi pula asas-asas baru sebagai pencerminan penerapan kaidah-kaidah yang baik (*best practices*), dalam pengelolaan keuangan Negara antara lain: asas akuntabilitas berorientasi hasil, asas profesionalitas, asas proporsionalitas, asas keterbukaan

dalam pengelolaan keuangan Negara, dan asas pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Perubahan mendasar yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dimaksud, adalah penyusunan anggaran berbasis kinerja, yang operasionalnya dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 yang telah diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran kementerian/Lembaga (RKA-KL).

Mengacu kepada pasal 3 ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, tujuan diberlakukannya kedua peraturan pemerintah tersebut adalah agar keuangan negara dikelola dengan lebih tertib, taat kepada peraturan perundangan-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggungjawab. Hal yang tidak kalah penting, pengelolaan keuangan negara juga harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Sebelum di tetapkannya undang-undang tersebut anggaran belanja dikelompokkan atas anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan. Pengelompokan dalam anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan yang semula bertujuan untuk memberikan penekanan pada arti pentingnya pembangunan dalam pelaksanaannya ternyata telah menimbulkan peluang terjadinya duplikasi, penumpukan dan penyimpangan anggaran. Sebagaimana dalam penjelasan umum Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pada angka 6 yang menyebutkan:

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

Penerapan anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*), memperjelas tujuan dan indikator kinerja, sebagai bagian dari system

penganggaran yang mendukung perbaikan efisiensi, dan efektifitas dalam pemanfaatan sumber daya, dan memperkuat proses pengambilan keputusan. Sehingga penekanan dari penganggaran berbasis kinerja adalah benar-benar mencerminkan komitmen kementerian/lembaga, yang menjadi prioritas pemerintah.

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2006:171). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Pendekatan anggaran kinerja disusun untuk mencoba mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik (Haryanto, 2007).

Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Bastian, 2006: 275).

Reformasi menuju penganggaran yang berorientasi kepada hasil sudah menjadi tren perkembangan di banyak negara sejalan dengan perkembangan budaya pemerintahan yang muncul pada dua puluh tahun terakhir, yaitu budaya manajemen publik baru (*the new public management*) atau mewirasahkan pemerintah (*reinventing government*) yang berorientasi kepada hasil, pelayanan publik, dan akuntabilitas. Penerapan penganggaran kinerja (Trisacti Wahyuni, 2006) dimulai dari Australia dan New Zealand pada akhir tahun 1980-an, diikuti oleh Canada, Denmark, Finlandia, Perancis, Belanda, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat pada awal sampai pertengahan tahun 1990-an. Selanjutnya pada akhir tahun 1990-an sampai dengan awal tahun 2000-an diterapkan di Austria, Jerman, dan Switzerland.

Negara yang terbilang paling maju dalam penganggaran kinerja adalah Australia, karena telah mengintegrasikan sistem akuntansi dengan sistem penganggarnya dan merestrukturisasi keduanya dengan berorientasi kepada *outcome*. Dalam merencanakan kinerjanya, Australia mengembangkan *outcomes-*

outputs approach di mana pemerintah menetapkan prioritas dan platform kebijakannya, yang selanjutnya menjadi rujukan bagi menteri untuk merumuskan outcome dan bagi unit kerja di bawahnya mengembangkan output untuk mendukung outcome tersebut. Agar tercapai keselarasan kebijakan dengan outcome/output yang akan dihasilkan, penyusunan *Government Outcome Statement dan Agency Output* dilakukan dengan konsultasi secara ekstensif dengan berbagai pihak terkait, seperti stakeholders dan grup pelanggan. Keterkaitan output unit kerja dengan outcome Menteri tergambar dengan jelas dan terpetakan/terstruktur dengan baik dengan indikator yang spesifik dan terukur (Sancoko. dkk, 2008:43).

Penerapan anggaran berbasis kinerja berpotensi besar meningkatkan efisiensi birokrasi. Anggaran berbasis kinerja mencerminkan harapan bahwa birokrasi terselenggara dalam performa yang prima dan mendorong pada pencapaian hasil. Namun, kondisi nyata saat ini menunjukkan bahwa walaupun telah di tetapkannya Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri untuk mengimplementasikan pendekatan penyusunan anggaran berbasis kinerja, semua instansi pemerintah dalam penyusunan anggaran belum sepenuhnya berjalan dengan baik dan penerapannya masih sangat terbatas hal ini sesuai dengan pendapat Baswir (1988) yang mengatakan bahwa “Meskipun anggaran berbasis kinerja lebih baik dibandingkan dengan anggaran tradisional, namun ternyata penerapannya masih sangat terbatas. Hal ini disebabkan antara lain oleh karena beberapa alasan : (a) terbatasnya tenaga ahli dalam bidang anggaran dan akuntansinya yang dimiliki oleh berbagai pemerintahan, (b) kegiatan dan jasa pemerintah pada umumnya tidak dapat segera diukur dalam bentuk output per unit ataupun biaya per unit, dan (c) klasifikasi rekening pemerintah pada umumnya dibuat berdasarkan klasifikasi anggaran, tidak berdasarkan akuntansi biaya” (Ikhsan dan Solomo, 2002; 261).

Webb dan Candreva (2009) dalam studi kasusnya terhadap *U.S. Navy* menemukan bahwa penghambat keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja adalah sistem akuntansi yang tidak memadai serta kurangnya pengetahuan mengenai metode akuntansi biaya. Demikian pula, Aristovnik dan Seljak (2009) dalam penelitiannya terhadap pengalaman dari negara-negara yang tergabung dalam OECD, menyatakan bahwa reformasi menuju penganggaran

berbasis kinerja membutuhkan waktu karena kelemahan dalam hal administrasi serta kurangnya pendekatan pemerintah terhadap organisasi publik pada level manajemen menengah dan bawah.

Di Indonesia, penerapan *performance budgeting* hanya diikuti daerah pada tingkat perubahan teknis dan format, namun perubahan paradigma belum banyak terjadi (Rahayu dkk, 2007). Hasil kajian Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Departemen Keuangan (2008) menyatakan bahwa Pemerintah Indonesia telah melaksanakan Anggaran Berbasis Kinerja tetapi belum utuh dan konsisten.

Adanya perubahan paradigma dan hambatan dalam penyusunan anggaran tersebut, maka penelitian ini akan difokuskan kepada implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan obyek Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional, dimana sekretariat jenderal merupakan unsur pembantu pemimpin dalam kementerian yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, kegiatan, administrasi dan sumber daya di lingkungan kementeriannya dan pada umumnya sekretariat jenderal menyelenggarakan fungsi koordinasi kegiatan, penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi serta penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan lembaga terkait (Wikipedia : 15 Agustus 2010) dan sampai saat ini Sekretariat Jenderal Kemdiknas, dalam penyusunan anggaran berbasis kinerjanya, belum sepenuhnya menunjukkan efektivitas dan efisiensi suatu kegiatan. Hal ini dapat dilihat pada anggaran Sekretariat Jenderal Kemdiknas tahun 2009 sampai dengan 2011, bahwa setiap awal tahun anggaran terdapat dana yang di blokir oleh Kementerian Keuangan, sebagaimana digambarkan dalam tabel 1.1. Dana blokir (pemblokiran anggaran) terjadi karena anggaran yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, kegiatan yang belum memiliki kerangka acuan kerja, rincian anggaran biaya dan belum adanya data pendukung terkait.

Tabel 1.1 Pagu Anggaran Dan Dana Blokir Setjen Kemdiknas*(dalam milyar rupiah)*

TAHUN 2009		TAHUN 2010		TAHUN 2011	
PAGU ANGGARAN	DANA BLOKIR	PAGU ANGGARAN	DANA BLOKIR	PAGU ANGGARAN	DANA BLOKIR
1.310,91	112,15	1.211,05	307,07	1.133,25	72,75

Sumber data : RKA-KL Kemdiknas Tahun 2009 s.d 2011 dari Ditjen Anggaran Kemkeu

Berdasarkan tabel diatas Sekretariat Jenderal Kemdiknas pada pada tahun 2009 mendapatkan pagu sebesar Rp.1.310,91 milyar dengan dana blokir sebesar Rp.112,15 milyar, pada tahun 2010 mendapatkan pagu sebesar Rp.1.211,05 milyar dengan dana blokir sebesar Rp.307,07 milyar dan pada tahun 2011 mendapatkan pagu sebesar Rp.1.133,25 milyar dengan dana blokir sebesar Rp.72.75 milyar.

Adanya dana blokir tersebut dikarenakan belum adanya data pendukung dalam penyusunan anggaran antara lain: Kerangka Acuan Kerja (KAK), Rincian Anggaran Biaya (RAB), Data Pendukung Terkait dan beberapa *unit cost* melebihi standar biaya yang telah di tetapkan serta ketidaksesuaian antara KAK, RAB, & RKA-KL, dimana pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja di Indonesia saat ini, antara lain mensyaratkan adanya Kerangka Acuan Kerja (KAK), Rincian Anggaran Biaya (RAB), Rencana Bisnis Anggaran (RBA) untuk Satuan Kerja Badan Layanan Umum, target kinerja yang spesifik dan terukur, serta mengacu pada Surat Edaran Menteri Keuangan tentang Pagu Sementara, Rencana Kerja Pemerintah, Standar Biaya yang di tetapkan oleh Menteri Keuangan, Rencana Strategis, Tugas Fungsi.

Sebagai akibat adanya dana blokir pada awal tahun anggaran tersebut maka target Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) persentase anggaran Setjen Kemdiknas yang tidak diblokir pada setiap awal tahun anggaran tidak tercapai. Sesuai dengan Rencana Strategis Setjen Kemdiknas Tahun 2010 – 2014, bahwa target Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) persentase anggaran setjen yang tidak diblokir untuk tahun 2009 adalah sebesar 95%, tahun 2010 adalah sebesar 96% dan tahun 2011 adalah sebesar 97%, namun sesuai dengan data Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL) Setjen Kemdiknas menunjukkan bahwa dana

yang tidak di blokir pada setiap awal tahun anggaran untuk tahun 2009 adalah 91.44%, tahun 2010 adalah 74.64% dan tahun 2011 adalah sebesar 93.58%.

Selain itu, berdasarkan Rencana Strategis Setjen Kemdiknas 2010 – 2014, Indikator Kinerja Utama (IKU) persentase realisasi anggaran kementerian pada tahun 2010 yang akan dicapai adalah 95% namun, penyerapan anggaran tahun 2010 belanja Kemdiknas 92,61% dari pagu 64,085 trilyun, belanja yang direalisasikan 59,347 trilyun. Ironinya, disaat penyerapan belanja Kemdiknas rendah, realisasi belanja pegawai justru lebih dari 100% (100,12%), sementara belanja modal terendah 78,97%, belanja barang 85,25% dan belanja sosial 96,95% (kedaiberita.com, 2011 Agustus 11). Hal ini menunjukkan bahwa target indikator kinerja yang ditetapkan oleh Setjen Kemdiknas tersebut tidak tercapai. Adapun penyebab penyerapan anggaran rendah menurut Purwanto (2010) yang dikutip Kertiyasa (2010:1) antara lain adalah pertama, lemahnya perencanaan anggaran, rendahnya daya serap mencerminkan perencanaan program dan proyek pemerintah yang lemah dan tidak matang, rencana pelaksanaan jadwal kerja tidak tepat dan sulit dieksekusi sehingga sering dilakukan revisi, lihat saja hampir setiap tahun bisa dipastikan ada pembahasan APBN-P atau revisi anggaran, jika penyusunan anggaran dilakukan dengan valid dan akuntabel mestinya revisi anggaran tidak perlu terjadi. Kedua, lamanya proses pembahasan anggaran, proses persetujuan terlalu lama dan penuh intrik politik.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini di beri judul sebagai berikut: ***“ANALISIS IMPLEMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT JENDERAL KEMDIKNAS”*** pertimbangan penelitian ini dilakukan di Skeretariat Jenderal Kemdiknas karena: pertama, Sekretariat Jenderal Kemdiknas merupakan Unit Eselon 1 pada Kementerian Pendidikan Nasional yang merupakan salah satu dari enam kementerian/lembaga yang menjadi proyek percontohan untuk melakukan reformasi perencanaan dan penganggaran. Ketentuan tersebut tertuang dalam Nota Keuangan 2009 (Lampiran Pidato Presiden Agustus 2008) dan diperkuat dengan Surat Deputi Bidang Pendanaan Pembangunan Bappenas No: 0298/D.8/01/2009, tanggal 19 Januari 2009.

1.2 Perumusan Masalah

Implementasi dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 yang diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 Tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) Tahun 2011 sebagai dasar penyusunan anggaran dengan pendekatan berbasis kinerja bagi instansi pemerintah. Akan tetapi dalam pelaksanaannya sistem tersebut belum dapat dilaksanakan secara maksimal.

Dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja, Kemdiknas telah menuangkan daftar permasalahan dan tantangan pembangunan pendidikan tahun 2010-2014, pada aspek penganggaran dengan akar permasalahan, belum optimalnya penerapan penganggaran berbasis kinerja dan kerangka pengeluaran jangka menengah. Rekomendasi stakeholder, perlunya upaya-upaya terobosan untuk mendorong optimalisasi penerapan penganggaran berbasis kinerja dan kerangka pengeluaran jangka menengah. Keterkaitan dengan tantangan, mengembangkan kebijakan-kebijakan untuk memperkuat dan memperluas penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja dan kerangka pengeluaran jangka menengah (Renstra Kemdiknas 2010 – 2014).

Implikasi dari analisis implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja bagi Sekretariat Jenderal Kemdiknas adalah sebagai dasar penyempurnaan dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini disebabkan karena dalam implementasi yang bersifat teknis, seluruh program atau kegiatan dalam penganggaran harus mempunyai sasaran yang terukur; mulai dari masukan (*input*), aktifitas (*output*), dan hasil yang diharapkan (*outcome*).

Selain perubahan yang bersifat teknis di atas, implementasi anggaran berbasis kinerja juga menuntut suatu perubahan pola pikir dalam sikap dari para individu yang terkait dengan proses penganggaran dan membutuhkan suatu pembelajaran. Sebagai contoh, para tenaga penyusun anggaran harus memahami peraturan teknis yang berlaku dalam menyusun anggaran dan standar biaya yang digunakan. Bagi para pengguna anggaran harus bertanggungjawab terhadap apa yang mereka belanjakan dan apa yang sudah di capai. Selain itu, hasil kinerja

program yang dilaksanakan akan diukur dan harus dipertanggungjawabkan di akhir tahun anggaran. Oleh karena itu, analisis implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja mempunyai implikasi penyempurnaan dan peningkatan akuntabilitas kerja serta transparansi semua pihak yang terkait dengan proses anggaran.

Terkait dengan masalah tersebut maka masalah dirumuskan dalam tesis ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan yaitu bagaimana penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penyusunan anggaran berbasis kinerja yang telah di terapkan di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas.

1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembelajaran tentang penerapan teori-teori anggaran berbasis kinerja di dalam lingkungan administrasi publik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan studi mengenai anggaran berbasis kinerja di lingkungan instansi pemerintahan Indonesia yang lebih luas dan komprehensif. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah bagi Kemdiknas , hasil penelitian dan analisis yang dilakukan diharapkan dapat menjadi masukan untuk penyempurnaan implementasi sistem anggaran berbasis kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah proses penyusunan anggaran berbasis kinerja pada biro/bagian yang mempunyai tugas menyusun anggaran di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas. Dalam penelitian ini, difokuskan dari sisi pendalaman konsep, implementasi, dan analisis penyusunan anggaran berbasis kinerja.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang diadakannya penelitian tentang implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Kemdiknas. Hal ini bertujuan untuk dapat memberikan gambaran tentang implementasi anggaran berbasis kinerja. Selain itu, dalam bab ini juga menguraikan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, kerangka teori dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori atau konsep yang dijadikan sebagai landasan berpikir serta analisis terhadap permasalahan dilapangan. Konsep penganggaran berbasis kinerja digunakan sebagai pijakan pengetahuan yang mendasari implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Tinjauan teori tersebut berdasarkan dari buku-buku pustaka, laporan penelitian serta menjelaskan artikel-artikel dengan menjelaskan definisi-definisi konsep kunci dan keterkaitan antar konsep tersebut yang digunakan sebagai dasar teori untuk melakukan pembahasan.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai metodologi dan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan positivisme. Secara konkrit jenis penelitian ini adalah kualitatif. Bab ini juga membahas tentang teknik pengumpulan dan pengolahan data, jenis dan sumber data, lokasi penelitian dan analisis data.

BAB IV PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI INDONESIA

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai mekanisme penyusunan anggaran yang berlaku di Indonesia.

BAB V PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kebijakan dan implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas dan menjelaskan penghambat dan pendorong dalam proses

penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan menggunakan teori penganggaran berbasis kinerja.

BAB VI KESIMPULAN

Bab ini menguraikan secara singkat kesimpulan peneliti mengenai hasil penelitian dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, dengan harapan agar kendala-kendala yang selama ini timbul dapat diminimalisir.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian yang Relevan

Dalam melaksanakan penelitian penelitian yang berjudul analisis implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas, peneliti mengacu pada tema penelitian yang hampir sama yang sebelumnya pernah dilakukan oleh peneliti lain antara lain yaitu:

1. Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Kementerian/Lembaga oleh Wahyuni (2007: p.3)

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diinginkan. Penerapan penganggaran kinerja harus dimulai dengan perencanaan kinerja, baik pada level nasional (pemerintah) maupun level instansi (kementerian/lembaga), yang berisi komitmen tentang kinerja yang akan dihasilkan, yang dijabarkan dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Setiap instansi selanjutnya menyusun kebutuhan anggaran berdasarkan program dan kegiatan yang direncanakan dengan format RKA-KL, yang selanjutnya dibahas dengan otoritas anggaran (Departemen Keuangan, Bappenas, dan DPR). RKA-KL dari keseluruhan kementerian/lembaga menjadi bahan penyusunan RAPBN bagi pemerintah.

Dalam praktik, masih banyak dijumpai kelemahan sejak perencanaan kinerja, proses penyusunan dan pembahasan anggaran sampai dengan penguangannya dalam format-format dokumen anggaran (RKA-KL dan APBN). Meski pemerintah telah memiliki RKP, namun RKP ini hanya merupakan kompilasi berbagai usulan program kementerian/lembaga dengan indikator yang juga beragam yang menjadikan Bappenas mengalami kesulitan untuk merumuskan indikator kinerja nasional. Jangan berharap di dalam RKP dapat dijumpai dengan jelas apa kinerja yang spesifik dan terukur yang akan dihasilkan dari program-program pemerintah, siapa saja instansi yang bertanggung jawab dan bagaimana kontribusi masing-masing instansi untuk mewujudkan kinerja. Kalaupun dalam RKP tercantum sasaran kinerja program, biasanya dirumuskan dalam bahasa 'langit' yang muluk-muluk, tidak jelas bagaimana

mengukurnya dan berapa target yang harus dicapai. Misalnya, sasaran Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara yang dirumuskan dalam RKP adalah terwujudnya sistem pengawasan dan audit yang akuntabel di lingkungan aparatur negara. Apa kriteria akuntabel, bagaimana mengukur serta berapa targetnya tidak jelas. Ketidakjelasan perencanaan kinerja pada level nasional berlanjut pada ketidakjelasan rencana kinerja (Renja) masing-masing kementerian/lembaga. Penamaan program dan kegiatan instansi juga belum menunjukkan core business dari kementerian/lembaga karena masih banyak terpengaruh oleh penamaan program dan proyek versi lama atau versi Daftar Isian Proyek (DIP). Banyak nama program yang bersifat generik seperti Program Peningkatan Sarana dan Prasarana, Program Pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur, serta Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan, yang terdapat pada hampir seluruh instansi. Untuk program yang sama, tiap instansi mendefinisikan sendiri-sendiri apa sasaran programnya, yang kemungkinan besar berbeda-beda yang pada akhirnya menyulitkan pendefinisian ukuran kinerja nasional untuk program tersebut.

Dari sisi proses penyusunan anggaran, formulir-formulir RKA-KL (formulir 1.1 s.d formulir 3.4), ternyata tidak mendorong kementerian/lembaga untuk menyatakan kinerjanya, baik kinerja hasil (outcome) program maupun keluaran (output) kegiatan. Formulir-formulir RKA-KL justru mengharuskan kementerian/lembaga melakukan perhitungan detil anggaran per kegiatan, sub kegiatan, jenis belanja, dan mata anggaran yang akhirnya berdampak pada penganggaran yang sangat rinci dan kaku (rigid). Informasi mengenai hasil program dan keluaran kegiatan sangat minim dalam formulir RKA-KL, apalagi mengenai targetnya. Dalam formulir 1.1, definisi indikator hasil program hanya dinyatakan secara naratif dan kualitatif (tanpa target), sementara indikator keluaran untuk kegiatan tidak ada. Yang muncul adalah satuan-satuan keluaran secara rinci per sub-sub kegiatan, misalnya untuk perjalanan dinas dengan 'Orang Hari (OH)', untuk pengadaan barang dengan satuan 'paket', untuk penyelenggaraan rapat dengan satuan 'kali' dan sebagainya. Sedangkan dalam formulir 1.5 kementerian/lembaga diminta membuat perhitungan anggaran per kegiatan seperti mengisi Lembaran Kerja

pada masa lalu yang masih berorientasi kepada input, terinci per sub kegiatan, jenis belanja dan mata anggaran dengan mengalikan volume kegiatan dengan harga satuannya. Jadilah RKA-KL sebagai dokumen yang berisi deretan angka-angka perhitungan aritmetis anggaran. Dari format RKA-KL nyaris tidak terbaca kinerja apa yang akan dihasilkan dari penggunaan anggaran untuk program dan kegiatan yang diusulkan. Rasanya sangat sulit untuk mengharapkan adanya indikator yang memenuhi kriteria SMART (specific, measurable, achievable, relevan & time-bound) dalam anggaran (RKA-KL), bila tidak dilakukan perubahan pola perencanaan kinerja dan penyempurnaan format RKA-KL.

2. Anggaran berbasis Kinerja BPS Propinsi Banten oleh Raharto (2008) .

Sebagai instansi yang dibawah Non Departemen dan ditentukan oleh pemerintah pusat, maka BPS Provinsi Banten melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan perencanaan kegiatan pemerintah pusat, begitu pula anggaran APBN yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Namun dalam penganggaran untuk kegiatan yang sifatnya spesifik daerah, maka pengelolaan anggaran dilakukan oleh BPS daerah. Dalam pelaksanaan kegiatannya, BPS selalu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output* dan *outcome*) atas alokasi belanja (input) yang telah ditetapkan. Kegiatan sensus dan survei yang menjadi tanggungjawab BPS, dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dalam renstra lima tahunan. Mengingat umumnya kegiatan BPS bersifat non fisik sebesar 88,66 % berupa manajemen dan pengembangan statistik maka anggaran sebagian besar diterima berupa upah atau honor kegiatan penyelenggaraan statistik.

Selama ini BPS telah memberikan anggaran sesuai dengan kinerja bagi pelaksana kegiatan statistik yang meliputi kegiatan pengumpulan data, pengolahan data, tabulasi data, analisis data, dan publikasi statistik. Namun yang menjadi permasalahan adalah mengingat alokasi dana sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat tanpa memperhatikan kondisi dan situasi geografis masing-masing daerah, maka kadang-kadang kinerja yang didapatkan tidak sebanding dengan anggaran yang disediakan. Sebagai contoh pengumpulan data di daerah pegunungan di Kabupaten Pandeglang dengan kondisi dan

medan yang cukup berat, akan sama honorinya dengan pengumpulan data di Kota Tangerang yang relatif mudah didapatkan. Lambatnya anggaran di awal-awal tahun anggaran, menjadikan kegiatan statistik molor tidak sesuai jadwal yang diharapkan. Hal ini sering terjadi untuk kegiatan-kegiatan kecil dalam penyusunan statistik daerah, sehingga kegiatan menumpuk di akhir tahun anggaran yang mengakibatkan *output* dan *outcome* tidak optimal. Apalagi ada anggapan bahwa “jangan sampai ada anggaran tersisa, agar ada kenaikan untuk anggaran tahun depan”, sehingga masih timbul pola tradisional, bukan lagi anggaran berbasis kinerja, namun anggaran berbasis kegiatan. Untuk itu perlu pemecahan agar anggaran yang disediakan berbasis kinerja.

- a. Anggaran untuk daerah sulit baik kondisi lingkungan dan geografisnya sebaiknya mendapat bobot lebih tinggi daripada daerah yang mudah dijangkau dan aman
 - b. Anggaran untuk kegiatan statistik, terutama statistik daerah sebaiknya didahulukan agar tidak terjadi penumpukan kegiatan di akhir tahun anggaran.
 - c. Harus disediakan insentif bagi kegiatan statistik daerah yang dilakukan tepat waktu.
3. Penganggaran Berbasis Kinerja dilakukan oleh Rahayu (2007) dengan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi pemahaman atas fenomena penganggaran dengan berfokus bagaimana proses penyusunan anggaran pemerintah daerah pada tingkat satuan kerja perangkat daerah (SKPD) khususnya yang berkaitan dengan perilaku aparatur. Penelitian ini mengambil tempat di Pemda Propinsi Jambi. Hasil dari penelitian tersebut yaitu penerapan *performance budgeting* dalam proses penyusunan anggaran belum berjalan sebagaimana yang diinginkan. Perubahan kebijakan hanya diikuti oleh daerah pada tingkat perubahan teknis dan format, namun perubahan paradigma belum banyak terjadi. Penelitian kualitatif yang lain dilakukan oleh Nugroho Adi Utomo (2007). Penelitian tersebut mengkaji penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Dinas Kehutanan Kabupaten Luwu Utara, Sulawesi Selatan. Hasil dari penelitian tersebut yaitu penerapan Anggaran

Berbasis Kinerja menghadapi tantangan antara lain terkait data, sumberdaya manusia dan mekanisme.

4. Penelitian kuantitatif yang relevan dilakukan oleh Chomsiah (2007) yang meneliti tingkat kontinuitas penyediaan informasi yang mempengaruhi tingkat keefektifan implementasi anggaran berbasis kinerja. Firmansyah (2008) meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja di Propinsi DKI Jakarta. Penelitian dilakukan di lingkungan Badan Perencana Daerah dan Biro Keuangan. Hasil penelitian menggunakan perhitungan analisis faktor dengan teknik Principal Component Analysis menunjukkan bahwa terdapat 7 faktor yang mempengaruhi perencanaan anggaran berbasis kinerja di Propinsi DKI Jakarta adalah (1) faktor ketrampilan dan keahlian; (2) faktor dokumen perencanaan; (3) faktor pengetahuan tentang anggaran; (4) faktor prosedurperencanaan anggaran; (5) faktor data; (6) faktor informasi yang valid dan mutakhir; dan (7) faktor deskripsi kerja.

Bertolak dari perumusan masalah dan beberapa penelitian diatas, dalam melakukan analisis terhadap implementasi penyusunan anggaran berbais kinerja ini diperlukan teori tentang konsep penyusunan anggaran berbasis kinerja.

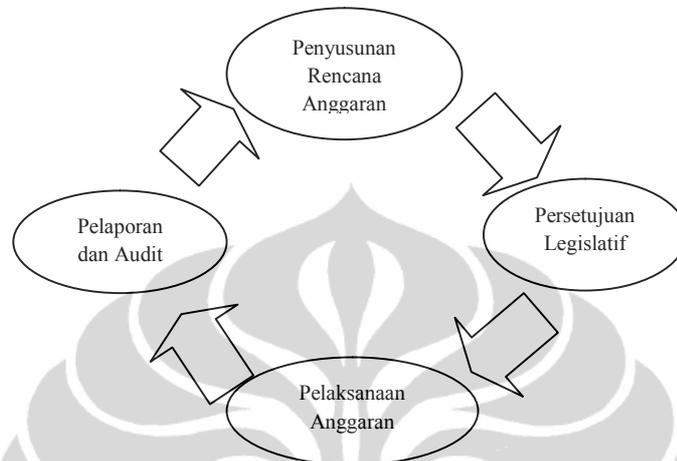
2.2 Penyusunan Anggaran Pemerintah

Penganggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistimatis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya. Berbagai variasi dalam sistem penganggaran pemerintah dikembangkan untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari penggunaan dana dan pertanggungjawaban kepada publik (Massofa, 2008).

Penganggaran juga seringkali menjadi isu penting yang menjadi sorotan masyarakat. Pidato presiden setiap bulan Agustus tentang nota keuangan dan rancangan APBN, misalnya, selalu menjadi indikator perekonomian Negara untuk selama setahun berikutnya bahkan tidak jarang APBN tersebut menjadi alat politik yang digunakan oleh pemerintah sendiri maupun oleh pihak oposisi. Dalam proses penyusunannya (Nurdiawan, Putra dan Rahmawati, 2008;19)

anggaran pemerintah mengikuti sebuah siklus seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1. Siklus Penyusunan Anggaran



Sumber Gambar : Dikutip Dari Buku Akuntansi Pemerintahan hal.21

Dari gambar 2 di atas tahap penyusunan rencana anggaran adalah (*preparation*) adalah tahapan pertama dari proses penganggaran. Pada tahapan ini biasanya rencana anggaran disusun oleh pihak eksekutif yang nantinya akan melaksanakan anggaran tersebut. Anggaran yang disusun dalam tahapan ini 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 anggaran berikutnya dimulai.

Granof (2001) mengatakan bahwa sebelum anggaran mulai disusun perlu diidentifikasi dan dikumpulkan terlebih dahulu gambaran umum kebijakan dan informasi penting lainnya di dalam pemerintahan. Oleh sebab itu, tahapan ini diperinci menjadi dua bagian yaitu :

1. langkah awal (*preliminary steps*) yaitu langkah-langkah pendahuluan, kepala pemerintahan memberikan batasan atau kebijakan umum yang akan ditempuh pada periode anggaran berikutnya.
2. Penyusunan rencana anggaran (*preparing the budget*) yaitu oleh unit-unit kerja yang ada. Anggaran yang disusun meliputi estimasi pendapatan dan

dalam penganggaran ada empat siklus anggaran yang meliputi empat tahap sebagai berikut :

a. Tahap persiapan anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

b. Tahap ratifikasi

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, *salesmanship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

c. Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran

Dalam tahap ini yang paling penting dan yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan andal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang baik meliputi pula dibuatnya sistem pengendalian intern yang memadai.

d. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap pelaporan dan

evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah (Nordiawan, Putra dan Rahmawati, 2008:22).

Setelah serangkaian proses penyusunan anggaran selesai, maka di tetapkannya Anggaran Pendapatan Belanja Negara/Daerah oleh Eksekutif (Pemerintah). Dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah yang dipresentasikan setiap tahun oleh esksekutif memberi informasi terperinci kepada DPRD/DPR dan masyarakat tentang program-program yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai (Mardiasmo, 2002:68).

2.3 Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performace based budgeting*)

Sistem perencanaan penganggaran negara telah mengalami banyak perkembangan dan perubahan sesuai dengan dinamika manajemen sektor publik dan tuntutan yang muncul di masyarakat, yaitu sistem penganggaran dengan pendekatan *New PublicManagement (NPM)*.

Munculnya konsep *New Public Management (NPM)* berpengaruh langsung terhadap konsep penganggaran negara pada umumnya. Salah satu pengaruh itu adalah terjadinya perubahan sistem dari model tradisional menjadi yang lebih berorientasi pada kinerja. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian, 2006:274). Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Produk dan jasa akan kehilangan nilai apabila kontribusi produk dan jasa tersebut tidak dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi organisasi.

Sistem penganggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem yang saat ini berkembang pesat dan banyak dipakai oleh negara-negara maju di dunia sebagai pengganti sistem penganggaran lama yaitu sistem *Line Item Budgeting* (Bastian,2006:170). Dalam sistem *Line Item Budgeting* penekanan utama adalah terhadap input, di mana perubahan terletak pada jumlah anggaran yang meningkat dibanding tahun sebelumnya dengan kurang menekankan pada output yang hendak dicapai dan kurang mempertimbangkan prioritas dan kebijakan yang ditetapkan secara nasional.

*The essential requirements for this most basic form of performance-based budgeting are information about the objectives and results of government expenditure, in the form of key performance indicators and a simple form of program evaluation and a budget preparation process designed to facilitate the use of this information in budget funding decisions, including simple expenditure review processes and spending ministry budget decisions. A program classification of expenditure in the budget is also highly recommended. By classifying expenditure into groups of similar services with similar objectives, a program budget helps budget decision makers compare the costs and benefits of expenditure options. Systematic consideration of results in the budget preparation process has the potential to improve expenditure prioritization (the capacity to allocate limited resources to where they will do the most good) and encourage line ministries to spend more efficiently and effectively by making them aware that their performance will influence their level of funding and by reducing or streamlining the controls that impede good performance (Last and Robinson, 2009: 2). Menurut Robinson dan Last tersebut dalam *A Basic Model Performance Based Budgeting* dapat di jelaskan bahwa persyaratan penting paling dasar penganggaran berbasis kinerja yaitu: pertama, informasi tujuan dan hasil dari pengeluaran pemerintah dalam bentuk indikator kinerja kunci dan bentuk sederhana dari evaluasi program; dan kedua, persiapan proses anggaran di rancang untuk memfasilitasi penggunaan informasi dalam keputusan penganggaran, termasuk review proses pengeluaran dan keputusan anggaran yang dikeluarkan. Klasifikasi program pada pengeluaran dalam anggaran juga sangat dianjurkan. Dengan mengelompokkan pengeluaran ke dalam kelompok layanan sejenis dengan tujuan yang sama, anggaran program membantu pengambil keputusan anggaran membandingkan biaya dan manfaat pengeluaran. Pertimbangan sistematis dalam proses penyusunan anggaran memiliki potensi untuk meningkatkan prioritas pengeluaran (kapasitas mengalokasikan sumberdaya untuk yang terbaik) dan mendorong menggunakan pengeluaran lebih efisien dan efektif berdasarkan kinerja dan kontrol untuk mengurangi atau merampingkan yang menghambat kinerja yang baik.*

Performance Based Budgeting (Schiavo, Campo dan Tommasi, 1999) diperkenalkan pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 1949, tetapi praktiknya

mengalami kegagalan (Bastian, 2006:171). Namun, pada reformasi anggaran tahun 1990-an, beberapa karakteristik penting dari *'performance based budgeting'* dianggap sangat bermanfaat dan kemudian dikembangkan bersama dalam konteks reformasi administrasi publik. Di Indonesia reformasi bidang penyusunan anggaran sejak di tetapkannya Undang-Undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang memuat berbagai perubahan mendasar dalam pendekatan penyusunan anggaran. Perubahan mendasar tersebut, meliputi aspek-aspek penerapan pendekatan penganggaran dengan prospektif jangka menengah (*Medium Term Expenditure Framework*), penerapan penganggaran secara terpadu (*Unified Budgeting*), dan penerapan penganggaran berdasarkan kinerja (*Performance Based Budgeting*). Dengan menggunakan pendekatan penyusunan anggaran tersebut, maka penyusunan rencana kerja dan anggaran diharapkan akan semakin menjamin peningkatan keterkaitan antara proses perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*).

Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja merupakan mekanisme dalam meningkatkan manfaat dana yang dianggarkan ke sektor publik terhadap *outcomes* dan *output*, melalui *formal performance information* yang terkait dengan tiga hal yaitu pengukuran kinerja, pengukuran biaya untuk menghasilkan *output* dan *outcomes* serta penilaian keefektifan dan efisiensi pengeluaran/belanja dengan berbagai alat analisis (Robinson dan Brumby, 2005: 2010).

2.3.1 Anggaran

Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan dan keuangan periodik (biasanya dalam periode tahunan) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dana yang diperoleh (penerimaan/pendapatan) dan dibutuhkan (pengeluaran/belanja) dalam rangka mencapai tujuan organisasi publik. Pengertian anggaran (*budget*) menurut National Committee on Governmental Accounting (NCGA), saat ini Governmental Accounting Standards Board (GASB), definisi anggaran adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber

pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Bastian, 2006:164).

Menurut Hansen dan Mowen (2000:276), yang dimaksud dengan *budget* adalah *financial plans for the future: they identify objectives and the actions needed to achieve them*. Dari definisi Hansen dan Mowen tersebut maka yang dimaksud dengan anggaran adalah rencana keuangan yang disusun untuk masa depan, yang sesuai dengan tujuan dan meliputi tindakan-tindakan dibutuhkan untuk mencapainya. Shick (1998:3) mengatakan bahwa

“budgeting has been defined as a set of procedures that recur, typically with little or no change, year after year, by means of which governments ration resources among their agencies and control the amounts each spends. Budgeting is the routinizations of choices with respect to public finances; this characteristic distinguishes budgeting from other governmental actions affecting public expenditure, such as national planning and cabinet policy decisions.”

Dari definisi yang dikeluarkan Shick, anggaran merupakan serangkaian prosedur yang terus menerus, dengan sedikit perubahan atau tidak ada perubahan dari tahun ke tahun, dimana pemerintah mendistribusikan sumber-sumber yang ada diantara badan-badannya dan mengontrol setiap uang yang digunakan. Anggaran merupakan rutinisasi dari pilihan-pilihan sehubungan dengan pembiayaan publik; karakter ini lah yang membedakan anggaran dari kegiatan pemerintahan lainnya yang mempengaruhi pembiayaan publik, seperti perencanaan nasional dan keputusan kebijakan kabinet.

Menurut Freeman (2003) menyebutkan bahwa anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*). Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi public (Nurdiawan, Putra dan Rahmawati, 2008:19).

Rudianto (2002:3) mendefinisikan anggaran adalah rencana kerja di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan

sistematis. Pada dasarnya anggaran merupakan rencana kerja organisasi dimasa mendatang.

Suparmoko (2003:47) yang dimaksud anggaran (*budget*) adalah suatu daftar atau pernyataan yang terperinci tentang penerimaan dan pengeluaran Negara yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu; yang biasanya adalah satu tahun. Anggaran (*budget*) yang disusun berdasarkan atas tahun kalender yaitu mulai tanggal 1 Januari dan ditutup tanggal 31 Desember dari tahun yang bersangkutan.

Sedangkan Ikhsan dan Salomo (2002:251) mendefinisikan anggaran merupakan suatu rencana mengenai pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan pada suatu periode tertentu di masa yang akan datang dan bagaimana pengeluaran-pengeluaran itu akan dibiayai, dengan demikian anggaran menggambarkan seluruh aktifitas suatu badan (baik badan-badan pemerintahan maupun badan-badan swasta) di masa yang akan datang dan bagaimana aktifitas tersebut akan dibiayai. Dengan demikian, dalam suatu anggaran tercakup beberapa hal, yaitu:

- a. Anggaran merupakan suatu alokasi sumber daya;
- b. Anggaran merupakan suatu rencana;
- c. Anggaran mencakup sektor atau aktifitas-aktifitas yang akan dilakukan pada masa mendatang;
- d. Anggaran memperhitungkan berbagai variabel penting;
- e. Anggaran dibuat untuk mencapai sejumlah tujuan;
- f. Anggaran menghubungkan antara penerimaan dan pengeluaran;
- g. Anggaran mengukur dan mengontrol pengeluaran dan penerimaan.

Dengan berbagai hal yang dicakupnya tersebut, anggaran berperan penting bagi setiap organisasi. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran dapat dikatakan merupakan jembatan dan fungsi perencanaan dengan fungsi pengawasan atau kontrol dalam suatu organisasi. Secara umum, anggaran baik anggaran perusahaan, anggaran negara, anggaran daerah atau anggaran lembaga-lembaga lainnya dapat diartikan sebagai rencana keuangan yang mencerminkan pilihan kebijaksanaan untuk suatu periode masa yang akan datang. Makna anggaran publik adalah suatu kebijakan publik tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi

dalam suatu periode di masa depan serta data dari pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa yang lalu (Due: 1975). Dengan demikian penganggaran (*budgeting*) merupakan aktifitas mengalokasikan sumberdaya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas (Haryanto, Sahrudin, Arifuddin: 2007).

2.3.2 Fungsi Anggaran

Anggaran dalam keuangan negara, dalam hal ini APBN adalah alat akuntabilitas manajemen dan kebijakan ekonomi, anggaran secara keseluruhan berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam tujuan bernegara. Dalam upaya untuk meluruskan fungsi dan tujuan anggaran perlu dilakukan pengaturan secara jelas peran lembaga perwakilan dan eksekutif dalam penyusunan dan penetapan anggaran sebagai penjabaran aturan pokok yang diatur dalam Undang undang Dasar 1945 (Nasution, 2007:177).

Peranan anggaran pada suatu organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan organisasi untuk tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Suparmoko (2002) anggaran berfungsi sebagai alat kontrol dan pengawasan baik terhadap pendapatan maupun pengeluaran dimasa yang akan datang. Menurut Rudianto (2009:5) fungsi anggaran dikelompokkan ke dalam fungsi pokok, yaitu:

- a. *Planning* (Perencanaan), di dalam fungsi ini ditetapkan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian), setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai organisasi dimasa depan telah ditetapkan, maka organisasi harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.
- c. *Actuating* (Menggerakkan), Setelah sumberdaya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

- d. *Controlling* (Pengendalian), setelah sumber daya dibutuhkan organisasinya diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat organisasi, untuk menjamin bahwa tujuan organisasi secara umum dapat dicapai.

Adapun fungsi anggaran (Jurnal Manajemen: 2009) adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan. Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum instansi melakukan operasinya, pimpinan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

- b. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam instansi. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para pimpinan pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola instansi. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu

mencari kesalahan orang lain untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana organisasi.

c. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam instansi untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam instansi, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam instansi, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

Sedangkan menurut Munandar (1986:65), anggaran mempunyai tiga fungsi pokok yaitu: pertama, sebagai pedoman kerja. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang; kedua, sebagai alat koordinasi kerja. Dengan adanya anggaran semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang dan bekerja sama dengan baik, untuk menuju pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; ketiga, sebagai alat pengawasan atau

pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur (alat pembanding) untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang.

Dari definisi fungsi anggaran tersebut dapat disimpulkan, bahwa fungsi-fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang bersifat integratif dan bersinergi serta saling terkait dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.3.3 Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kinerja juga merupakan sistem yang memuat pengelolaan kinerja satuan kerja hingga ke individu dalam suatu organisasi atau institusi. Proses pengelolaan ini dapat diintegrasikan dalam sistem Business Intelligent untuk tujuan menggambarkan penyalarsan beban tugas antar bagian dan menilai kinerja setiap bagian dalam mencapai target yang ditetapkan untuk setiap tahun berjalan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau pimpinan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pimpinan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda- tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan". Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional (Witmore, 1997 : 104).

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut Suprasto (2006:273) Kinerja dapat dinilai dengan ukuran penilaian yang didasarkan pada indikator berikut:

1. Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masuk yang digunakan.
3. Hasil (*outcome*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*benefit*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah dari hasil.
5. Dampak (*impact*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Dari dua pengertian yaitu anggaran dan kinerja tersebut maka, *Performance Based Budgeting* (Penganggaran Berbasis Kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat dengan Visi, Misi dan Rencana Strategis organisasi. Ciri utama *Performance Based Budgeting* adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil yang diharapkan (*outcomes*), sehingga dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan. (Haryanto, Sahrudin, Arifuddin: 2007).

Menurut Mercer (2002), anggaran kinerja adalah sistem yang menekankan keterkaitan antara pendanaan dengan hasil- hasil yang dicapai; *A performance budget is an integrated annual performance plan and annual budget that shows the relationship between program funding levels and expected results. It indicates*

that a goal or a set of goals should be achieved at a given level of spending. Secara ideal, anggaran kinerja akan dapat meningkatkan prestasi jajaran pemerintahan dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi atau pelayanan publik. Bahkan dalam salah satu laporannya Bank Dunia mengatakan bahwa dengan menyertakan informasi yang jelas tentang kinerja pemerintah, anggaran kinerja akan dapat meningkatkan akuntabilitas publik dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (World Bank, 2003)

Shah and Shen (2007) yang dikutip oleh Sancoko (2009:6) mendefinisikan tentang pengertian Anggaran Berbasis Kinerja :

a system of budgeting that presents the purpose and objectives for which funds are required, the costs of programs and associated activities proposed for achieving those objectives, and the outputs to be produced or services to be rendered under the each program.” In simple terms, performance budgeting is about shifting emphasis from inputs to outcomes and outputs associated with government expenditure and taking this into account when making decisions on the future allocation of resources.

Penganggaran berbasis kinerja atau *performance based budgeting* adalah suatu sistem atau teknik penyusunan anggaran berdasarkan pertimbangan kerja dan *unit cost* dari setiap kegiatan yang jelas dan terstruktur (Rinusu, 2006:58). Sistem anggaran ini mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (kinerja) atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Secara singkat, anggaran kinerja merefleksikan kepedulian pemerintah akan efisiensi atau hubungan antara apa yang pemerintah lakukan dan berapa biayanya (World Bank, 1998:12). Menurut Anggarini dan Puranto (2010:100) Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut di diskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja.

Performace based budgeting (Module 5 Goverment Of Alberta 2009:1), Performace budgeting is a sistem of planning,budgeting and evaluation that emphasizes the relationship between money budgeted and result expeted.

Performance budgeting: Focuses on result, is Flexible and Has along term perspective. Common characteristics of performance budgets include:

1. *Agency identification of mission, goals and objectives,*
2. *linkage of strategic planning information with the budget*
3. *Development and intergration of performace measures into the budget and*
4. *Disaggregation of expenditures into very broad areas (such as personel, operating expenses and capital outlays) rather than more specific line items.*

Dari pengertian anggaran berbasis kinerja dari *Modul 5 Government of Alberta* tersebut disebutkan bahwa anggaran kinerja adalah sistem perencanaan, penganggaran, dan pengevaluasian yang menekankan pada hubungan antara uang yang dianggarkan dan hasil yang diinginkan. Anggaran kinerja, fokus pada hasil, fleksibel, dan mempunyai harapan/tujuan jangka panjang. Karakteristik umum dari anggaran kinerja meliputi:

1. Adanya identifikasi misi, tujuan, dan objektif institusi;
2. Adanya hubungan antara informasi perencanaan strategis dengan anggaran;
3. Adanya pengembangan dan integrasi ukuran kinerja ke dalam anggaran; dan,
4. Disagregasi pengeluaran hingga ke area yang lebih besar (misalnya personil, biaya operasi, dan pengeluaran modal) daripada beberapa item spesifik lainnya.

Performance based budgeting by Meyers (1999-598) The definition of key performance measurement conceppts used in this chapter as bellow :

1. *Input, these are the resources consumed by the operation of government program, they are ultimately used to hire personel, build facilities, contract for services and so on.*
2. *Actiities, these are the work performed by given agency.*
3. *outputs, these are measures of the results of agency's immediate activities.*
4. *outcomes, these are the broader goals of an agency.*

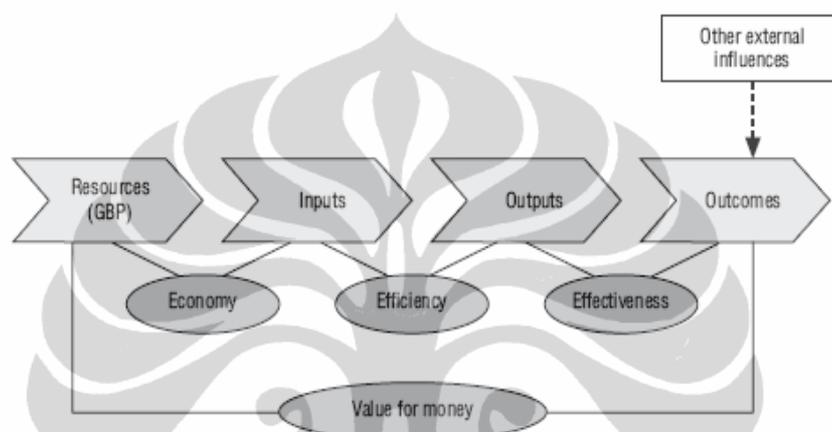
Dari pengertian diatas menurut Mayer bahwa dalam anggaran berbasis kinerja, definisi kunci konsep ukuran kinerja adalah:

1. *Input*, adalah sumber daya yang dipakai oleh institusi untuk pengoperasian program, yang digunakan untuk menyewa personil, membangun fasilitas, kontrak kerja, dan seterusnya.
2. *Kegiatan*, adalah kinerja pekerjaan yang diberikan oleh institusi.

3. *Output*, adalah ukuran dari hasil langsung kegiatan institusi.
4. *Outcomes*, adalah tujuan yang lebih besar dari suatu institusi.

Sedangkann hubungan antara input, output, dan outcome menurut *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* (2007:193) seperti gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.2 Konteks Kinerja



Sumber: dikutip dari Organisation For Economic Co-Operation And Development, 2007
Performance Budgeting In Oecd Countries Hal 193

Dari gambar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai *outcome* bahwa sumberdaya merupakan *input* untuk pencapaian *output* dan *output* untuk mencapai *outcome*, adapun sumberdaya yang digunakan diukur dari tingkat ekonomis, input diukur berdasarkan efisiensinya dan *output* diukur berdasarkan efektifitasnya yang semuanya merupakan nilai uang. Dalam mencapai *outcome* juga dipengaruhi oleh pengaruh luar lainnya.

Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance based bugeting*) di definisikan sistem anggaran yang terstruktur dan didasarkan pencapaian aktivitas serta program, bukan hanya didasarkan mata anggaran atau *input* dari instansi pelaksana. Sistem ini memungkinkan pembuatan keputusan-keputusan anggaran berdasarkan pengukuran kinerja dari program yang dilaksanakan dengan membandingkannya terhadap standart yang di tetapkan, dan informasi biaya (Molina, 2002:9).

Maksud dan tujuan penganggaran berbasis kinerja adalah : (a) Mengutamakan upaya pencapaian hasil (*output*) dan dampak (*outcme*) atas alokasi

belanja (*input*) yang ditetapkan; (b) Disusun berdasarkan sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran; (c) Program dan kegiatan disusun berdasarkan renstra/tupoksi Kementerian Negara/Lembaga (d) dokumen perencanaan dan anggaran Kementerian/lembaga seharusnya member informasi kebijakan beserta dampak alokasi anggaran (Imro, 2008; 8).

Dengan demikian dari penjelasan tersebut, penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) merupakan penyusunan anggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan, keluaran dan hasil yang diharapkan. Penganggaran Berbasis Kinerja berfokus pada pengukuran pencapaian program/kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satuan kerja. Berbeda dengan penganggaran tradisional yang menekankan pada besarnya alokasi anggaran sebelum menyusun kegiatan, penganggaran berbasis kinerja menyusun kegiatan dan indikator keluaran dalam rangka penetapan alokasi yang efisien yang sesuai dengan kebutuhan yang selanjutnya akan disandingkan dengan keluaran yang akan dicapai. Hal yang sangat penting dalam upaya menuju penganggaran berbasis kinerja adalah sinkronisasi program dan kegiatan. Sinkronisasi ini merupakan upaya untuk menyusun alur keterkaitan antara kegiatan dan program terhadap kebijakan yang melandasinya. Penganggaran berbasis kinerja dapat disimpulkan sebagai penyusunan, pembahasan, penetapan sampai pengawasan pelaksanaan anggaran tidak cukup dengan hanya melihat besar kecilnya anggaran yang merupakan masukan, tapi juga harus memperhatikan kinerja anggaran tersebut yang meliputi capaian kinerja, keluaran, hasil dan manfaat serta tepat tidaknya kelompok sasaran kegiatan yang dibiayai anggaran tadi. Penganggaran berbasis kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output*) dari perencanaan alokasi.
2. Biaya (*input*) yang ditetapkan.
3. Output (keluaran) menunjukkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan (*input*) yang digunakan.
4. *Input* (masukan) adalah besarnya sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, dan teknologi yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan sesuai dengan masukan (*input*) yang digunakan.

5. Kinerja ditunjukkan oleh hubungan antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran).
6. *Outcome*, Dampak yang akan di timbulkan pada masa mendatang.

Penganggaran berbasis kinerja menfokuskan pada upaya pencapaian *output* (keluaran) dan *outcomes* (hasil) atas alokasi belanja (*input*) yang ditetapkan dalam satu periode tertentu dalam hal ini adalah satu tahun anggaran. Hal ini sejalan dengan prinsip ekonomi bahwa upaya untuk pencapaian hasil yang maksimal dengan sumber daya yang terbatas.

Menurut Weber (2007:15) *many approaches, but a few essential principles is strong and effective expenditure program design, realistic and achievable performance framework (objectives, inputs, outputs, results), performance budgets must be manageable by non- economists, non-accountants and performance information must be relevant to management decisions (output + outcome measures)*. Dari pendapat Weber tersebut dapat dijelaskan bahwa pendekatan dan prinsip penting dalam penganggaran berbasis kinerja antara lain desain pengeluaran program yang kuat dan efektif, realistis dan tujuan dapat dicapai, anggaran kinerja harus dikelola oleh non ekonom dan non akuntan dan informasi kinerja harus sesuai dengan keputusan manajemen (output+ ukuran hasil).

2.4 Ruang Lingkup Penganggaran Berbasis Kinerja

Prakondisi Penganggaran Berbasis Kinerja menurut Allen Schick (1998), dalam memutuskan bentuk kontrol dan besaran pelimpahan kewenangan kepada pengguna anggaran, Allen Schick mengingatkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan dan dipenuhi (prakondisi) sebelum memberi kewenangan sepenuhnya kepada pengguna anggaran. Menurut Allen Schick konsep tersebut tidak bisa diterapkan secara sekaligus bila prakondisinya tidak memenuhi. Prakondisi ini merupakan prasyarat untuk melakukan reformasi belanja negara secara komprehensif. Dalam working-paper-nya Allen Schick menyebutnya dengan istilah "*the basics right*". kondisi tersebut adalah:

1. Sebelum penganggaran berbasis kinerja diterapkan sebaiknya telah tercipta sebuah lingkungan atau kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja.

2. Sebelum melakukan perubahan kepada kontrol terhadap *output* sebaiknya telah terbentuk sistem kontrol terhadap *input* yang kuat.
3. Sebelum merubah sistem akuntansi menjadi sistem akrual, sebaiknya telah berjalan sistem *account for cash* yang baik.
4. Sebelum merubah mekanisme kontrol menjadi sistem kontrol internal sebaiknya telah terbentuk sistem eksternal kontrol yang baik dan untuk bergeser menjadi mekanisme akuntabilitas manajerial (*managerial accountability*) diperlukan sistem internal kontrol yang baik.
5. Telah beroperasinya sistem akuntansi yang handal sebelum diterapkannya sistem keuangan yang terintegrasi (*integrated financial management system*).
6. Telah terbentuk sebuah mekanisme pengalokasian yang berorientasi pada *output* sebelum difokuskan pada *outcome*.
7. Telah berjalannya mekanisme kontrak (*formal contract*) dengan baik di pasar (perekonomian) sebelum diterapkannya mekanisme kontrak kinerja (*performance contracts*).
8. Telah berjalannya sistem audit keuangan yang efektif sebelum audit kinerja (*performance audit*) dilakukan.
9. Adanya *budget* negara yang realistis dan *predictable* sebelum menuntut para manajer untuk bertindak efisien dan efektif dalam menggunakan anggarannya (Sancoko, 2008:19).

Concepts of Performance-Based Budgeting (Paterson and Harahap, 2010 : 8) in Australia Indonesia Partnership, the conceptual basis of performance based budgeting follows a logical framework, with four key principles. The first principle – “Money Follows Function, Function Follows Structure” – means that the budget will be allocated to fund an Activity which is based on the duty and function of a Work Unit. Tying an Activity and performance measures to the duties and functions of a particular unit within the organisation ensures that no duty or function of the organisation is omitted from the plan and none is duplicated. At the same time it ensures that delivery of the output and related outcomes are the responsibility of that work unit. The second principle – “Let the Manager Manage” – means that the manager of the work unit should have a fair degree of flexibility on the methods of implementation in order to achieve the outputs and outcomes specified for that work unit and Activity. With that comes

also the third principle – “Accountability” – which implies that likewise the units will be held accountable for delivering the outputs and achieving the efficiency and effectiveness implied by the related indicators. The fourth principle covers the link between top-down planning and bottom-up implementation – the policy and planning objective is achieved through authorizing the activity to a Work Unit with appropriate duties and functions, and the work unit is given the budget with which to achieve the outputs and outcomes with appropriate efficiency and effectiveness.

Components of performance based budgeting. the performance based budgeting structure is formulated through three components, the first component Performance Indicators: A tool to measure the success of a Program or Activity, specifically: (i) Program Main Performance Indicator (IKU Program) – assesses Program performance; (ii) Activity Performance Indicator (IK Kegiatan) – assesses Activity performance; and (iii) Performance Indicator – assesses performance of a Sub-Activity. The second component- Cost Standard: A standard of input cost used in early stage of planning for performance based budgeting, and later used as a standard for comparing output cost. A General Cost Standard (SBU) applies across all agencies; a Special Cost Standard (SBK) is specific to a specific agency and program and, the third component Performance Evaluation: Process of assessment and problem-solving to provide feedback for improving performance quality in terms of efficiency (actual v. planned use of resources) and effectiveness (actual outcome v. target).

Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa kerangka logis anggaran berbasis kinerja adalah *Money follow function* merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi dari masing-masing unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku). Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang melekatkan tugasfungsi unit kerja pada struktur organisasi yang ada. Tugas dan fungsi suatu organisasi dibagi habis dalam unit-unit kerja yang ada dalam struktur organisasi dimaksud, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi duplikasi tugas-fungsi, fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas, pengalokasian

anggaran sesuai dengan sumber daya dengan *top down* dan anggaran yang diusulkan dengan *bottom up*, sedangkan komponennya adalah indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja.

Sedangkan menurut Anggarini (2010:104), untuk dapat menerapkan anggaran berbasis kinerja diperlukan langkah-langkah pokok sebagai berikut:

1. Penyusunan Rencana Strategik

Untuk menyusun anggaran berbasis kinerja, kementerian negara/lembaga terlebih dahulu harus mempunyai perencanaan stratejik (Renstra). Substansi Renstra memberikan gambaran tentang kemana organisasi harus menuju dan bagaimana cara (strategi) untuk mencapai tujuan itu. Renstra kementerian negara/lembaga harus mencakup:

- a. Pernyataan visi dan misi
- b. Rumusan tentang tujuan dan sasaran
- c. Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran, yang terdiri dari program dan kegiatan/subkegiatan.

Setiap tahun Renstra tersebut kemudian dijabarkan kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) yang memuat: program, sasaran terukur, indikator kinerja, usulan kegiatan/TOR, perkiraan sumber daya, dan penanggungjawab/pelaksana program.

2. Sinkronisasi

Merupakan langkah pertama yang sangat penting, yakni sinkronisasi program dan kegiatan/subkegiatan. Langkah ini dimaksudkan untuk :

- a. Menata alur keterkaitan antara subkegiatan, kegiatan, dan program terhadap kebijakan yang melandasinya.
- b. Memastikan bahwa kegiatan/subkegiatan yang diusulkan benar-benar akan menghasilkan output yang mendukung pencapaian sasaran/kinerja program
- c. Memastikan bahwa sasaran/kinerja program akan mendukung pencapaian tujuan kebijakan.
- d. Memastikan keterkaitan program dengan RPJM.

3. Penyusunan Kerangka Acuan

Setiap usulan program, kegiatan/subkegiatan yang diajukan oleh kementerian negara/lembaga harus dilengkapi kerangka acuan yang menguraikan dengan

jelas bagaimana program dan isinya terkait dengan upaya mencapai tujuan kebijakan yang melandasinya. Kerangka Acuan harus menggambarkan :

- a. Uraian mengenai pengertian kegiatan dan mengapa kegiatan perlu dilaksanakan dalam hubungan dengan tugas pokok dan fungsi.
- b. Satuan kerja/personel yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan untuk mencapai output dan siapa sasaran yang akan menerima layanan dari kegiatan.
- c. Rincian pendekatan/metodologi dan jangka waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan. Uraian singkat mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan (termasuk lokasi dan bagaimana dilaksanakan) serta dilengkapi dengan uraian alur pikir keterkaitan antara kegiatan/subkegiatan dengan program yang memayunginya.
- d. Data input sumber daya yang diperlukan, terutama perkiraan biayannya.
- e. Sistem monitoring, evaluasi dan pengukuran hasil/keluaran dari pelaksanaan kegiatan.

4. Penetapan Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah bagian penting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Indikator kinerja merupakan *performance commitment* yang dijadikan dasar atau kriteria penilaian kinerja kementerian negara/lembaga. Indikator kinerja memberikan penjelasan tentang apa yang akan diukur untuk Menentukan apakah tujuan sudah tercapai.

5. Pengukuran kinerja/ Akuntabilitas kinerja

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai keberhasilan atau kegagalan suatu program atau kegiatan/subkegiatan. Oleh sebab itu, anggaran berbasis kinerja perlu didukung oleh akuntabilitas kinerja yang menunjukkan pertanggungjawaban kementerian negara/lembaga atas keberhasilan atau kegagalan pengelolaan dan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dilakukan secara periodik dan diukur dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar akuntabilitas kinerja dapat berjalan dengan baik diperlukan: sistem pengukuran kinerja dan sistem pengelolaan kinerja yang dapat bekerja secara sinergis.

6. Pelaporan kinerja

Langkah akhir dari anggaran berbasis kinerja adalah pertanggungjawaban kinerja yang dituangkan dalam laporan akuntabilitas kinerja yang disusun secara jujur, obyektif dan transparan. Laporan akuntabilitas kinerja menguraikan tentang pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi dalam rangka pencapaian visi dan misi serta berguna sebagai bahan evaluasi atau umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

The principles of performance budgeting are basic theoretical principles underlying the budgeting mechanisms. They reflect budgeting patterns and the links between budget elements. To this end, the way in which principles are reflected in legal acts is very important. The principles prescribed in legal acts provide specificity and stability to the budget relationship and guarantee their implementation and sustainability (Tumanyan & Movsisyan, 2006 : 20). It is necessary to bear in mind that in real life, principles are only possibilities. To turn them into reality, active, targeted, and structured activities are necessary, alongside with the creation of effective mechanisms. The following are the main principles of performance budgeting (McGill, 2001 : 387):

1. *Strategic planning: performance budgeting must be based on a strategy that describes the reallocation of resources.*
2. *Accountability: preparing an annual report is a necessary precondition of performance budgeting; the annual report must contain information on results achieved (i.e. impact on society) and inputs made (clear and direct achievements in terms of organization).*
3. *Continuity: strategic planning lays the groundwork for the continuity of budgeting. Resource allocation is aimed at the realization of future intentions (plans), determined by past and present activities.*
4. *Clear definition of objectives performance priorities: performance budgeting requires all priorities to be aligned by priority, which will allow avoiding difficult choices.*
5. *Consistency and correspondence: projects are the main units of performance budget analysis. Projects must be compiled in accordance with the organization structure.*

6. *Clear redistribution of powers: budgeting powers must be clearly redistributed between the organization head, financial unit head, and heads of other units in such a way as to place the main burden on unit (project) heads.*
7. *Measurability: performance budgeting must make it possible to measure the economy, effectiveness, and efficiency of infrastructure development and service delivery.*

Dari pengertian tersebut dapat di jelaskan bahwa prinsip-prinsip penganggaran mencerminkan pola anggaran dan hubungan unsur-unsur penganggaran, prinsip yang ditetapkan memberikan kekhususan dan stabilitas anggaran serta menjamin implementasi dan berkelanjutan. Prinsip tersebut untuk mengubah menjadi kenyataan, aktif, sesuai target, struktur kegiatan yang diperlukan dengan menciptakan mekanisme yang efektif. Adapun prinsip utama dalam anggaran kinerja adalah perencanaan strategis, akuntabilitas, kontinuitas, mengutamakan kinerja prioritas, konsistensi dan korespondensi, jelas pembagian kekuasaannya dan terukur.

2.5 Pengalaman-pengalaman Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

Penerapan penganggaran berbasis kinerja menurut Wahyuni, (dikutip oleh Sancoko, 2008:40) dimulai dari Australia dan New Zealand pada akhir tahun 1980-an, diikuti oleh Kanada, Denmark, Finlandia, Perancis, Belanda, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat pada awal sampai pertengahan tahun 1990-an. Selanjutnya pada akhir tahun 1990-an sampai dengan awal tahun 2000-an diterapkan di Austria, Jerman, dan Switzerland. Cara yang digunakan dalam penganggaran kinerja di antara negara-negara tersebut ternyata berbeda-beda. Amerika Serikat dan beberapa negara mengembangkan perencanaan strategik dan perencanaan kinerja yang berisi target-target kinerja. Negara lain seperti Kanada dan Inggris menggunakan kontrak kinerja (*performance contract*) antara menteri dengan instansi di bawahnya. Dalam upaya mengaitkan kinerja dengan anggaran, Australia mengintegrasikan data kinerja dalam dokumen utama anggarannya. Perancis menyajikan informasi pemetaan kinerja dan keterkaitan outcome dengan output sebagai lampiran dokumen utama anggaran. Sementara Kanada, Inggris, dan Amerika menggunakan dokumen kinerja yang terpisah dengan dokumen anggaran.

Meskipun sebagian besar negara-negara tersebut telah memasukkan informasi non keuangan dalam dokumen anggarannya, kenyataannya hanya sedikit yang benar-benar melaksanakan anggaran kinerja dalam arti mengaitkan pengeluaran dengan hasil, melaporkan kinerja atas target-target tersebut dan menggunakan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan alokasi anggaran pada masa mendatang, seperti Australia dan New Zealand. Beberapa negara masih menghadapi kendala dalam mengintegrasikan kinerja dalam dokumen anggaran, seperti Kanada, Inggris, dan Amerika.

Perubahan menuju penganggaran kinerja memang merupakan proses yang kompleks karena berkaitan dengan perubahan yang fundamental baik dalam sistem, manajemen maupun perilaku manusianya. Selain itu, penganggaran kinerja membutuhkan dukungan sistem manajemen kinerja, sistem akuntansi pemerintahan, dan perhitungan biaya.

Negara yang terbilang paling maju dalam penganggaran kinerja adalah Australia, karena telah mengintegrasikan sistem akuntansi dengan sistem penganggarnya dan merestrukturisasi keduanya dengan berorientasi kepada *outcome*. Dalam merencanakan kinerjanya, Australia mengembangkan *outcomes outputs approach* di mana pemerintah menetapkan prioritas dan platform kebijakannya, yang selanjutnya menjadi rujukan bagi menteri untuk merumuskan *outcomedan* bagi unit kerja di bawahnya mengembangkan *output* untuk mendukung *outcome* tersebut. Banyak unit kerja yang menggunakan pendekatan *balance scorecard* dalam merumuskan *outcome/output*-nya. Agar tercapai keselarasan kebijakan dengan *outcome/output* yang akan dihasilkan, penyusunan *Government Outcome Statement* dan *Agency Output* dilakukan dengan konsultasi secara ekstensif dengan berbagai pihak terkait, seperti *stakeholders* dan grup pelanggan. Keterkaitan *output* unit kerja dengan *outcome* menteri tergambar dengan jelas dan terpetakan/terstruktur dengan baik dengan indikator yang spesifik dan terukur.

Pembahasan anggaran di parlemen dilakukan dengan mempertimbangkan kinerja yang ditargetkan. Apropriasi anggaran didasarkan pada *outcome* yang dihasilkan. Dalam dokumen anggarannya (*Portfolio Budget Statement*) tergambar secara jelas alokasi anggaran per *outcome* dan *output*. Informasi mengenai kinerja berupa definisi indikator, target, serta cara mengukur kinerja *outcome* dan *output*

diuraikan secara lengkap dalam dokumen anggaran tersebut. *Outcome* diukur dengan menggunakan ukuran efektivitas, yaitu dengan melihat seberapa jauh program yang dilakukan dapat mencapai sasaran dalam arti memenuhi harapan/memuaskan kepentingan masyarakat/stakeholders. Sedangkan *output* diukur dari tiga hal, yaitu kuantitas, kualitas, dan harganya.



BAB III METODE PENELITIAN

Penggunaan metode penelitian adalah salah satu hal mutlak yang harus digunakan oleh peneliti, karena di dalamnya terdapat teknik penelitian dan pengumpulan data yang menjadi indikator berhasil tidaknya pelaksanaan penelitian. Pemilihan metode penelitian yang tepat dan sesuai dengan jenis penelitian akan menjadikan hasil yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Metode penelitian ini akan menggambarkan desain penelitian yang mengungkapkan jenis penelitian yang akan dilakukan, alasan pemilihan setting, lokasi dan waktu penelitian yang merupakan periode penelitian yang diambil datanya, serta metode pengumpulan data dan teknik analisis yang akan digunakan. Metode penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan positivisme, yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat dengan dasar objektivitas, kuantifikasi, dan rasionalitas. Penelitian kualitatif ini berusaha untuk mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja dilingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas. Metode penelitian kualitatif disebut juga *Participant-Observation* karena peneliti sendiri yang harus menjadi instrument utama dalam pengumpulan data dengan cara mengobservasi langsung obyek yang diteliti (Prasetya, 2006:4). Menurut Bogdan dan Taylor dalam Meleong (1994:3) metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Dari pengertian tersebut, makna pengertian penelitian kualitatif sangat bergantung dengan hasil pengamatan tidak terbatas pada urusan data dokumen dan objek penelitian saja. Dalam pendekatan kualitatif teori tidak menjadi pembimbing sentral dalam merancang penelitian dan menafsirkan data penelitian. Sumber pokok jawaban permasalahan penelitian terdapat pada data data yang dikumpulkan peneliti dilapangan bukan dari sumber teori, sedangkan teori didalam penelitian ini digunakan untuk membantu memperjelas karakteristik data.

Meskipun penelitian kualitatif bersifat multi metodologi, akan tetapi perlu mempertimbangkan validitas data yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*). (Lincoln dan Guba, 1985: 289)

3.2 Jenis Atau Tipe Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, maka penelitian ini digolongkan kedalam jenis penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan terhadap masalah-masalah berupa fakta yang ada. Jadi penelitian ini tidak hanya menggambarkan atau menjelaskan mengenai data yang diperoleh, akan tetapi juga akan menganalisis data tersebut. Menurut Surakhmad (1998 : 139) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang berusaha menggambarkan secermat mungkin mengenai suatu hal dari data yang ada. Penelitian deskriptif ini tidak terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data, akan tetapi meliputi analisis tentang arti data itu dengan logis, praktif dan teoritis.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Secara umum dalam penelitian dibedakan antara data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan dari bahan pustaka. Data yang diperoleh langsung dari sumbernya dinamakan data primer, sedangkan data yang diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan adalah data sekunder. Jenis data yang digunakan penulis dalam menyusun penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer merupakan keterangan atau fakta yang diperoleh secara langsung dari penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini data primer merupakan wawancara langsung dilokasi penelitian dengan pihak-pihak terkait dari Direktorat Jenderal Anggaran Kemkeu dan Sekretariat Jenderal Kemdiknas.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan keterangan atau fakta yang tidak diperoleh secara langsung tetapi melalui penelitian kepustakaan yang menunjang data primer. Sumber data sekunder didapat melalui sumber kedua, misalnya instrumen penyusunan anggaran berbasis kinerja dalam bentuk peraturan perundang-undangan, buku-buku publikasi, laporan-laporan dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang akan dipergunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Untuk mendapatkan data primer adalah dengan cara observasi dan wawancara langsung, yakni dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam (*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula serta untuk memperoleh data-data yang terkait dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informan*) di Direktorat Jenderal Anggaran Kemkeu yaitu Kepala Seksi Anggaran IIA dan Sekretariat Jenderal Kemdiknas yaitu Staf Ahli Mendiknas Bidang Sosial dan Ekonomi, Kepala Biro Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan Program dan Anggaran Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri, Kepala Bagian Perencanaan dan Penganggaran Biro Umum, Kasubbag Perencanaan dan Penganggaran Biro Umum, Kasubbag Keuangan Pusat Data dan Statistik Pendidikan. Wawancara ini dilakukan terus sampai data yang dapat dikumpulkan benar-benar dapat untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini.

b. Data sekunder

Untuk mendapatkan data sekunder adalah dengan studi kepustakaan yang diperoleh dari berbagai literature (buku, jurnal, majalah, undang-undang, dll) untuk mendapatkan sebanyak mungkin pengetahuan dan informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian sehingga dapat mendukung analisa. Hal ini untuk mengoptimalkan kerangka teori untuk menentukan arah penelitian.

3.5 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil lokasi di Satuan Kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas.

3.6 Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan pengaturan data dalam pola, kategori dan uraian dasar, sehingga akan ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (Meleong, 2002;103). Untuk menganalisis penelitian ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan informasi, melalui wawancara, kuisisioner maupun wawancara langsung
- b. Reduksi data, langkah ini untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian.
- c. Penyajian data, setelah informasi dipilih maka bisa disajikan dalam bentuk tabel ataupun uraian penjelasan.
- d. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan. (Miles & Huberman 1992:18)
Setelah memahami arti dari berbagai hal yang meliputi pencatatan-pencatatan peraturan, pernyataan-pernyataan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, akhirnya peneliti menarik kesimpulan (Sutopo, 2002:37).

BAB IV
PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI INDONESIA

4.1 Arsitektur Organisasi, Program, Kinerja, dan Alokasi Pagu

Reformasi perencanaan dan penganggaran di Indonesia dimulai sejak ditetapkannya Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara adapun Kerangka penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia menggambarkan keterkaitan kinerja pada berbagai tingkatan yang dihubungkan dengan alokasi/pagu anggaran, serta dilaksanakan oleh unit kerja pemerintahan menurut buku 2 pedoman penerapan penganggaran berbasis kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Arsitektur Organisasi, Program, Kinerja, dan Alokasi Pagu

Jenjang organisasi, kebijakan perencanaan, Akuntabilitas kinerja, dan alokasi dana jika disandingkan dalam satu Gambar maka, menghasilkan suatu gambaran susunan atau arsitektur yang mempunyai hubungan/keterkaitan satu sama lainnya, sebagaimana Gambar 4.1. berikut ini.

Gambar 4.1 Arsitektur Organisasi, Program, Kinerja, dan Alokasi Pagu



Sumber : Buku 2 Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja hal. 6

Hubungan dan keterkaitan masing-masing jenjang/tingkatan dimaksud dapat dilihat/dicermati secara bersamaan dari atas ke bawah dan

dari kiri ke kanan yaitu: pertama, tingkatan I (tingkatan paling atas) Presiden dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan sangat diwarnai dengan visi-misinya sesuai *platform* yang ditetapkan, terjemahan visi-misi Presiden dituangkan kedalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan secara tahunan berupa Rencana Kerja Pemerintah (RKP), termasuk prioritas pembangunan nasional dan tujuan RKP yang ingin dicapai adalah sasaran nasional, seperti berkurangnya kemiskinan atau peningkatan akses pendidikan pada tingkat dasar. Dan hal ini tercapai apabila didukung dengan dana yang memadai melalui pagu belanja.

Kedua, Tingkatan II, Menteri/pimpinan Kementerian Negara/ Lembaga (K/L) menerjemahkan visi-misi Presiden dalam visi-misi K/L yang dipimpinnya, terjemahan visi-misi K/L dituangkan kedalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) K/L dan secara tahunan dalam Rencana Kerja K/L yang berisikan dukungan terhadap pencapaian prioritas dan fokus prioritas pembangunan nasional dan Sasaran Renstra merupakan sasaran yang ingin diwujudkan untuk masa 5 (lima) tahun yang akan datang. Dan hal ini tercapai apabila didukung dengan dana yang memadai melalui pagu belanja K/L.

Ketiga, Tingkatan III, Unit Organisasi Eselon I menerjemahkan visi-misi K/L sesuai tugas-fungsinya dalam program, pencapaian keberhasilan suatu program dapat diukur dengan adanya penetapan indikator kinerja utama program. Suatu program dirinci lebih lanjut dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh Unit Eselon II. Pencapaian kinerja kegiatan dapat diukur melalui penetapan indikator kinerja kegiatan dan capaian kinerja program/kegiatan dapat diwujudkan apabila didukung dengan dana yang memadai melalui pagu belanja per program/kegiatan yang telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden.

Keempat, Tingkatan IV, Satuan kerja menerjemahkan kegiatan yang dilaksanakan Unit Eselon II melalui kegiatan teknis operasional, pencapaian keberhasilan suatu kegiatan dapat diukur dengan penetapan indikator keluaran, capaian kinerja kegiatan teknis operasional dapat

diwujudkan apabila didukung dengan dana yang memadai dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA).

2. Kerangka Penganggaran Berbasis Kinerja

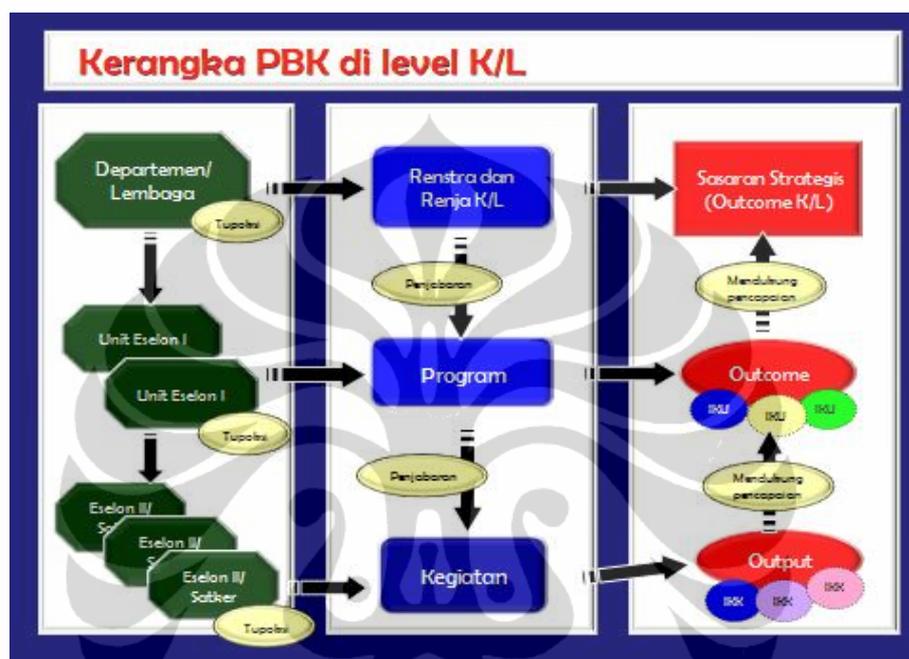
Arsitektur Organisasi, Program, Kinerja, dan Alokasi Pagu tersebut di atas adalah gambaran utuh mengenai keterkaitan organisasi, kebijakan perencanaan, Akuntabilitas kinerja, dan alokasi dana. Kerangka Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) merupakan bagian dari akuntabilitas kinerja pemerintahan.

Secara umum maupun khusus, pada tingkat nasional dan tingkat K/L. Kerangka PBK menggambarkan kinerja K/L sebagai penjabaran RKP dan dilaksanakan oleh unit kerja di lingkungannya. Secara bersama kinerja K/L mendukung pencapaian dampak nasional (*national outcome*) berupa perubahan kondisi kesejahteraan rakyat menjadi lebih baik sesuai prioritas. Kerangka PBK pada tingkat nasional menggambarkan jenjang RKP secara rinci beserta kinerjanya dalam rangka pencapaian *outcome nasional*. Sedangkan kerangka PBK pada tingkat K/L menggambarkan kinerja K/L dijabarkan oleh unit-unit kerja di lingkungannya yang secara bersama mencapai sasaran strategis K/L (*outcome K/L*).

Kerangka PBK secara umum dan hubungan masing-masing tingkatan kinerja dalam rangka pencapaian *outcome nasional* yaitu: Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang berisikan program dan kegiatan Pemerintah menghasilkan kinerja berupa nasional *outcome*; RKP dilaksanakan oleh K/L beserta unit-unit kerja di lingkungannya menghasilkan kinerja berupa *outcome* pada tingkat K/L. Secara bersama *outcome K/L* tersebut mendukung pencapaian *outcome nasional*. Sedangkan PBK tingkat Nasional dan hubungan masing-masing tingkatan kinerja secara rinci dalam rangka pencapaian *outcome nasional* yaitu: RKP terbagi dalam prioritas-prioritas yang menghasilkan kinerja berupa *outcome* sesuai prioritas (prioritas RKP sesuai dengan *platform* Presiden); Prioritas tersebut terbagi dalam fokus prioritas yang menghasilkan *outcome* beberapa K/L yang bersinergi; Fokus prioritas dimaksud dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan prioritas yang menjadi tanggung jawab K/L (unit kerjanya) sesuai dengan tugas-fungsinya.

Kegiatan prioritas menghasilkan *output* untuk mendukung pencapaian *outcome* K/L. Adapun Kerangka PBK Tingkat Kementerian/Lembaga di gambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2 Kerangka PBK Tingkat Kementerian Negara/Lembaga



Sumber : Buku 2 Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja hal. 11

Gambar 4.2 menggambarkan kerangka PBK tingkat K/L dan hubungan masing-masing tingkatan kinerja secara rinci dalam rangka pencapaian *outcome* K/L, sebagai berikut:

- a. K/L melaksanakan rencana strategis (Renstra) dan rencana kerja (Renja) dan menghasilkan *outcome* K/L beserta indikator kinerja utama;
- b. Renstra dijabarkan dalam program yang menjadi tanggung jawab Unit Eselon I K/L dan menghasilkan *outcome* program;
- c. Selanjutnya program dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggungjawab Unit eselon II-nya dan menghasilkan output kegiatan beserta indikator kinerja.

Jika mekanisme penganggaran dihubungkan dengan kerangka PBK tersebut diatas maka, keterkaitannya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada tingkat nasional, pengalokasian anggaran didasarkan pada target kinerja

sesuai prioritas dan fokus prioritas pembangunan serta pemenuhan kewajiban sesuai amanat konstitusi;

2. Target kinerja sesuai prioritas dan fokus prioritas selanjutnya dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan prioritas;
3. Pada tingkat K/L, pengalokasian anggaran mengacu pada Program dan Kegiatan masing-masing unit sesuai dengan tugas dan fungsinya termasuk kebutuhan anggaran untuk memenuhi angka dasar (*baseline*) serta alokasi untuk kegiatan prioritas yang bersifat penugasan;
4. Penghitungan kebutuhan anggaran untuk masing-masing kegiatan mengacu pada standar biaya dan target kinerja yang akan dihasilkan;
5. Rincian penggunaan dana menurut jenis belanja, dituangkan dalam dokumen anggaran hanya pada level jenis belanja (tidak dirinci sampai dengan kode akun).

Berdasarkan kerangka PBK dan mekanisme penggaran tersebut di atas dapat dikemukakan 2 (dua) sudut pandang PBK dalam melihat proses perencanaan dan penganggaran. Pertama, sudut pandang perencanaan melihat bahwa PBK bersifat *top-down*, artinya perencanaan dirancang oleh pengambil kebijakan tertinggi di pemerintahan untuk dilaksanakan sampai dengan unit kerja terkecil (satuan kerja). Mengenai cara/metode melaksanakan kegiatan menjadi kewenangan unit kerja. Kedua, sudut pandang penganggaran melihat bahwa PBK bersifat *bottom-up*, artinya anggaran dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan yang menghasilkan keluaran. Dan secara bersama keluaran- keluaran kegiatan tersebut mendukung pencapaian sasaran program sesuai rencana. Pada akhirnya sasaran program tersebut diharapkan menghasilkan manfaat yang sebesar-besarnya kepada rakyat.

Dengan demikian maka, informasi mengenai kinerja pada berbagai tingkatan (program/kegiatan) menduduki peran penting dalam penilaian berupa: i) ukuran keberhasilan pencapaian *Outcome* program; ii) ukuran keberhasilan keluaran kegiatan yang mendukung program (dari sisi efektivitas), dan iii) tingkat efisiensi pengalokasian anggarannya.

4.2 Prinsip dan Tujuan PBK

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam penganggaran berbasis kinerja meliputi:

1. Alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output and outcome oriented*)

Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumberdaya yang efisien. Dalam hal ini program dan kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan dalam rencana.

2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*)

Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja (dalam hal ini Kuasa Pengguna Anggaran) dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Keleluasaan tersebut meliputi penentuan cara dan tahapan suatu kegiatan untuk mencapai keluaran dan hasilnya pada saat pelaksanaan kegiatan, yang memungkinkan berbeda dengan rencana kegiatan. Cara dan tahapan kegiatan beserta alokasi anggaran pada saat perencanaan merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggungjawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*).

3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*

Money Follow Function merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku). Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban. Tugas dan fungsi suatu organisasi dibagi habis dalam unit-unit kerja yang ada dalam struktur organisasi dimaksud, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi duplikasi fungsi-fungsi.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut diatas maka tujuan penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja diharapkan:

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*).
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*).
3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).

4.3 Komponen Penganggaran Berbasis Kinerja

Penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan tiga komponen untuk masing-masing program dan kegiatan yaitu:

1. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan. Dalam buku panduan ini Indikator Kinerja yang digunakan terdiri dari *Key Performance Indicator* (KPI) diterjemahkan sebagai Indikator Kinerja Utama Program (IKU Program) untuk menilai kinerja program, Indikator Kinerja Kegiatan (IK Kegiatan) untuk menilai kinerja kegiatan, dan Indikator Keluaran untuk menilai kinerja subkegiatan (tingkatan di bawah kegiatan).

2. Standar Biaya

Standar biaya yang digunakan merupakan standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran. Pengertian tersebut diterjemahkan berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Biaya Khusus (SBK). SBU digunakan lintas kementerian negara/lembaga dan/atau lintas wilayah, sedangkan SBK digunakan oleh Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan/atau di wilayah tertentu.

Dalam konteks penerapan PBK di Indonesia, standar biaya mempunyai peran unik. Standar biaya tidak dikenal oleh negara-negara yang telah terlebih dahulu menerapkan PBK. PBK menggunakan standar biaya sebagai alat untuk menilai efisiensi pada masa transisi dari sistem penganggaran yang bercorak “*input base*” ke penganggaran yang bercorak “*output base*”.

K/L diharuskan untuk merumuskan keluaran kegiatan beserta alokasi

anggarnya. Alokasi anggaran tersebut dalam proses penyusunan anggaran mendasarkan pada prakiraan cara pelaksanaannya (asumsi). Pada saat pelaksanaan kegiatan, cara pelaksanaannya dapat saja berbeda sesuai dengan kondisi yang ada, sepanjang keluaran kegiatan tetap dapat dicapai. Sudut pandang pemikiran tersebut sejalan dengan prinsip *let the manager manage*.

Butir-butir pemikiran mengenai pengembangan standar biaya dalam rangka mendukung penerapan PBK yaitu Standar biaya merupakan alat bantu untuk penyusunan anggaran, standar biaya merupakan kebutuhan anggaran yang paling efisien untuk menghasilkan keluaran. Perubahan jumlah/angka standar biaya dimungkinkan karena adanya perubahan parameter yang dijadikan acuan. Parameter tersebut dapat berupa angka inflasi, keadaan kondisi darurat (*force majeure*), atau hal lain yang ditetapkan sebagai parameter dan standar biaya dikaitkan dengan pelayanan yang diberikan oleh K/L (Standar Pelayanan Minimal).

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas) dan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (dilihat dari sisi efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupakan umpan balik (*feed back*) bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

4.4 Tahapan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja

Dalam rangka penerapan PBK yang lebih menekankan pada informasi kinerja sebagaimana gambaran di atas maka, terdapat siklus yang terdiri tersebut terdiri dari 8 (delapan) tahapan yaitu: pertama, penetapan sasaran strategis K/L; kedua, penetapan *outcome*, program, *output*, dan kegiatan; ketiga, penetapan indikator kinerja utama program dan indikator kinerja kegiatan; keempat, penetapan standar biaya; kelima, penghitungan kebutuhan anggaran; keenam, pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan; ketujuh,

pertanggungjawaban; dan, kedelapan, pengukuran dan evaluasi kinerja. Yang perlu dicermati dari kedelapan langkah tersebut adalah tahapan terakhir (pengukuran dan evaluasi kinerja). Adapun tahapan kegiatan penerapan PBK adalah seperti tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Tahapan Kegiatan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja

Tahapan kegiatan Penerapan PBK			
No.	Uraian Kegiatan	Dok Sumber	Ket
1.	Penetapan Visi dan Misi K/L	Renstra K/L dan Tupoksi K/L	
2.	Perumusan Sasaran Strategis K/L (Outcome K/L)	Renstra K/L	
3.	Restrukturisasi Program	Tupoksi Eselon I	
4.	Perumusan Outcome Program	Visi & Misi Eselon I	
5.	Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) Program	IKU Kegiatan unggulan atau pendekatan lain	
6.	Perumusan Kegiatan per Eselon II/Satker	Tupoksi Eselon II/Satker	
7.	Penetapan Output Kegiatan	Output utama sesuai core business unit	
8.	Penetapan Indikator Kinerja Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> Pendekatan kuantitas, kualitas dan harga; Indikator Keluaran Suboutput. 	

Sumber : Buku 2 Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja hal. 20

Dokumen anggaran dalam proses penyusunan anggaran sebagaimana diuraikan di atas secara formal disebut Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL). RKA-KL ini disusun oleh satuan kerja (satker) pada masing-masing K/L. Dokumen RKA-KL ini terdiri dari format-format yang berisikan informasi mengenai kinerja, organisasi, belanja dan pendapatan. yang terdiri dari 3 formulir yaitu: pertama, formulir 1 merupakan Rencana Pencapaian Sasaran Strategis pada Kementerian Negara/ Lembaga (Outcome K/L) yang berisikan informasi Sasaran Strategis K/L; Program – Program dlm 1 K/L; Outcome masing-masing Program; Indikator Kinerja Utama Program; Pendapatan K/L; dan Prakiraan Maju per Program (Forward Estimate). Kedua, formulir 2 merupakan Rencana Pencapaian Hasil Unit Organisasi (Outcome Eselon I) yang berisikan informasi Program Eselon I; Rincian Kegiatan dalam 1 Program; Output per Kegiatan; Indikator Kinerja

Kegiatan; Pendapatan per Program; Prakiraan Maju per Kegiatan (*Forward Estimate*). Dan ketiga, formulir 3 merupakan incian biaya keluaran menurut kelompok biaya, jenis belanja dan sumber dana per unit organisasi yang berisikan informasi rincian biaya per kegiatan menurut kelompok biaya, jenis belanja, dan sumber dana; dan indikator keluaran.

Seluruh data/informasi untuk semua formulir RKA-KL diinput melalui Worksheet (Kertas Kerja) dengan aplikasi RKAKL DIPA. Worksheet merupakan sarana untuk memasukkan data mengenai tindakan/kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satker (bottom up) sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh K/L-nya (top down) beserta alokasi anggarannya. Adapun tujuan dan manfaat RKA-KL yaitu:

1. Untuk memfasilitasi penerapan PBB dan MTEF sesuai amanah UU No. 17 Tahun 2003 (Psl. 14 dan Psl. 15 ayat (5)).
2. Meningkatkan kualitas pembahasan antara Pemerintah dan DPR.
3. Meningkatkan akuntabilitas unit penanggung jawab pelaksana Program dan Kegiatan.
4. Memfungsikan RKA-KL sebagai dokumen perencanaan penganggaran di tingkat kebijakan (tidak dirinci sampai dengan tingkat operasional Satker).
5. Meningkatkan kualitas informasi kinerja dengan memfokuskan pada rencana pencapaian sasaran strategis, rencana pencapaian hasil (outcome) unit organisasi, dan keluaran (output) dari setiap kegiatan serta indikator kerjanya.

Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/lembaga (RKA-KL) yang terdiri dari rencana kerja K/L dan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja dimaksud. Pada bagian rencana kerja berisikan informasi mengenai visi, misi, tujuan, kebijakan, program, hasil yang diharapkan, kegiatan, serta output yang diharapkan. Sedangkan pada bagian anggaran berisikan informasi mengenai biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun yang direncanakan yang dirinci menurut jenis belanja, prakiraan maju untuk tahun berikutnya, serta sumber dan sasaran pendapatan K/L. Penyusunan RKA-KL merupakan bagian dari proses penganggaran atau penyusunan APBN. Secara singkat proses penganggaran dapat diuraikan berikut ini:

1. K/L menyusun Renja K/L untuk tahun anggaran yang sedang disusun dengan mengacu pada prioritas pembangunan nasional dan pagu indikatif (pagu yang

sifatnya indikasi (dapat berubah) agar perumusan target kinerja yang direncanakan masih dalam kerangka kemampuan keuangan negara untuk menyediakan anggaran) yang ditetapkan dalam Surat Edaran Bersama antara Menteri Negara PPN/Kepala Bappenas dengan Menteri Keuangan. Renja K/L memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang dilengkapi dengan sasaran kinerja, alokasi anggaran yang berasal dari pagu indikatif, dan prakiraan maju untuk tahun anggaran berikutnya;

2. Renja K/L ditelaah dan ditetapkan oleh Kementerian PPN/Bappenas berkoordinasi dengan Kementerian Keuangan;
3. K/L menyesuaikan Renja K/L menjadi RKA-KL atau menyusun RKA-KL setelah menerima Surat Edaran Menteri Keuangan tentang pagu sementara. Pagu sementara merupakan dasar K/L mengalokasikan anggaran dalam program/kegiatan;
4. RKA-KL yang telah disesuaikan tersebut dibahas oleh K/L bersama-sama dengan DPR (Komisis terkait di DPR);
5. RKA-KL hasil pembahasan tersebut dijadikan bahan penelaahan oleh Kementerian PPN/Bappenas dan Kementerian Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Anggaran. Kementerian Perencanaan menelaah kesesuaian antara RKA-KL hasil pembahasan dengan RKP. Kementerian Keuangan menelaah RKA-KL hasil pembahasan dengan pagu sementara, prakiraan maju yang telah disetujui tahun sebelumnya, dan standar biaya yang telah ditetapkan;
6. Seluruh RKA-KL hasil pembahasan atau yang telah disepakai oleh DPR kemudian dihimpun menjadi Himpunan RKA-KL yang merupakan lampiran tak terpisahkan dari Nota Keuangan dan RAPBN dan selanjutnya diajukan Pemerintah kepada DPR untuk dibahas dan ditetapkan menjadi UU APBN;
7. Kementerian Keuangan bersama K/L melakukan penyesuaian RKA-KL sepanjang hasil pembahasan RAPBN antara Pemerintah dan DPR menyebabkan adanya perubahan;
8. RKA-KL yang telah disepakati DPR ditetapkan dalam Peraturan Presiden (Perpres) tentang Rincian ABPP. Rincian ABPP tersebut dirinci menurut organisasi, fungsi, program, kegiatan dan jenis belanja.
9. Perpres tentang Rincian ABPP menjadi dasar K/L untuk menyusun konsep Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA);

10. Konsep DIPA ditelaah dan disahkan oleh Kementerian Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Penyusunan RKA-KL seperti tersebut di atas menggunakan pendekatan penganggaran terpadu, KPJM, dan PBK sebagaimana dibahas pada Lampiran I. Selain menggunakan ketiga pendekatan penganggaran dimaksud, dokumen RKA-KL dirinci dalam klasifikasi menurut organisasi, fungsi dan jenis belanja.

Tujuan dan landasan penganggaran berbasis kinerja menurut Kementerian Keuangan yang disampaikan oleh kasubdit Anggaran II Direktorat Jenderal Anggaran Kemkeu dalam workshop pembinaan anggaran berbasis kinerja pada tanggal 9 Agustus 2011 di hotel grand Cikarang adalah menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*), meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran (*operational efficiency*), dan meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*). Landasan Konseptualnya adalah alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output and outcome oriented*), fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*), dan alokasi anggaran program/kegiatan didasarkan pada tugas-fungsi Unit Kerja yang dilekatkan pada struktur organisasi (*Money follow function*). Dan dalam rangka peningkatan akuntabilitas Kementerian /Lembaga merumuskan visi, misi, sasaran strategis Kementerian/Lembaga dan Indikator Kinerja Kementerian /Lembaga; tingkat Eselon I merestrukturisasi Program menurut Struktur Organisasi dan Tugas Pokok dan Fungsi, Outcome Program; Indikator Kinerja Program; Eselon II/Satuan Kerja merestrukturisasi kegiatan menurut Struktur Organisasi dan Tupoksi, Output Kegiatan, Indikator Kinerja Kegiatan dan menyusun standar biaya keluaran.

Penerapan penganggaran berbasis kinerja di Indonesia dalam tingkat teknis disusun berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010, dalam lampiran 1 Peraturan Menteri Keuangan tersebut Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dapat dijelaskan bahwa Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan *output*/keluaran dan *outcome*/hasil yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran

tersebut. Dalam struktur penganggaran yang berbasis kinerja harus mempunyai keterkaitan yang jelas antara kebijakan perencanaan sesuai dengan hirarki struktur organisasi pemerintahan dengan alokasi anggaran untuk menghasilkan output yang dilaksanakan oleh unit pengeluaran (*spending unit*) pada tingkat Satker. Sesuai dengan rumusan pengertian anggaran berbasis kinerja tersebut di atas maka frase “memperhatikan hasil yang diharapkan (baik *outcome* maupun *output*)” berkaitan dengan perumusan tujuan terlebih dahulu, baru kemudian kebutuhan biayanya. Perumusan tujuan ditetapkan terlebih dahulu oleh Pemerintah melalui dokumen RKP yang berisikan prioritas pembangunan beserta kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Hasil yang diharapkan adalah *national outcome* sebagaimana amanat Undang-Undang Dasar. Tujuan tersebut dirinci oleh masing-masing K/L sesuai dengan bidang tugas yang menjadi kewenangannya dalam bentuk program yang merupakan tanggung jawab Unit Eselon I-nya dan dalam bentuk kegiatan yang menjadi tanggung jawab unit kerja di lingkungan Unit Eselon I-nya. Program menghasilkan *outcome* untuk mendukung pencapaian *national outcome*. Sedangkan kegiatan menghasilkan *output* yang mendukung pencapaian *outcome* program. Setelah tujuan tersebut dirumuskan pada berbagai tingkatan organisasi K/L, barulah dapat dihitung kebutuhan alokasi anggarannya untuk pencapaian tujuan dimaksud. Berdasarkan kerangka penganggaran berbasis kinerja, secara penerapan PBK dapat dibedakan dalam 2 (dua) tingkatan yaitu penerapan PBK Tingkat Nasional dan Penerapan PBK Tingkat K/L sebagaimana gambar 4.3.

Gambar 4.3 Keterkaitan Kinerja dan Anggaran



Sumber: Lampiran I Bab 3 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 hal.10

Gambar 4.3 di atas pada bagian sebelah kiri menggambarkan kerangka PBK pada tingkat nasional dengan penjelasan bahwa RKP sebagai dokumen perencanaan memberi informasi mengenai tujuan yang akan dilakukan Pemerintah untuk waktu 1 (satu) tahun yang akan datang. RKP berisikan prioritas dan fokus prioritas pembangunan nasional. Dalam dokumen ini juga dinyatakan mengenai target kinerja dari prioritas dan fokus prioritas pembangunan nasional dimaksud.

Berdasarkan tujuan dalam prioritas dan fokus prioritas pembangunan nasional termasuk target kinerja yang akan dicapai, kemudian dihitung perkiraan kebutuhan anggarannya. Kebutuhan anggaran dalam rangka pencapaian target prioritas dan fokus prioritas pembangunan nasional tersebut disesuaikan dengan kemampuan keuangan Negara. Dengan mengacu pada fokus prioritas pembangunan nasional dan alokasi anggaran yang tersedia, maka kegiatan prioritas dirumuskan. Perumusan kegiatan prioritas tersebut meliputi: nama kegiatan prioritas, output (jenis beserta satuan ukur) dan volume output kegiatan; serta indikator kinerja kegiatannya. Setelah rumusan tujuan kegiatan prioritas ditetapkan, barulah dihitung kebutuhan alokasi anggaran kegiatan dalam rangka menghasilkan output yang direncanakan secara rinci. Hasil yang diharapkan pada akhir tahun bahwa output-output kegiatan yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa indikator kinerja kegiatan tercapai/tidak tercapai.

Gambar 3.1 diatas pada bagian sebelah kanan menggambarkan kerangka PBK tingkat K/L dengan penjelasan bahwa K/L sesuai dengan rencana strategis-nya (Renstra) menugaskan Unit Eselon I sesuai bidang tugas yang diembannya. Unit Eselon I merumuskan tujuan berupa: program yang dirancang sesuai bidang tugasnya, outcome yang dihasilkan, dan indikator kinerja utama program. Atas dasar rumusan program tersebut baru dihitung kebutuhan anggaran untuk mendukung mewujudkan *outcome* program dan indikator kinerja utama program. Selanjutnya program dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab Unit Eselon II/satker di lingkungan Unit Eselon I berkenaan. Unit Eselon II/Satker merumuskan kegiatan berupa: nama kegiatan dalam rangka tugas-fungsinya dan/atau kegiatan dalam rangka prioritas pembangunan nasional, *output* kegiatan, dan indikator kinerja kegiatan. Atas dasar rumusan kegiatan tersebut, baru dihitung kebutuhan anggarannya untuk mewujudkan *output* kegiatan dan

indikator kinerja kegiatan. Pengalokasian anggaran termasuk kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan dasar organisasi serta alokasi untuk kegiatan yang bersifat penugasan (kegiatan prioritas). Penghitungan kebutuhan anggaran untuk masing-masing *output* kegiatan dalam komponen input dilakukan dengan mekanisme:

- a. Merinci dalam suboutput hanya jika output kegiatan tersebut merupakan hasil penjumlahan suboutput.
- b. Merinci dalam komponen, jika *output*-nya merupakan tahapan/proses pencapaian output.
- c. Penyusunan komponen input ini harus memperhatikan relevansi dengan *output* yang dihasilkan.

Kejelasan hubungan (relevansi) antara komponen input dengan suatu output kegiatan merujuk pada indikator kinerja kegiatannya dan dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu relevansi dengan pencapaian volume output, pertanyaan yang mewakili untuk mengetahui jenis relevansi ini adalah: apakah komponen input dimaksud berpengaruh terhadap volume output yang akan dicapai dan relevansi dengan kualitas output yang dihasilkan, pertanyaan yang mewakili untuk mengetahui jenis relevansi ini adalah: apakah komponen input dimaksud berpengaruh terhadap kualitas output yang akan dicapai. Berdasarkan kriteria relevansi pencapaian *output* tersebut maka, dihitung kebutuhan anggarannya. Dalam rangka penghitungan kebutuhan anggaran sebuah *output* kegiatan perlu memperhatikan standar biaya dan kepatutan/kewajaran harga barang/jasa berkenaan dan biaya-biaya yang dibutuhkan dalam tahapan/bagian pencapaian output kegiatan tersebut dirincian menurut jenis belanja sebagaimana Bagan Akun Standar (BAS).

Berdasarkan kerangka PBK dan mekanisme penganggaran tersebut di atas dapat dikemukakan 2 (dua) sudut pandang PBK dalam melihat proses perencanaan dan penganggaran. Pertama, sudut pandang perencanaan melihat bahwa PBK bersifat *topdown*, artinya perencanaan dirancang oleh pengambil kebijakan tertinggi di pemerintahan untuk dilaksanakan sampai dengan unit kerja terkecil (satuan kerja). Mengenai cara/metode melaksanakan kegiatan menjadi kewenangan unit kerja. Kedua, sudut pandang penganggaran melihat bahwa PBK bersifat *bottom-up*, artinya anggaran dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan yang menghasilkan *output* (barang/jasa yang dihasilkan oleh kegiatan).

Dan secara bersama *output* kegiatan tersebut mendukung pencapaian sasaran program sesuai rencana. Pada akhirnya sasaran program tersebut diharapkan menghasilkan manfaat yang sebesar-besarnya kepada rakyat (*national outcome*).

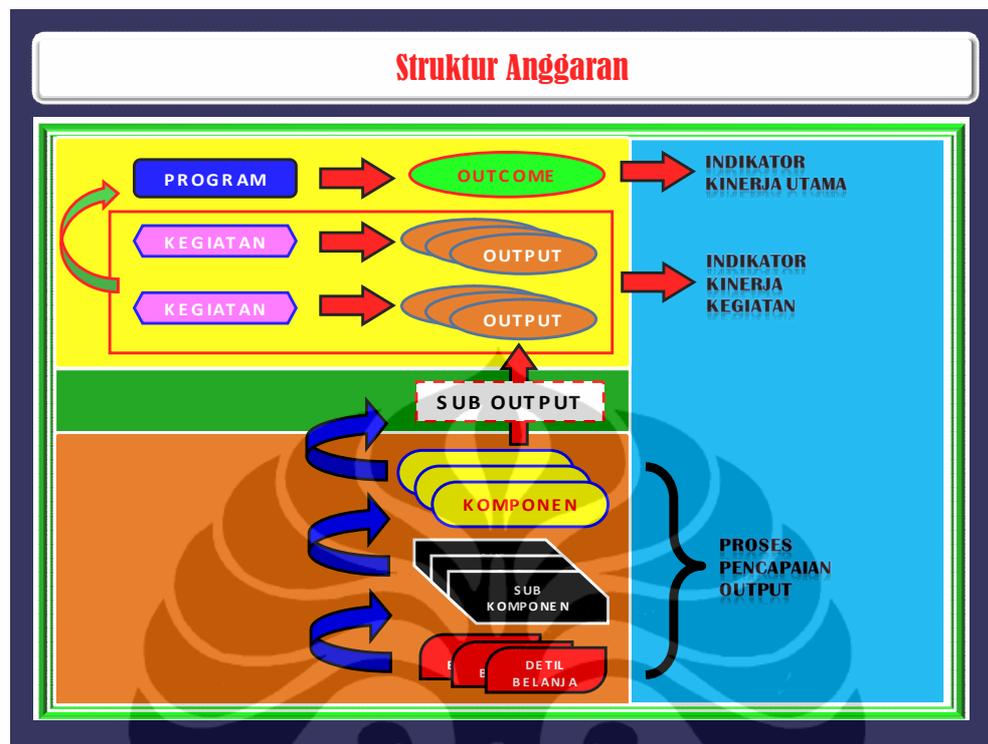
Dengan demikian maka, rumusan tujuan pada berbagai tingkatan (program/kegiatan) menduduki peran penting dalam penilaian berupa: i) ukuran keberhasilan pencapaian *outcome* program; ii) ukuran keberhasilan *output* kegiatan yang mendukung program, dan iii) tingkat efektivitas dan efisiensi pengalokasian anggarannya.

Penerapan PBK sebagaimana tersebut di atas berdampak pada struktur anggaran yang digunakan dan berbeda dengan struktur anggaran yang saat ini berlaku. Struktur anggaran baru tersebut lebih memperlihatkan keterkaitan secara jelas hubungan antara perencanaan dan penganggaran yang merefleksikan keselarasan antara kebijakan (*top down*) dengan pelaksanaan kebijakan (*bottom up*).

Keterkaitan dalam struktur anggaran merupakan penggambaran satu kesatuan perencanaan dan penganggaran dalam unit organisasi K/L . Satu kesatuan yang dimaksud adalah kesatuan dalam kebutuhan sumber daya yang diperlukan oleh satker dalam rangka pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tugas fungsi yang diemban satker (*bottom up*). Hal ini harus sejalan dengan rancangan kebijakan yang diputuskan pada tingkat organisasi pemerintah yang telah dikoordinasikan oleh unit-unit organisasinya (*top down*) yang bertanggung jawab terhadap program. Proses pencapaian *output* kegiatan harus mengacu pada Indikator Kinerja Kegiatan. Kegiatan dilakukan untuk mendukung program yang menghasilkan *outcome*, sesuai dengan Indikator Kinerja Utama Program.

Gambaran struktur anggaran baru dalam rangka penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dapat digambarkan dalam gambar 4.4. Suatu Kegiatan dapat menghasilkan lebih dari satu *output*. Dalam rangka pencapaian tiap-tiap *output*, perlu dirinci dalam komponen input yang berjenjang yang menggambarkan bagian /tahap pencapaian *output* kegiatan. Selanjutnya baru dapat dihitung kebutuhan belanja pada masing-masing tahapan/bagian *output*.

Gambar 4.4. Struktur Anggaran dalam Penerapan PBK



Sumber: Lampiran I Bab 3 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 hal.13

4.5 Rumusan Output Kegiatan

Mengingat output kegiatan mempunyai kedudukan yang cukup penting dalam pengalokasian anggaran dan baru pertama kali diterapkan maka, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan suatu output kegiatan, yaitu output adalah barang atau jasa yang dihasilkan dari pelaksanaan sebuah kegiatan untuk mendukung pencapaian outcome program dan/atau *outcome* fokus prioritas, mencerminkan sasaran kinerja Eselon II/Satker sesuai Tugas-fungsi atau penugasan prioritas pembangunan nasional, merupakan produk utama/akhir yang dihasilkan oleh Eselon II/Satker penanggung jawab kegiatan, bersifat spesifik dan terukur, untuk Kegiatan Fungsional sebagian besar output yang dihasilkan berupa regulasi sesuai tugas-fungsi Es. II/Satker, untuk Kegiatan penugasan (Prioritas Pembangunan Nasional) menghasilkan output prioritas pembangunan nasional yang mempunyai dampak secara nasional, setiap Kegiatan bisa menghasilkan output lebih dari satu jenis, setiap Output didukung oleh komponen input dalam

implementasinya dan revisi rumusan output dimungkinkan pada penyusunan RKA-KL dengan mengacu pada Pagu Sementara/Pagu Definitif.

Output kegiatan dalam penyusunan RKA-KL tahun 2011 dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kategori yaitu Output Manajemen, Jenis output ini merupakan output kegiatan yang bertujuan untuk mendukung kelancaran birokrasi secara umum baik pada Unit Eselon II yang melaksanakan fungsi kesekretariatan atau Satker dan Output Teknis, Jenis output ini merupakan output kegiatan yang dihasilkan oleh kegiatan dalam rangka pelaksanaan fungsi teknis suatu Unit Eselon II/Satker (*core bussiness*) dan/atau penugasan prioritas pembangunan nasional.

4.6 Program yang Digunakan dalam Penyusunan RKA-KL

Dalam rangka penyusunan RKA-KL tahun 2011, program yang digunakan adalah rumusan hasil restrukturisasi sebagaimana digunakan dalam dokumen RPJMN 2010-2014. Rumusan program hasil restrukturisasi memperhatikan jenis program yang akan dilaksanakan oleh masing-masing unit di lingkungan K/L yang bersangkutan. Jenis program tersebut meliputi program teknis dan program generik. Program teknis, yaitu program yang menghasilkan pelayanan kepada kelompok sasaran/masyarakat (eksternal). Sedangkan program generik, yaitu program yang mendukung pelayanan aparatur dan/atau administrasi pemerintah (internal) dan memiliki karakteristik sejenis pada setiap K/L.

Secara umum suatu program teknis mempunyai criteria yaitu Program Teknis harus dapat mencerminkan tugas dan fungsi unit Eselon 1A, Nomenklatur Program Teknis bersifat *unique*/khusus (tidak duplikatif) untuk masingmasing unit organisasi pelaksanaanya, Program Teknis harus dapat dievaluasi pencapaian kinerjanya berdasarkan periode waktu tertentu dan Program Teknis dilaksanakan dalam periode waktu jangka menengah, dengan perubahan hanya dapat dilakukan setelah melalui tahapan evaluasi.

Sedangkan perumusan suatu Program Generik mempunyai kriteria yaitu masing-masing Program Generik dilaksanakan oleh 1 (satu) unit organisasi K/L setingkat unit Eselon 1A yang bersifat memberikan pelayanan internal, nomenklatur Program Generik dijadikan *unique* dengan ditambahkan nama K/L dan/atau dengan membedakan kode program dan Program Generik ditujukan untuk menunjang pelaksanaan Program Teknis.

4.7 Kegiatan yang Digunakan dalam Penyusunan RKA-KL

Dalam rangka penyusunan RKA-KL, kegiatan yang digunakan adalah rumusan hasil restrukturisasi sebagaimana digunakan dalam dokumen RPJMN 2010-2014. Hasil restrukturisasi kegiatan tersebut mengelompokkan kegiatan dalam dua jenis yaitu Kegiatan generik, merupakan kegiatan kegiatan yang digunakan oleh beberapa Unit Eselon II yang memiliki karakteristik sejenis dan kegiatan teknis merupakan kegiatan untuk menghasilkan pelayanan kepada kelompok sasaran/masyarakat (eksternal) dan terbagai dalam:

- a. Kegiatan prioritas nasional, yaitu kegiatan-kegiatan dengan *output* spesifik dalam rangka pencapaian sasaran nasional;
- b. Kegiatan prioritas K/L, yaitu kegiatan-kegiatan dengan *output* spesifik dalam rangka pencapaian kinerja K/L;
- c. Kegiatan teknis non-prioritas, merupakan kegiatan-kegiatan dengan *output* spesifik dan mencerminkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tugas-fungsi Satker, namun bukan termasuk dalam kategori prioritas.

4.8 Klasifikasi Anggaran

Klasifikasi anggaran Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan lampiran 2 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Klasifikasi Menurut Organisasi

Klasifikasi organisasi merupakan pengelompokan alokasi anggaran belanja sesuai dengan struktur organisasi Kementerian Negara/Lembaga (K/L). Yang dimaksud organisasi adalah K/L yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan UUD 1945 dan peraturan perundangan yang berlaku. Suatu K/L bisa terdiri dari unit-unit organisasi (Unit Eselon I) yang merupakan bagian dari suatu K/L. Dan suatu unit organisasi bisa didukung oleh satuan kerja (Satker) yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan dari program unit eselon I atau kebijakan Pemerintah dan berfungsi sebagai Kuasa Pengguna Anggaran. Klasifikasi anggaran belanja berdasarkan organisasi menurut K/L disebut Bagian Anggaran (BA). BA dilihat dari apa yang dikelola dapat

dikelompokkan dalam 2 (dua) jenis. Pertama, Bagian Anggaran K/L yang selanjutnya disebut BA-KL adalah kelompok anggaran yang dikuasakan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga selaku Pengguna Anggaran. Kedua, Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara, yang selanjutnya disebut BA-BUN adalah kelompok anggaran yang dikelola oleh Menteri Keuangan selaku Pengelola Fiskal. Suatu K/L dapat diusulkan sebagai BA apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Pada prinsipnya sebuah BA diberikan kepada organisasi atau lembaga negara yang dibentuk untuk melaksanakan salah satu fungsi pemerintahan atau melaksanakan tugas khusus dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden;
 - b. Dasar hukum pembentukannya (berupa UU, PP, Perpres) yang menyatakan bahwa pimpinan organisasi atau lembaga berkenaan ditetapkan sebagai Pengguna Anggaran;
 - c. Pengguna Anggaran merupakan pejabat setingkat menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintahan Non Kementerian (LPNK);
 - d. Unit kesekretariatan yang dibentuk untuk membantu pelaksanaan tugas-tugas lembaga dimaksud setingkat eselon I dan memiliki entitas yang lengkap (unit perencanaan, pelaksana, pengawasan, pelaporan dan akuntansi) serta telah ada penetapan dari Kantor MENPAN;
 - e. Struktur organisasi yang telah ditetapkan sudah ada pejabat yang definitif;
 - f. Sumber dana untuk membiayai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya seluruhnya/sebagian berasal dari APBN;
 - g. Usulan sebagai BA mendapat persetujuan dari K/L induknya termasuk pengalihan anggaran yang dialokasikan dari K/L yang bersangkutan.
2. Klasifikasi Menurut Fungsi

Klasifikasi anggaran menurut fungsi merinci anggaran belanja menurut fungsi dan sub fungsi yaitu: pertama, fungsi adalah perwujudan tugas pemerintahan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional. Klasifikasi fungsi dibagi dalam 11 (sebelas) fungsi. Kedua, Sub fungsi merupakan penjabaran lebih lanjut dari fungsi dan

terinci ke dalam 79 (tujuh puluh sembilan) sub fungsi. Penggunaan fungsi dan sub fungsi disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing K/L. Penggunaannya dikaitkan dengan kegiatan yang dilaksanakan, sehingga suatu program dapat menggunakan lebih dari satu fungsi. Selanjutnya fungsi dan sub-fungsi dijabarkan lebih lanjut dalam program/kegiatan. Program adalah penjabaran kebijakan K/L di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misinya yang dilaksanakan instansi atau masyarakat dalam koordinasi K/L yang bersangkutan. Dengan demikian, rumusan program harus secara jelas menunjukkan keterkaitan dengan kebijakan yang mendasarinya, memiliki sasaran kinerja yang jelas dan terukur untuk mendukung upaya pencapaian tujuan kebijakan yang bersangkutan. Sedangkan kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang, modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau semua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

3. Klasifikasi Ekonomi (Jenis Belanja)

Jenis belanja dalam klasifikasi belanja digunakan dalam dokumen penganggaran baik dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pertanggungjawaban/pelaporan anggaran. Namun penggunaan jenis belanja dalam dokumen tersebut mempunyai tujuan berbeda. Dalam kaitan proses penyusunan anggaran tujuan penggunaan jenis belanja ini dimaksudkan untuk mengetahui pendistribusian alokasi anggaran kedalam jenis-jenis belanja. Dalam penyusunan anggaran (RKA-KL) penggunaan jenis belanja mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) mengenai Bagan Akun Standar (BAS) dengan penjelasan teknis pada Buletin Teknis Komite Standar Akuntansi Pemerintah (KSAP).

Jenis-jenis belanja yang digunakan dalam penyusunan RKA-KL yaitu: pertama, Belanja Pegawai adalah kompensasi dalam bentuk uang maupun barang yang

diberikan kepada pegawai pemerintah (pejabat negara, pegawai negeri sipil, dan pegawai yang dipekerjakan oleh pemerintah yang belum berstatus PNS) yang bertugas di dalam maupun di luar negeri sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan, kecuali pekerjaan yang berkaitan dengan pembentukan modal dan/atau kegiatan yang mempunyai output dalam kategori belanja barang. Kedua, Belanja Barang yaitu pengeluaran untuk menampung pembelian barang dan jasa yang habis pakai untuk memproduksi barang dan jasa yang dipasarkan maupun yang tidak dipasarkan serta pengadaan barang yang dimaksudkan untuk diserahkan atau dijual kepada masyarakat dan belanja perjalanan. Dalam pengertian belanja tersebut termasuk honorarium yang diberikan dalam rangka pelaksanaan kegiatan untuk menghasilkan barang/jasa. Belanja Barang dapat dibedakan menjadi Belanja Barang (Operasional dan Non Operasional) dan Jasa, Belanja Pemeliharaan, serta Belanja Perjalanan Dinas. Ketiga, Belanja modal merupakan pengeluaran anggaran yang digunakan dalam rangka memperoleh atau menambah asset tetap dan asset lainnya yang memberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi serta melebihi batasan minimal kapitalisasi asset tetap atau asset lainnya yang ditetapkan pemerintah. Aset tetap tersebut dipergunakan untuk operasional kegiatan sehari-hari suatu satuan kerja bukan untuk dijual. Keempat, bunga yaitu pembayaran yang dilakukan atas kewajiban penggunaan pokok utang (*principal outstanding*), baik utang dalam negeri maupun utang luar negeri yang dihitung berdasarkan posisi pinjaman. Jenis belanja ini khusus digunakan dalam kegiatan dari Bagian Anggaran BUN. Kelima, Subsidi yaitu alokasi anggaran yang diberikan kepada perusahaan/lembaga yang memproduksi, menjual, mengeksport, atau mengimpor barang dan jasa untuk memenuhi hajat hidup orang banyak sedemikian rupa sehingga harga jualnya dapat dijangkau oleh masyarakat. Belanja ini antara lain digunakan untuk penyaluran subsidi kepada perusahaan negara dan perusahaan swasta. Jenis belanja ini khusus digunakan dalam kegiatan dari Bagian Anggaran BUN. Keenam, bantuan sosial yaitu transfer uang atau barang yang diberikan kepada masyarakat guna melindungi dari kemungkinan terjadinya resiko sosial. Bantuan sosial dapat langsung diberikan kepada anggota masyarakat dan/atau lembaga kemasyarakatan termasuk didalamnya bantuan untuk lembaga non pemerintah bidang pendidikan dan keagamaan. Ketujuh, Hibah adalah pengeluaran pemerintah dalam bentuk uang/barang atau jasa kepada

pemerintah atau pemerintah lainnya, perusahaan daerah, masyarakat, dan organisasi kemasyarakatan, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus menerus. Dan kedelapan, belanja lain-lain yaitu pengeluaran/belanja pemerintah pusat yang tidak dapat diklasifikasikan ke dalam jenis belanja pada butir 1 (satu) sampai dengan 8 (delapan) tersebut di atas.

4.9 Pengalokasian Anggaran Kegiatan

Penyusunan RKA-KL disamping membahas materi klasifikasi anggaran juga membahas materi pengalokasian anggaran kegiatan. Alokasi anggaran kegiatan merupakan akumulasi dari seluruh biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output kegiatan yang direncanakan. Penyusunan anggaran biaya suatu output kegiatan yang tertuang dalam RKA-KL juga mengacu pada peraturan-peraturan yang mengatur secara khusus. Peraturan dimaksud meliputi peraturan tentang: Bagan Akun Standar (BAS); sumber dana kegiatan; jenis satker yang melaksanakan kegiatan; dan perspektif pengalokasian anggarannya. Integrasi peraturan tersebut dalam pengalokasian anggaran biaya *output* kegiatan dalam penyusunan RKA-KL diatur sebagaimana mekanisme di bawah ini.

1. Penghitungan Alokasi Belanja Pegawai pada Satker

Pengalokasian gaji dan tunjangan pegawai supaya lebih realistis dengan kebutuhan maka, pengalokasian dilakukan dengan berbasis data (*based on data*) dan menggunakan aplikasi untuk menghitung alokasi Belanja Pegawai pada Output Kegiatan Pelayanan Perkantoran. Masing-masing Satker berkewajiban mengisi data-data pegawai yang ada seperti nama, tanggal lahir, gaji pokok, dan tunjangan. Selanjutnya aplikasi akan menghitung secara otomatis berapa alokasi belanja pegawai dan tunjangan dari Satker tersebut. Hasil aplikasi belanja pegawai menyajikan informasi mengenai satker dan data data pegawai termasuk gaji dan tunjangan pada suatu satker. Perhitungan gaji dan tunjangan didasarkan atas hitungan dalam aplikasi Belanja Pegawai pada masing-masing Kantor/Satuan Kerja. Praktik penghitungan gaji dan tunjangan dimulai dengan memasukkan data-data kepegawaian yang ada pada masing-masing satker secara lengkap dalam suatu program aplikasi belanja pegawai. Data-data tersebut meliputi nama pegawai, jumlah anak/isteri, gaji

pokok, tanggal lahir, pangkat, jabatan struktural/fungsional beserta besaran tunjangannya. Selanjutnya hasil perhitungan berdasarkan program aplikasi belanja pegawai tersebut sebagai masukan dalam penghitungan Belanja Pegawai dalam aplikasi RKA-KL. Cara penyajian informasi dimaksud secara lengkap sebagaimana Petunjuk Operasional Aplikasi Belanja Pegawai 2008 – Direktorat Jenderal Anggaran.

Jika Satker setelah mengalokasikan Belanja Pegawai pada RKA-KL terdapat sisa lebih dibandingkan dengan pagu anggaran untuk belanja pegawai tersebut maka kelebihan tersebut dialihkan/dikelompokkan dalam Akun Belanja Pegawai Transito (akun 512412).

2. Penerapan Bagan Akun Standar

Penyelarasan norma anggaran dan norma akuntansi dalam rangka sinkronisasi perencanaan anggaran melalui penyusunan RKA-KL dan pelaksanaan anggaran melalui penyusunan laporan keuangan dengan memakai norma Bagan Akun Standar. Penyempurnaan dilakukan secara terus menerus dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan transparansi proses penganggaran. Secara umum penerapan Bagan Akun Standar diatur sebagai berikut:

a. Belanja Bantuan Sosial

Dalam rangka meningkatkan *good governance* terhadap penggunaan jenis belanja Bantuan Sosial, maka Informasi mengenai siapa penerima manfaat (*beneficiaries*) dan dampak resiko sosial apa yang akan dapat diatasi, diuraikan secara jelas dalam penyusunan KAK/TOR sebagai dokumen pendukung RKA-KL yang bersangkutan.

b. Belanja Barang

Belanja Barang yaitu pengeluaran untuk menampung pembelian barang dan jasa yang habis pakai untuk memproduksi barang dan jasa yang dipasarkan maupun yang tidak dipasarkan serta pengadaan barang yang dimaksudkan untuk diserahkan atau dijual kepada masyarakat dan belanja perjalanan. Dalam pengertian belanja tersebut termasuk honorarium yang diberikan dalam rangka pelaksanaan kegiatan untuk menghasilkan barang/jasa. Belanja Barang dapat dibedakan menjadi Belanja Barang

(Operasional dan Non Operasional) dan Jasa, Belanja Pemeliharaan, serta Belanja Perjalanan Dinas.

Penerapan konsep nilai perolehan (*full costing*) pada jenis belanja barang, pada penyusunan RKA-KL dengan menggunakan konsep *full costing*, berarti seluruh biaya yang diperlukan untuk pengadaan barang/jasa dimasukkan sebagai nilai perolehan barang/jasa dimaksud. Namun demikian akun belanja yang digunakan harus sesuai dengan peruntukannya sebagaimana BAS dan bantuan social suatu output yang dihasilkan kegiatan dalam rangka bantuan kepada lembaga pendidikan dan/atau peribadatan pengalokasian anggarannya dimasukkan dalam 2 (dua) jenis belanja yaitu Belanja Barang (termasuk biaya honorarium pelaksanaan kegiatan dengan kode Akun kode 521213 sebagaimana uraian pada Belanja Barang tersebut di atas) dan Belanja Bantuan Sosial untuk menampung besaran alokasi bantuan yang diberikan (Akun Belanja Bantuan Sosial Lembaga Pendidikan atau Akun Belanja Bantuan Sosial Lembaga Pendidikan).

3. Penerapan konsep kapitalisasi

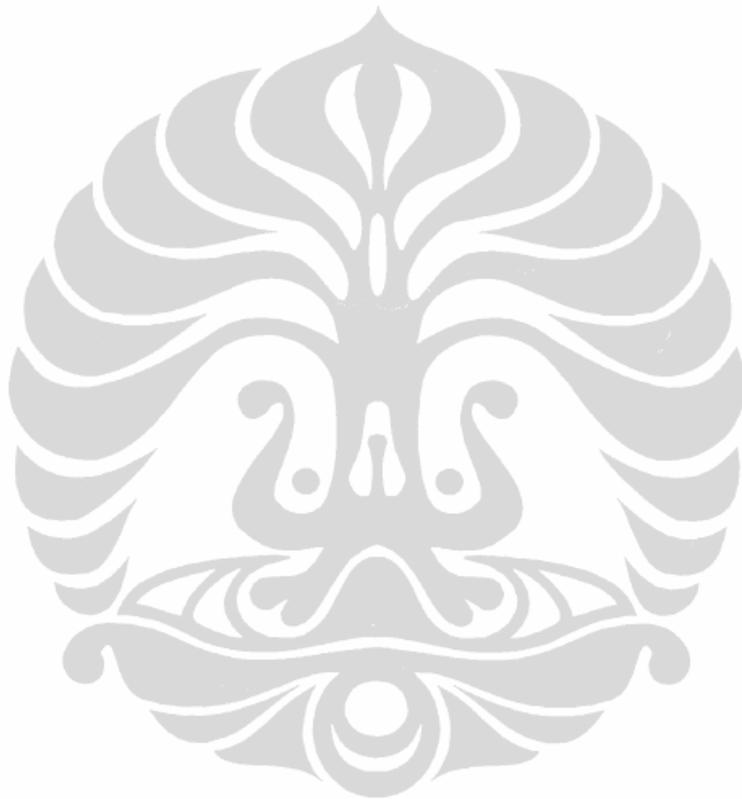
Konsep kapitalisasi dalam penyusunan RKA-KL terkait dengan jenis Belanja Modal. Untuk mengetahui apakah suatu belanja dapat dimasukkan sebagai belanja modal atau tidak, maka perlu diketahui definisi aset tetap atau aset tetap lainnya dan criteria kapitalisasi aset tetap.

Aset tetap mempunyai ciri-ciri/karakteristik sebagai berikut: berwujud, akan menambah aset pemerintah, mempunyai masa manfaat lebih dari satu tahun, nilainya material (diatas nilai kapitalisasi). Sedangkan ciri-ciri aset tetap lainnya adalah tidak berwujud, akan menambah aset pemerintah, mempunyai masa manfaat lebih dari 1 tahun, nilainya relatif material (diatas nilai kapitalisasi).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu belanja dapat dikategorikan sebagai belanja modal jika pengeluaran tersebut mengakibatkan adanya perolehan aset tetap atau aset tetap lainnya yang demikian menambah aset pemerintah, pengeluaran tersebut melebihi batasan minimal kapitalisasi aset tetap atau aset tetap lainnya yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan perolehan aset tetap tersebut dimaksudkan untuk dipakai

dalam operasional pemerintahan, bukan untuk dijual atau diserahkan ke masyarakat.

Dalam kaitan konsep harga perolehan menetapkan bahwa seluruh pengeluaran yang mengakibatkan tersedianya aset siap dipakai, maka seluruh pengeluaran tersebut masuk ke dalam belanja modal. Pengeluaran tersebut memenuhi batasan minimal kapitalisasi (relatif material) aset tetap/aset tetap lainnya.



BAB V

ANALISIS IMPLIMENTASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DILINGKUNGAN SETJEN KEMDIKNAS

Pembahasan dalam penelitian ini adalah Penganggaran Berbasis Kinerja yang mencakup tentang implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh Setjen Kemdiknas. Penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan pengamatan secara langsung di lapangan (*observasi*). Wawancara dilakukan kepada pejabat yang berwenang dalam penyusunan anggaran di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas.

5.1 Gambaran Umum Sekretariat Jenderal Kemdiknas

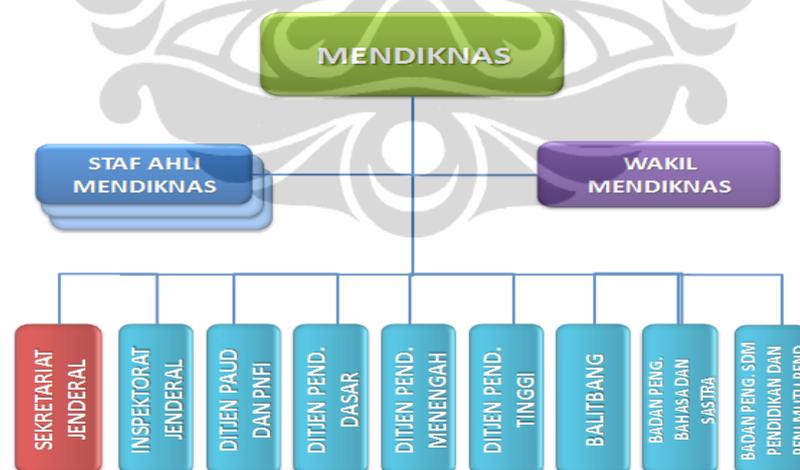
Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, Dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas, Dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara dan Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010, Sekretariat Jenderal Kemdiknas merupakan unsur pembantu pimpinan Kementerian Pendidikan Nasional, yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Menteri Pendidikan Nasional. Unit organisasi Eselon I Kemdiknas ini dipimpin oleh Sekretaris Jenderal. Dengan perkataan lain, Sekretariat Jenderal Kemdiknas merupakan salah satu dari 9 unit organisasi Eselon I di lingkungan Kemdiknas, disamping Wakil Menteri, dan lima Staf Ahli Menteri (Gambar 5.1).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, Dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas, Dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara dan Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010, tugas Sekretariat Jenderal Kemdiknas adalah melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional. Fungsi koordinasi, pembinaan, dan dukungan administrasi tersebut mencakup aspek perencanaan, keuangan, kepegawaian, kerumahtanggaan termasuk sarana dan prasarana, ketatausahaan, kerjasama, hubungan masyarakat, serta berbagai aspek manajemen internal lainnya.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada butir 1.3.2, Sekretariat Jenderal Kemdiknas menyelenggarakan fungsi :

1. koordinasi kegiatan Kementerian Pendidikan Nasional;
2. koordinasi dan penyusunan rencana dan program Kementerian Pendidikan Nasional;
3. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip dan dokumentasi Kementerian Pendidikan Nasional;
4. pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerja sama, dan hubungan masyarakat;
5. koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum;
6. penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara; dan
7. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Pendidikan Nasional.

Gambar 5.1 Kedudukan Sekretariat Jenderal dalam Struktur Organisasi Kemdiknas



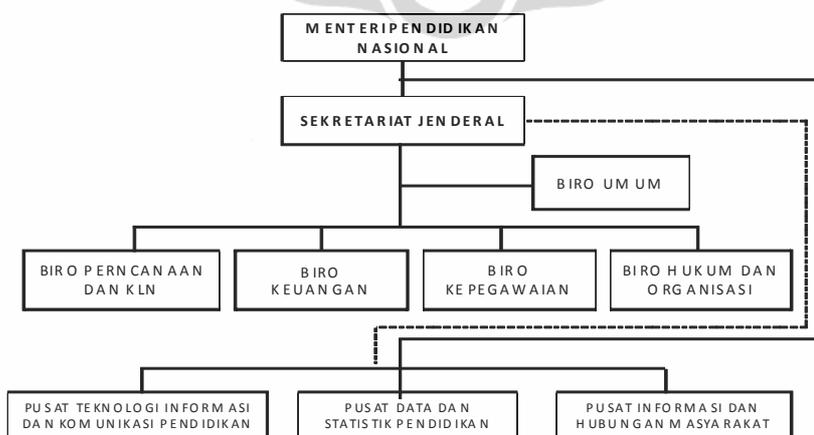
Sumber: Rencana Strategis Setjen Kemdiknas 2010 – 2014 hal.5

Berdasarkan peraturan presiden tersebut, sebagai pelaksanaan di tingkat Kementerian Pendidikan Nasional di tetapkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 36 tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian

Pendidikan Nasional, menurut Permendiknas tersebut Sekretariat Jenderal Kemdiknas mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kemdiknas dan mempunyai fungsi koordinasi kegiatan Kementerian Pendidikan Nasional; koordinasi dan penyusunan rencana dan program Kementerian Pendidikan Nasional; pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, dan kerumahtanggaan Kementerian Pendidikan Nasional; pembinaan dan penyelenggaraan organisasi, tata laksana, dan kerja sama; koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum; penyelenggaraan pengelolaan barang milik negara; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Pendidikan Nasional.

Mengingat tugas dan fungsinya sebagaimana tersebut di atas, Sekretariat Jenderal Kemdiknas bertanggung jawab atas seluruh aspek manajemen internal Kemdiknas. Dengan perkataan lain Sekretariat Jenderal berperan sebagai “penyedia layanan umum” bagi seluruh unit kerja Kemdiknas; sekaligus sebagai “simpul penghubung” antar unit utama serta antara Kemdiknas dengan lembaga eksternal lainnya. Struktur organisasi Sekretariat Jenderal Kemdiknas dapat digambarkan seperti Gambar 5.2.

Gambar 5.2 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kemdiknas



Sumber: Dikutip dari Struktur Organisasi Kemdiknas tanggal 29 November 2010

Berdasarkan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional, Sekretaris Jenderal Kemdiknas merupakan Unit Eselon 1 di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri dan Wakil Menteri Pendidikan Nasional yang mempunyai 5 Biro dan di pimpin oleh Kepala Biro yaitu Biro Umum, Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri, Biro Keuangan, Biro Kepegawaian, Biro Hukum dan Organisasi serta membawahi dan mengkoordinasikan 3 Pusat yang bertanggungjawab kepada Menteri Pendidikan Nasional melalui Sekretaris Jenderal yaitu Pusat Teknologi Informasi Dan Komunikasi Pendidikan Pusat Data Dan Statistik Pendidikan Pusat Informasi Dan Hubungan Masyarakat, masing masing pusat dipimpin oleh Kepala Pusat.

Dengan jumlah pegawai 1.222 orang (tidak termasuk pegawai 3 kantor pusat yang dikoordinasikan oleh Sekretariat Jenderal), Sekretariat Jenderal Kemdiknas mengkoordinasikan, memberikan pembinaan dan dukungan administrasi di bidang penyusunan rencana dan program Kemdiknas, keuangan, ketatausahaan, kerumahtanggaan, arsip, kepegawaian, organisasi dan tata laksana, kerja sama, dan hubungan masyarakat, penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum, serta pengelolaan barang milik/kekayaan negara bagi tujuh unit utama di lingkungan Kemdiknas, yang secara keseluruhan meliputi 60 unit organisasi Eselon II di kantor pusat, 92 perguruan tinggi negeri, dan 45 Unit Pelaksana Teknis (UPT) di daerah termasuk 12 Kopertis, 9 Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga dan Kependidikan (P4TK), dan 30 Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP). Di samping itu Sekretariat Jenderal Kemdiknas juga mengkoordinasikan, memberikan pembinaan, dan dukungan administrasi bagi enam Southeast Asian Ministers of Education Organization (SEAMEO) Centers yang ada di Indonesia yaitu SEAMEO Regional Centre for Tropical Biology (BIOTROP) , SEAMEO Centre for Regional Open Learning Centre (SEAMOLEC), SEAMEO Regional Centre for Food and Nutrition (RCCN), SEAMEO Regional Centre for Quality Improvement of Teachers and Education Personnel (QITEP) in Science, SEAMEO Regional Centre for Quality Improvement of Teachers and Education Personnel (QITEP) in Language, SEAMEO Regional Centre for Quality

Improvement of Teachers and Education Personnel (QITEP) in Mathematic. Khusus dalam hal koordinasi dan pembinaan, Sekretariat Jenderal Kemdiknas juga melayani seluruh Dinas Pendidikan di provinsi dan Kabupaten atau kota. Secara keseluruhan satuan kerja (satker) yang dilayani oleh Sekretariat Jenderal Kemdiknas adalah 196 satker.

Di bidang perencanaan, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) seluruh satker tersebut di atas dilayani dan dikoordinasikan oleh Sekretariat Jenderal, sejak tahap pengalokasian pagu indikatif, penyusunan rencana kerja (Renja), sampai pembahasannya dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Kementerian Keuangan, dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Belum lagi koordinasi antar Kementerian/Lembaga (K/L) khususnya dengan Kantor Menteri Koordinator Kesejahteraan Rakyat, Menteri Koordinator Perekonomian, dan Unit Kerja Presiden bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4), serta berbagai kementerian/lembaga. Keseluruhan proses tersebut berlangsung hampir sepanjang tahun.

Dalam rangka koordinasi dan pembinaan sistem perencanaan tersebut, Sekretariat Jenderal Kemdiknas

1. Menerbitkan Prosedur Operasional Standar (POS) Perencanaan Program dan Penganggaran yang menjadi acuan seluruh unit kerja Kemdiknas dalam menyusun program, kegiatan, dan anggaran sesuai siklus perencanaan dan penganggaran.
2. Menkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja (Renja) seluruh unit kerja Kemdiknas.
3. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pengalokasian Anggaran Belanja Kemediknas.
4. Menyelenggarakan rapat koordinasi perencanaan tingkat daerah/regional
5. Memfasilitasi Rembuk Nasional Pendidikan tahunan
6. Memfasilitasi Musyawarah Perencanaan Pembangunan Pusat (Musrenbagpus) yang diselenggarakan oleh Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional setiap awal tahun.

7. Memfasilitasi Rapat Koordinasi Pembangunan Pusat (Rakorbangpus) setiap awal tahun.

Salah satu tonggak kinerja dalam sistem perencanaan yang dicapai adalah diterapkannya secara bertahap Sistem Perencanaan Berbasis Kinerja di lingkungan Kemdiknas.

Di bidang keuangan, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Menerapkan Sistem dan Prosedur Keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Instansi (SAI)
2. Menerbitkan Kepmen tentang Pejabat Pengelola Keuangan diseluruh satker.
3. Melakukan sosialisasi peraturan perundang-undangan terkait dengan pengelolaan keuangan
4. Menelaah Surat Perintah Pembayaran (SPP) yang diajukan oleh satker
5. Menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM)
6. Memantau daya serap anggaran setiap satker
7. Menyusun Laporan Keuangan tahunan

Untuk melaksanakan kegiatan tersebut Biro Keuangan Sekretariat Jenderal diperkuat dengan beberapa orang akuntan, sejalan dengan pengembangan sistem dan prosedur pengadministrasian keuangan yang lebih akuntabel.

Dalam hal kepegawaian, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Mengangkat Calon Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi keahlian dan kebutuhan
2. Mengembangkan karier dan profesionalisme pegawai
3. Menegakkan disiplin pegawai
4. Menyusun aturan mengenai perpanjangan pensiun pegawai, dan
5. Mengembangkan sistem informasi kepegawaian

Di bidang ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan arsip, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Menata Arsip bekerjasama dengan Pusat Arsip Nasional
2. Pemeliharaan/perawatan taman, halaman, dan jalan di lingkungan Kemediknas
3. Pembinaan persuratan, keprotokolan, dan kerumahtanggaan kementerian

Di bidang organisasi dan tata laksana, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Pengembangan kelembagaan tugas dan fungsi
2. Pembentukan nilai-nilai serta budaya kerja

Dalam hal kerja sama dan hubungan masyarakat, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Memfasilitasi kerja sama bilateral dengan 20 negara, yakni Amerika Serikat, Australia, Belanda, Brunei Darussalam, Filipina, Inggris, Jepang, Jerman, Kamboja, Laos, Malaysia, Myanmar, Papua Nugini, Perancis, Singapura, Arab Saudi, Timor Leste, Turki, Vietnam, dan Thailand.
2. Memfasilitasi kerja sama mulilateral dan regional dengan Badan Perdagangan Dunia (WTO), Menteri-menteri Pendidikan se-Asia Tenggara (SEAMEO), ASEAN Minister Meeting on Education (ASED).
3. Sosialisasi dan publikasi kebijakan dan program Kemdiknas
4. Memfasilitasi forum wartawan pendidikan

Dalam hal penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Menata regulasi pengelolaan pendidikan (175 Peraturan Menteri, 450 Keputusan Menteri, 17 Keputusan Bersama, dan 3 Instruksi Menteri)
2. Penegakan hukum di bidang pendidikan
3. Sosialisasi peraturan perundang-undangan, khususnya di bidang pendidikan
4. Menata ketaatan pada peraturan perundang-undangan
5. Bantuan Hukum bagi pegawai yang memerlukan

Di bidang pengelolaan barang milik/kekayaan Negara, Sekretariat Jenderal Kemdiknas:

1. Mencatat seluruh aset Kemdiknas bekerja sama dengan BPKP
2. Revaluasi seluruh aset yang tercatat bekerja sama dengan Kemenkeu
3. Menerapkan Sistem e-procurement dalam pengadaan barang/jasa
4. Menyusun laporan BMN Kemdiknas
5. Membina pengelolaan BMN di seluruh Satker di lingkungan Kemdiknas

Lingkungan Internal Sekretariat Jenderal Kemdiknas antara lain yaitu:

1. Lokasi kantor sangat strategis, di kompleks Senayan Jakarta Pusat.

2. Sekretariat Jenderal memiliki gedung 20 (dua puluh) lantai, merupakan sarana penunjang yang relatif memadai.
3. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Sekretariat Jenderal didukung oleh lebih kurang 2000 (dua ribu) pegawai yang tersebar pada 5 biro dan 3 pusat, yang siap mendukung setiap kebijakan pimpinan.
4. Alokasi anggaran Sekretariat Jenderal selalu meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan diterapkannya prioritas anggaran sebesar 20 % dari APBN dan APBD, yang pelaksanaannya sudah menerapkan anggaran berbasis kinerja.
5. Telah diraihnya sertifikat ISO 9001-2008 bagi setiap eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal.
6. Semua satuan kerja di lingkungan Setjen Kementerian Pendidikan Nasional baik di pusat maupun di daerah telah terkoneksi dengan Jardiknas.
7. Penerapan pengarusutamaan gender.

5.2 Visi dan Misi Sekretariat Jenderal Kemdiknas

Pengertian visi misi menurut Sukisno dalam *Curriculum Development Practice* 1, Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Banyak intepretasi yang dapat keluar dari pernyataan keadaan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Visi itu sendiri tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, oleh kemungkinan kemajuan cdanan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang tersebut. Pernyataan Visi tersebut harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu Visi hendaknya mempunyai sifat / fleksibel. Sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi intepretasi Visi. Sedangkan Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi.

Berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan program Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2010-2014, Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional merumuskan Visi dan Misi Tahun 2010-2014 adalah sebagai berikut:

Visi : Menjadi Pilar Utama dalam mewujudkan Kementerian Pendidikan Nasional menuju Kementerian Bertatakelola Terbaik

Misi : 1. Mewujudkan tata kelola Kementerian Pendidikan Nasional yang baik
 2. Mengembangkan budaya kerja organisasi yang unggul
 3. Mengembangkan statistik pendidikan, teknologi informasi dan komunikasi pendidikan, serta kehumasan

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja visi dan misi tidak dapat dipisahkan hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Staf Ahli Menteri Pendidikan Nasional Bidang Sosial dan Ekonomi dalam Pembinaan Anggaran Berbasis Kinerja di Hotel Grand Cikarang:

“.....PBK tidak dapat dipisahkan oleh visi dan misi.....”

Dalam mendukung Renstra Unit Eselon I dan Kementerian, setiap Unit Eselon II di lingkungan Setjen Kemdiknas telah mempunyai Rencana Strategis 2010 – 2014 yang didalamnya merumuskan visi dan misi Eselon II sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban masing-masing Eselon II.

5.3 Capaian Kinerja 2005-2009

Sebagaimana diketahui bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Sekretariat Jenderal selama periode 2005-2009 sebelum adanya reformasi birokrasi di lingkungan Kemdiknas didukung oleh 12 unit kerja Biro dan Pusat yakni: (1) Biro Perencanaan dan Kerja sama Luar Negeri, (2) Biro Umum, (3) Biro Keuangan, (4) Biro Kepegawaian, (5) Biro Hukum dan Organisasi, (6) Pusat Informasi dan Hubungan Masyarakat, (7) Pusat Pendidikan dan Pelatihan, (8) Pusat Grafika Indonesia, (9) Pusat Perbukuan, (10) Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan, (11) Pusat Bahasa, serta (12) Pusat Pengembangan Kualitas Jasmani.

Berdasarkan Rencana Strategis Setjen Kemdiknas 2010 - 2014, sasaran capaian kinerja Sekretariat Jenderal periode 2005-2009 mencakup dua kebijakan pokok Kemdiknas, yakni kebijakan pokok penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra

publik yang dijabarkan dalam 6 kebijakan operasional pembangunan pendidikan nasional; serta kebijakan pokok peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing yang dijabarkan dalam 16 kebijakan operasional. Untuk melaksanakan kebijakan operasional tersebut, Sekretariat Jenderal telah mengeluarkan kebijakan dan kegiatan pokok. Kebijakan dan kegiatan pokok Sekretariat Jenderal yang terkait dengan kebijakan pokok penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik dijabarkan dalam 5 program pokok, yakni: 1) Penataan regulasi pengelolaan pendidikan dan penegakan hukum di bidang pendidikan; 2) Peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelolaan pendidikan; 3) Penataan ketaatan pada peraturan perundang-undangan; 4) Peningkatan citra publik dan layanan publik; 5) Pengembangan aplikasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) secara terintegrasi. Sedangkan 3 program pokok Sekretariat Jenderal yang terkait dengan kebijakan pokok peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing, yakni: 1) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan; 2) Peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan; 3) Pengembangan kualitas jasmani.

Secara ringkas capaian kinerja Sekretariat Jenderal dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, terkait dengan Program penataan regulasi pengelolaan pendidikan dan penegakan hukum di bidang pendidikan. Pelaksanaan dari program ini dikoordinasikan oleh Biro Hukum dan Organisasi. Kegiatan utamanya dengan kegiatan utama adalah penyusunan peraturan dan rancangan perundang-undangan. Penataan regulasi yang telah diselesaikan selama kurun waktu 2005-2008 adalah 175 Peraturan Menteri, 450 Keputusan Menteri, 17 Keputusan Bersama, dan 3 Instruksi Menteri. Beberapa regulasi penting yang telah diselesaikan adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) yang terkait dengan sertifikasi guru dan dosen. Permendiknas tersebut dikeluarkan untuk mengisi kekosongan regulasi sebagaimana diamanatkan oleh UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Selain itu juga telah dikeluarkan, Permendiknas tentang perbukuan yang mengatur pengadaan buku teks pelajaran yang murah dan mudah diakses masyarakat luas, melalui pembelian hak cipta buku teks pelajaran oleh Departemen Pendidikan Nasional dan mengupload-nya di website bse.kemdiknas.go.id yang dikenal dengan buku sekolah elektronik (BSE).

Kedua, terkait dengan program peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelolaan pendidikan. Pelaksanaan program ini menjadi tanggung jawab Biro Kepegawaian. Selama kurun waktu 2005-2008, Biro Kepegawaian telah melaksanakan kegiatan pengangkatan 11.475 CPNS; pengembangan karier dan profesionalisme pegawai; penegakan disiplin pegawai; aturan mengenai perpanjangan pensiun pegawai; dan pengembangan sistem informasi kepegawaian. Pencapaian penting lainnya adalah diterapkannya sistem informasi manajemen yang dilaksanakan pada tahun 2005, sistem informasi kepegawaian (SIMPEG), pembuatan aplikasi internet berbasis web, pengadaan hardware dan software pendukung web, yang baru dikembangkan pada tahun anggaran 2008. Kegiatan peningkatan standar kompetensi teknis sumber daya manusia (SDM) juga menjadi tanggung jawab Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat). Selama kurun waktu 2005-2008, Pusdiklat telah meluluskan 2802 pegawai peserta Diklatpim II, III, IV; 10.000 pegawai peserta Diklat Teknis dan Fungsional; serta 9659 pegawai peserta Diklat Prajabatan. Kegiatan lain yang tercakup dalam program peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelolaan pendidikan adalah Uji Kemahiran Berbahasa Indonesia (UKBI). Pelaksanaan kegiatan ini menjadi tanggung jawab Pusat Bahasa. Selain menyelenggarakan UKBI, Pusat Bahasa selama kurun 2005-2008, juga telah menyelesaikan kegiatan berupa: 1) Penelitian kekerabatan bahasa-bahasa daerah; 2) Pemetaan bahasan daerah; 3) program bahasa Indonesia untuk penutur asing; 4) Pemasarakatan bahasa dan sastra; 2008, telah dirampungkan target kinerja terutama yang terkait dengan penataan regulasi dan peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelola pendidikan, ketaatan aparat pada peraturan perundang-undangan dan citra publik. 5) Apresiasi sastra; 6) Penyempurnaan keempat kali Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang diterbitkan pada tahun 2008 ini.

Ketiga, terkait program penataan, ketaatan pada peraturan perundang-undangan. Kegiatan utamanya berupa pengembangan kelembagaan tugas dan fungsi, serta pembentukan nilai-nilai serta budaya kerja. Pelaksanaan kegiatan ini juga menjadi bagian tanggung jawab Biro Hukum dan Organisasi.

Keempat, yang terkait program peningkatan citra publik dan layanan publik. Program ini dijabarkan ke dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan program,

sosialisasi dan publikasi kebijakan dan program, peningkatan kerja sama dengan Kementerian/Lembaga lain dan hubungan luar negeri, serta peningkatan akuntabilitas publik dalam pelayanan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan ini menjadi tanggung jawab Biro Perencanaan dan Kerja sama Luar Negeri (Biro PKLN). Selama kurun 2005-2008, Biro PKLN telah merampungkan sejumlah kegiatan penting, yakni: menyelesaikan berbagai kebijakan dan program pendidikan nasional; menyusun laporan hasil pemantauan pelaksanaan kebijakan dan program pendidikan nasional, menyediakan informasi, analisis dan evaluasi pelaksanaan berbagai kebijakan dan program pendidikan nasional. Selain itu, hal khusus yang telah dilakukan Biro PKLN adalah Program Sinergi Kemdiknas dengan Kementerian/Lembaga lain, Program Beasiswa Unggulan, serta Jejaring Pendidikan Nasional (Jardiknas). Jardiknas yang dikembangkan Biro PKLN sejak 2006 (mulai 1 April 2008 dikelola Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi), telah melahirkan sejumlah pengembangan sistem pendataan dan sistem pembelajaran skala nasional. Sistem pendataan nasional yang telah dilaksanakan adalah adanya Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN), Nomor Induk Siswa Nasional (NISN). Sedangkan sistem pembelajaran yang dikembangkan adalah program pendidikan jarak jauh teknik komputer dan jaringan, dan pelatihan Jardiknas. Di bidang kerja sama luar negeri, selama kurun waktu 2005-2008, Biro PKLN berhasil menjalin kerja sama bilateral dengan 20 negara, yakni Amerika Serikat, Australia, Belanda, Brunei Darussalam, Filipina, Inggris, Jepang, Jerman, Kamboja, Laos, Malaysia, Myanmar, Papua Nugini, Perancis, Singapura, Arab Saudi, Timor Leste, Turki, Vietnam, dan Thailand. Sedangkan kerja sama mulilateral dan regional yang telah terjalin adalah dengan Badan Perdagangan Dunia (WTO), Menteri-menteri Pendidikan se-Asia Tenggara (SEAMEO), ASEAN Minister Meeting on Education (ASED). Program peningkatan citra publik dan layanan publik juga menjadi tanggung jawab Pusat Informasi dan Hubungan Masyarakat (PIH). PIH selama kurun waktu 2005-2008 telah melaksanakan 4 kegiatan utama yakni: 1) Kegiatan penunjang kehumasan; 2) Kegiatan penunjang penyuluhan dan penyebaran informasi; 3) Kegiatan penunjang Komisi Nasional Indonesia untuk UNESCO (KNIU); dan 4) Kegiatan penunjang perkantoran. Kegiatan tersebut dijabarkan dengan mengembangkan Gerai Informasi dan Media (GIM), Perpustakaan

Kemdiknas, yang meraih penghargaan pelayanan prima dari Presiden RI pada tahun 2007, serta mengembangkan sistem informasi pendidikan nasional dalam menunjang kegiatan publikasi melalui media elektronik (*Website, e-Kiosk, Display Directory, dan Information Booth*).

Kelima, yang terkait program pengembangan aplikasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) secara terintegrasi. Program ini dijabarkan dalam kegiatan pengembangan sistem prosedur keuangan yang menjadi tanggung jawab Biro Keuangan. Selama kurun waktu 2005-2008. Biro Keuangan telah melaksanakan dua kegiatan utama terkait penyelenggaraan pimpinan kenegaraan dan pemerintahan, dan penyelenggaraan administrasi/manajemen pelayanan pendidikan. Kegiatan menonjol yang telah diselesaikan Biro Keuangan adalah: 1) Sosialisasi peraturan bidang keuangan di lingkungan Kemdiknas yang dilaksanakan di tiga regional; 2) Kegiatan penyusunan data mekanisme perbendaharaan dan pelatihan kebendaharawan; 3) Pembinaan dan monitoring pelaksanaan surat perintah membayar (SPM); 4) Penyusunan kebijaksanaan Kemdiknas dalam bidang pengelolaan keuangan; 5) Penerapan sistem akuntansi instansi (SAI) secara online sejak tahun 2008 ini. Sistem Informasi Manajemen bidang aset Departemen menjadi tanggung jawab Biro Umum. Selama kurun waktu 2005-2008, capaian kinerja Biro Umum dapat dikelompokkan dalam 10 kegiatan utama, yakni 1) Penatausahaan barang milik negara (BMN); 2) Kegiatan konservasi energi; 3) Penerapan sistem E-Procurement dalam proses pengadaan barang dan jasa; 4) Pemeliharaan/perawatan taman, halaman, dan jalan di lingkungan Setjen Kemdiknas; 5) Pengelolaan Wisma Arga Mulya; 6) Pembinaan Kearsipan; 7) Perolehan Sertifikat ISO 9001-2000; 8) Kegiatan pengelolaan LHKPN (KPK); 9) Tindak lanjut atas temuan BPK, BPKP, dan Inspektorat Jenderal; 10) Tindak lanjut temuan Inspektorat Jenderal Kemdiknas pada Biro Umum Setjen Kemdiknas. Sertifikat ISO 9001:2000 telah dicapai 12 unit kerja Sekretariat Jenderal. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah diraih pertama kali oleh Biro PKLN pada 2007. Setelah itu berturut-turut diraih seluruh unit kerja.

Keenam, yang terkait program pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pendidikan. Sejumlah kegiatan berkaitan dengan TIK

menjadi tanggung jawab Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan (Pustekkom). Selama kurun waktu 2005-2008, capaian kinerja Pustekkom adalah: 1) Pengembangan, penyelenggaraan dan pemanfaatan siaran pendidikan Televisi Edukasi (TVE); 2) Pengembangan pendidikan terbuka dan jarak jauh; 3) Pengembangan teknologi informasi untuk pembelajaran (portal pendidikan Edukasinet); 4) Pengembangan sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh jenjang pendidikan menengah; 5) Pengembangan sistem pembelajaran inovatif di SMP Terbuka; 6) Pengembangan sistem pemanfaatan media audio interaktif di SD; 7) Penyelenggaraan program pendidikan tinggi jarak jauh; 8) Penyediaan sarana dan prasarana pendukung pengembangan dan pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk pendidikan. Pencapaian khusus Pustekkom lainnya adalah pengelolaan Jardiknas sejak diberi mandat Menteri Pendidikan Nasional pada 1 April 2008. Hingga September 2008 Jardiknas telah menjangkau 1072 nodes. Berdasarkan kelompok node, Jardiknas dikelompokkan menjadi Zona Kantor Dinas Pendidikan (OfficeNet), Zona Sekolah (SchoolNet), Zona Perguruan Tinggi (InHeren), dan Zona Personal untuk siswa, guru dan dosen.

Ketujuh, yang terkait program peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan. Program ini dijabarkan dalam beberapa kegiatan di antaranya pengendalian mutu buku, pembelian hak cipta buku teks pelajaran, dukungan penyediaan buku dalam keadaan khusus, serta pengembangan pusat sumber belajar berbasis TIK. Pelaksanaan program ini menjadi tanggung jawab Pusat Perbukuan. Selama kurun 2005-2008, capaian kinerja Pusat Perbukuan kurun 2005-2008 dapat dikelompokkan dalam delapan kegiatan utama, yakni: 1) Meningkatnya jumlah judul buku teks pelajaran yang layak pakai (terstandar); 2) Meningkatnya jumlah judul buku non-teks pelajaran yang layak pakai (terstandar); 3) Tersedianya buku teks yang telah dibeli hak ciptanya; 4) Meningkatnya jumlah buku berbahasa asing yang diterjemahkan; 5) Terpilihnya naskah buku pengayaan hasil sayembara yang bermutu; 6) Tersedianya buku teks pelajaran dan pengayaan sebagai buffer stock; 7) Terkirimnya buku dan informasi perbukuan; 8) Meningkatnya manajemen pengelolaan pendukung kegiatan perbukuan. Pencapaian khusus lainnya adalah diluncurkannya buku sekolah elektronik (BSE) oleh Presiden RI di Istana Negara

pada 20 Agustus 2008. Program peningkatan sarana peningkatan mutu sarana dan sarana juga menjadi tanggung jawab Pusat Grafika Indonesia (Pusgrafin). Selama kurun 2005-2008, Pusgrafin berperan aktif dalam mendukung program buku murah, pengendalian mutu fisik buku, dan melahirkan sumber daya manusia teknis manajemen bidang kegrafikaan dan penerbitan, melalui Diklat Kegrafikaan dan Penerbitan, kegiatan pengembangan teknologi kegrafikaan dan penerbitan, serta kegiatan layanan kegrafikaan dan penerbitan. Pencapaian khusus Pusgrafin adalah melakukan persiapan pendirian Politeknik Negeri, sejak April 2008. Hal tersebut merupakan amanah dari kesepakatan pada rapat kerja antara Menteri Pendidikan Nasional dengan Komisi X DPR RI pada tanggal 22 Mei 2007. Rapat kerja memutuskan perubahan kelembagaan Pusgrafin menjadi Politeknik. Kebijakan perubahan itu sebagai upaya untuk menyediakan tenaga terampil tingkat madya dalam rangka mendorong pertumbuhan industri kreatif di Indonesia. Nama politeknik tersebut adalah Politeknik Negeri Media Kreatif, sesuai surat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 1722/D/T/2008 tanggal 11 Juni 2008 tentang persetujuan pendirian Politeknik Negeri, dengan tiga program studi: Desain Grafis, Penerbitan, dan Teknik Grafika.

Kedelapan, yang terkait program pengembangan kualitas jasmani. Program ini menjadi tanggung jawab Pusat Pengembangan Kualitas Jasmani (Pusjas). Selama kurun 2005-2008 Pusjas telah melaksanakan kegiatan unggulan, yaitu: Jambore Usaha Kesehatan Sekolah (UKS); Pengembangan sekolah sehat; Gerakan hidup aktif nasional (Gerhana). Sebagai Sekretariat Tim Pembina UKS Pusat, Pusjas berperan besar dalam melaksanakan Jambore UKS pertama digelar di Malang, Jawa Timur, 4-7 Agustus 2007. Selain itu, melalui Gerhana Pusjas berperan membudayakan hidup aktif kepada peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan. Penganangan Gerhana secara nasional dilakukan Menteri Pendidikan Nasional di Mataram, Nusa Tenggara Barat pada tanggal 27 Mei 2007. Sedangkan pada tahun 2008 ini, Pusjas telah menyusun pemetaan sekolah sehat.

Pada tahun 2009, dari enam target Indikator Kinerja Kunci (IKK) yang ditetapkan dalam Renstra 2005-2009, pencapaiannya dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Enam Target IKK Yang Ditetapkan Dalam Renstra 2005-2009

No	Indikator Kunci Kinerja	2005	2006	2007	2008	2009	
						Target	Realisasi
1	Opini BPK atas laporan Keuangan Kemdiknas	Opini BPK Belum Diterapkan	<i>Disclaimer</i>	<i>Disclaimer</i>	Wajar Dengan Pengecualian	WTP	WDP
2	Persentase temuan BPK tentang penyimpangan di Kemdiknas terhadap objek yang diperiksa.	0,49%	0,36%	0,03%	<0,50%	<0,50%	<0,50%
3	Persentase temuan Itjen tentang penyimpangan di Kemdiknas terhadap objek yang diperiksa	0,10%	0,30%	0,17%	0,04%	<0,50%	<0,50%
4	Aplikasi SIM Kumulatif	-	3 aplikasi	13 Aplikasi	14 Aplikasi	14 Aplikasi	14 Aplikasi
5	Sertifikat ISO 9001:2000 yang Diraih Unit Utama Kemdiknas (Kumulatif)	-	2 sertifikat dari 42 Uni kerja Eselon II	24 sertifikat dari 42 Uni kerja Eselon II	42 sertifikat dari 42 Uni kerja Eselon II	42 sertifikat dari 42 Uni kerja Eselon II	42 sertifikat dari 42 Uni kerja Eselon II
6	Sertifikat ISO 9001:2000 yang LPMP/P4TK/ BPPNFI (Kumulatif)	11 sertifikat dari 47 UPT	16 sertifikat dari 47 UPT	24 sertifikat dari 47 UPT	47 UPT	47 UPT	47 UPT

Sumber: Rencana Strategis Sekretariat Jenderal Kemdiknas 2010 – 2014 hal.21

Dari tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan enam target IKK yang ditetapkan dalam Renstra, empat IKK dapat dicapai dengan cukup baik, bahkan dua IKK berhasil melampaui targetnya dengan sangat baik, yaitu:

- Persentase temuan Itjen tentang penyimpangan di Kemdiknas terhadap objek yang diperiksa
- Sertifikat ISO 9001:2000 yang Diraih Unit Utama Kemdiknas.

Satu IKK belum yang belum sesuai dengan target yang ditetapkan adalah Opini Badan Pemeriksa Keuangan atas Laporan Keuangan Kemdiknas tahun 2009 yang hanya mendapat opini Wajar Dengan Pengecualian dan pada tahun 2010 mendapat opini *Disclaimer*.

5.4 Anggaran Sekretariat Jenderal Kemdiknas

Dalam menjalankan tugas dan fungsi serta untuk mendukung pencapaian rencana strategis Setjen Kemdiknas maupun rencana strategis Kementerian, berdasarkan rekapitulasi pagu Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional yang telah di setujui oleh DPR-RI pada tanggal 26 Januari 2011, pada

tahun anggaran 2011 Sekretariat Jenderal Kemdiknas mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.1.133.246.978.000 yang seluruhnya terdapat pada program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya dimana program tersebut adalah program yang dimiliki oleh Unit Eselon I Setjen Kemdiknas, adapun sebaran per unit eselon II per kegiatan adalah sebagai berikut :

1. Biro Umum mendapatkan alokasi pagu anggaran sebesar Rp.182.020.837.000,- yang terdapat pada kegiatan:
 - a. Peningkatan layanan prima dalam menunjang fungsi pelayanan umum kementerian sebesar Rp.151.313.916.000,-
 - b. Peningkatan layanan prima dalam pengadaan dan penataan BMN serta sarana dan prasarana sebesar Rp.30.706.921.000,-
2. Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.232.754.441.000,- seluruhnya dialokasikan pada kegiatan peningkatan pelayanan prima dalam perencanaan, penganggaran dan kerjasama luar negeri;
3. Biro Keuangan mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.182.154.290.000,- seluruhnya dialokasikan pada kegiatan peningkatan pelayanan prima bidang pengelolaan anggaran dan akuntabilitas;
4. Biro Kepegawaian mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.29.400.000.000,- seluruhnya dialokasikan pada kegiatan peningkatan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian yang andal;
5. Biro Hukum dan Organisasi mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.19.005.000.000,- seluruhnya dialokasikan pada kegiatan peningkatan layanan prima dibidang hukum dan organisasi;
6. Pusat Data dan Statistik Pendidikan mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.139.638.435.000,- seluruhnya dialokasikan pada kegiatan penyediaan data dan statistik pendidikan;
7. Pusat Informasi dan Humas mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.47.673.975.000,- seluruhnya dialokasikan pada kegiatan peningkatan layanan prima di bidang informasi dan kehumasan;

8. Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan mendapatkan alokasi pagu sebesar Rp.300.600.000.000,- yang terdapat pada kegiatan:
- Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pendayagunaan E-Pembelajaran dan E-Administrasi sebesar Rp.283.000.000,-
 - Pengembangan pendidikan terbuka dan jarak jauh (PTJJ) di Asia Tenggara sebesar Rp. 17.600.000.000,-.

Tabel 5.2 Rekapitulasi Pagu Anggaran Setjen Kemdiknas Tahun 2011

No	Eselon I/ Eselon II	Program/Kegiatan	Anggaran (Rp)
I	Sekretariat Jenderal	Program Dukungan Manajemen Dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya	1.133.246.978.000
1	Biro Umum	a. Peningkatan layanan prima dalam menunjang fungsi pelayanan umum kementerian	151.313.916.000
		b. Peningkatan layanan prima dalam pengadaan dan penataan BMN serta sarana dan prasarana	30.706.921.000
2	Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri	peningkatan pelayanan prima dalam perencanaan, penganggaran dan kerjasama luar negeri	232.754.441.000
3	Biro Keuangan	peningkatan pelayanan prima bidang pengelolaan anggaran dan akuntabilitas	182.154.290.000
4	Biro Kepegawaian	peningkatan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian yang andal	29.400.000.000
5	Biro Hukum dan Organisasi	peningkatan layanan prima dibidang hukum dan organisasi	19.050.000.000
6	Pusat Data dan Statistik Pendidikan	penyediaan data dan statistik pendidikan	139.638.435.000
7	Pusat Informasi dan Humas	peningkatan layanan prima di bidang informasi dan kehumasan	47.673.975.000
8	Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan	a. Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pendayagunaan E-Pembelajaran dan E-Administrasi	283.000.000.000
		b. Pengembangan pendidikan terbuka dan jarak jauh (PTJJ) di Asia Tenggara	17.600.000.000

Sumber : Rekapitulasi Pagu Sekretariat Jenderal Kemdiknas Tahun 2011 Yang Disetujui Oleh DPR Tanggal 26 Januari 2011

5.5 Prakondisi Penganggaran Berbasis Kinerja

Prakondisi Penganggaran Berbasis Kinerja menurut Schick (1998), dalam memutuskan bentuk kontrol dan besaran pelimpahan kewenangan kepada pengguna anggaran, Allen Schick mengingatkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan dan dipenuhi (prakondisi) sebelum memberi kewenangan sepenuhnya kepada pengguna anggaran. Menurut Allen Schick konsep tersebut tidak bisa diterapkan secara sekaligus bila prakondisinya tidak memenuhi. Prakondisi ini merupakan prasyarat untuk melakukan reformasi belanja negara secara komprehensif. Dalam working-paper-nya Allen Schick menyebutnya dengan istilah "the basics right". Kondisi tersebut antara lain adalah sebelum penganggaran berbasis kinerja diterapkan sebaiknya telah tercipta sebuah lingkungan atau kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja; Prakondisi yang ada pada Sekretariat Jenderal Kemdiknas menurut hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan dan Penganggaran Biro Umum adalah

“.....Kalau SDM seh ya sudah memadai lah sudah memadai karena kan mereka sudah melek IT pada umumnya ya khususnya di Bagren ini memang hampir semuanya lah pokoknya 75% lah sudah memadai, ...kita Sudah ISO 9001:2008.....nggak ada masalah.....”

Sedangkan menurut Kasubbag Program dan Anggaran Biro Umum menyatakan bahwa

“Penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Setjen telah didukung SDM, SPM dan POS dengan terlaksananya kegiatan-kegiatan yang di tuangkan dalam Renstra Setjen 2010-2014, Tugas dan Fungsi masing-masing Satker sebagai bahan dasar acuan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Setjen, adapun kendalanya peraturan peraturan perundang undangan sebagai dasar pelaksanaan ABK dari tahun ketahun mengalami penyempurnaan”

Namun demikian berbeda dengan yang diungkapkan oleh Kasubag Keuangan Pusat Data dan Statistik Pendidikan yang menyatakan bahwa:

“Satker Pusat Data dan Statistik Pendidikan (PDSP) merupakan Satker di bawah Unit Eselon I Setjen Kemdiknas, sebelum adanya reformasi birokrasi di lingkungan Kemdiknas PDSP semula bernama Pusat Statistik Pendidikan yang menginduk pada Unit Eselon I Balitbang dan bukan merupakan satker tersendiri, dampak dari reformasi birokrasi tersebut dan konsekuensi menjadi Satker maka PDSP harus menyusun anggaran sendiri yang semula menjadi satu dengan Balitbang. Sumber Daya Manusia pada Satker Pusat Data dan Statistik Pendidikan dalam penyusunan anggaran masih perlu ditingkatkan, PDSP dalam pelaksanaan tugas dan fungsi berdasarkan manajemen mutu (ISO) yang didalamnya mengatur tentang Standar Pelayanan Minimal. POS dalam penyusunan anggaran yang di gunakan adalah POS Perencanaan dan Penganggaran Kemdiknas adapun kendalanya adanya perubahan tugas dan fungsi mengakibatkan perubahan alokasi anggaran, karena data-data dalam mendukung penyusunan anggaran belum tersedia dan SDM yang tersedia pada Satker PDSP masih sangat terbatas, dan belum sepenuhnya memahami dalam menyusun anggaran berbasis kinerja”

Berdasarkan informasi tersebut diatas, penerapan penganggaran berbasis kinerja telah didukung dengan lingkungan atau kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja, namun pada Satker Pusat Data dan Statistik Pendidikan yang merupakan Satuan Kerja baru belum sepenuhnya di dukung dengan lingkungan dan kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja antara lain data-data dalam mendukung penyusunan anggaran belum tersedia dan SDM yang tersedia pada Satker PDSP masih sangat terbatas, dan belum sepenuhnya memahami dalam menyusun anggaran berbasis kinerja.

Pada sisi lain dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja juga di harapkan Satuan Kerja sebagai satu-satunya entitas akuntansi yang bertanggungjawab terhadap asset dan kewajiban yang dimilikinya serta adanya akun yang standar untuk satu jenis

belanja dipastikan tidak ada duplikasi, untuk memenuhi kaidah akuntansi tersebut komponen pengeluaran dikelompokkan menurut belanja yang di susun berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Bagan Akun Standar dengan penjelasan teknis pada Buletin Teknis Komite Standar Akuntansi Pemerintah (KSAP). Bagan Akun Standar ini sebagai dasar dalam pengintegrasian sistem (aplikasi) perencanaan (aplikasi RKAKL-DIPA), pelaksanaan (Aplikasi SPM, SP2D) dan pelaporan keuangan (Aplikasi SAI).

5.6 Kebijakan dan Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di lingkungan Setjen Kemdiknas

Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara memuat berbagai perubahan mendasar dalam pendekatan penganggaran. Menyikapi perubahan pendekatan penganggaran dibutuhkan dukungan sistem penganggaran yang lebih responsive dan dapat memfasilitasi upaya memenuhi tuntutan kinerja. Artinya anggaran harus memberikan dampak secara nyata dalam proses pembangunan, peningkatan pelayanan publik dan efisiensi pemanfaatan sumberdaya keuangan Negara yang terbatas.

Pada dasarnya penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak terlepas dari siklus perencanaan, pelaksanaan, pelaporan/pertanggungjawaban atas anggaran itu sendiri. Implementasi kebijakannya di Kementerian Pendidikan Nasional sudah dimulai sejak tahun 2010, dimana pada tahun 2010 Kementerian Pendidikan Nasional merupakan salah satu dari 6 kementerian yang di jadikan *pilot project* dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Kementerian Pendidikan Nasional merupakan bagian dari pemerintah yang melaksanakan fungsi pendidikan dan kegiatannya adalah melayani masyarakat dalam bidang pendidikan, para pelaksana kebijakan anggaran berbasis kinerja secara umum telah memahami maksud dan isi kebijakan tersebut. Hal ini seperti diungkapkan oleh Staf Ahli Menteri Bidang Sosial dan Ekonomi dalam pembinaan penyusunan anggaran berbasis kinerja

“.....salah satu dari reformasi pusat yang dipimpin oleh pemerintah yaitu reformasai perencanaan dan peanggaran salah satu elemennya adalah perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja masih ada dua lagi

sebenarnya yang merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan terpadu perencanaan dan penganggaran adalah satu anggaran terpadu.....kedua perencanaan berbasis kinerja ketiga kerangka pengeluaran jangka menengah.....penganggaran berbasis kinerja merupakan bagian dari reformasi birokrasi kemdiknas.....”

Sedangkan menurut Kepala Bagian Perencanaan Program dan Anggaran Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri dalam paparannya:

“penganggaran berbasis kinerja merupakan alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (output and outcome oriented), fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas dan Money follow function, function followed by structure sedangkan tujuan penganggaran berbasis kinerja adalah menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai, meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (operational efficiency) dan meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit kerja dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran”

Penerapan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran/output dan hasil yang diharapkan/outcome. Sistem ini juga menekankan efisiensi dan efektifitas penggunaan pagu anggaran dalam proses pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

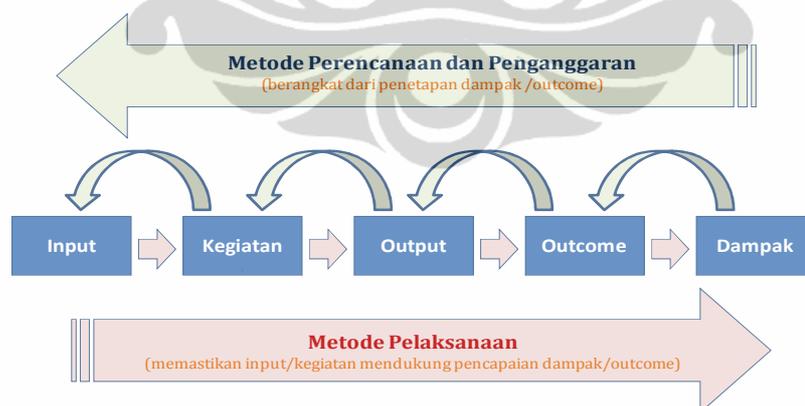
5.6.1 Kerangka Manajemen Kerja Dalam Sistem Perencanaan dan Penganggaran

Manajemen kerja dalam sistem perencanaan dan penganggaran yang digunakan Sekretariat Jenderal Kemdiknas berpedoman pada Pedoman Perencanaan Program Kementerian Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa reformasi perencanaan dan penganggaran, selain menghasilkan restrukturisasi program dan kegiatan yang sangat berbeda dengan struktur program dan kegiatan pada sistem perencanaan dan penganggaran lama, juga merubah kerangka manajemen kerja. Bila sebelumnya perencanaan berbasis pada input, maka pada sistem baru perencanaan berbasis *output, outcome* dan

dampak. Dalam sistem baru, metode perencanaan berangkat dari penetapan dampak, *outcome*, dan *output*. Sementara itu, dalam pelaksanaan dianut sistem bahwa input/kegiatan harus benar-benar mendukung pencapaian dampak dan *outcome*. Bagan manajemen kerja dalam sistem perencanaan dan penganggaran baru disajikan pada Gambar 5.3. Dampak mengacu pada “apa yang ingin dirubah”, *outcome* adalah “apa yang ingin dicapai”, *output* adalah “apa yang ingin dihasilkan” (barang) atau dilayani (jasa). Guna mencapai ketiga tujuan tersebut dilaksanakan kegiatan, yaitu apa yang dikerjakan, dan dalam melaksanakan kegiatan tersebut apa yang digunakan dalam bekerja.

Bagan manajemen kerja tersebut dapat dijelaskan bahwa metode perencanaan dan penganggaran berangkat dari penetapan dampak/*outcome* yang diturunkan menjadi *output*, kegiatan dan input adapun metode pelaksanaannya adalah input mendukung kegiatan yang menghasilkan *output* untuk mendukung pencapaian dampak/*outcome*, dan memastikan *input*/kegiatan mendukung pencapaian dampak/*outcome*.

Gambar 5.3 Bagan Manajemen Kerja Dalam Sistem Perencanaan Dan Penganggaran



Sumber : dikutip sebagian dari presentasi Taufik Hanafi Sahli Mendiknas Bidang Sosial dan Ekonomi pada waktu Workshop Pembinaan Anggaran Berbasis Kinerja di Cikarang tanggal 9 Agustus 2011 hal.29

Implementasi dari manajemen kerja dalam sistem perencanaan dan penganggaran tersebut, untuk mencapai *outcome* Sekretariat Jenderal Kemdiknas sebagai koordinator pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi memiliki satu program yaitu program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas. Program ini dilakukan untuk mendukung tujuan penguatan tata kelola dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan. Keberhasilan dari program ini dapat diukur dari ketercapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti dalam tabel 5.4, sedangkan pencapaian target IKU pada Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya dicapai melalui kegiatan dengan Indikator Kinerja Kunci (IKK) (lihat lampiran 1 Tabel Kegiatan dan Indikator Kinerja Kunci (IKK) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas halaman 147). Setiap kegiatan akan menghasilkan beberapa *output* dengan beberapa *input* yang didukung komponen sumberdaya antar lain berupa anggaran dan sumber daya manusia.

Output merupakan barang atau jasa yang dihasilkan dari pelaksanaan sebuah kegiatan oleh suatu unit kerja untuk mendukung pencapaian *outcome* program dan/atau *outcome* fokus prioritas. *Output* mencakup jenis barang atau jasa dan satuan *output* yang ingin dihasilkan. Jenis *output* merupakan identifikasi dari setiap keluaran yang dihasilkan dan mencerminkan tugas fungsi unit eselon II/Satker secara spesifik. Untuk *output-output* yang sejenis dihitung sebagai satu *output*, sedangkan apabila secara spesifik jenisnya berbeda maka dihitung sebagai *output* tambahan. Contoh jenis *output* : Jalan, Jembatan, Gedung, Mobil, Laporan, Rekomendasi, Sistem Aplikasi, dan lain-lain. Satuan *Output* merupakan identitas dari jenis *output* yang dihasilkan sesuai karakteristiknya. Contoh satuan *output* : unit, km, m², laporan, buah, dan lain-lain.

Dalam menjalankan kegiatannya, suatu unit kerja harus berpijak pada tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai *output*nya sesuai dengan indikator kinerja kegiatan yang telah ditetapkan. *Output* ini hanya dihasilkan oleh

kegiatan yang merupakan refleksi tugas dan fungsi suatu Eselon II/Satker atau penugasan dalam rangka prioritas nasional. *Output* merupakan produk utama/akhir yang dihasilkan oleh Eselon II/Satker penanggung jawab kegiatan. Persyaratan *output* adalah: (a) bersifat spesifik dan terukur, (b) mendukung pencapaian program, dan (c) dapat dievaluasi dalam periode waktu tertentu. Setiap Eselon II/Satker bisa mempunyai satu atau lebih *output*, bergantung pada tugas dan fungsi yang diembannya. *Output* kegiatan yang dimiliki oleh Eselon II/Satker harus mendukung pencapaian *outcome* Eselon I di atasnya dan atau *outcome* fokus prioritas apabila unit kerja dimaksud mengemban penugasan. Dalam implementasinya, setiap *output* didukung oleh komponen input. Baik jenis dan satuan output harus distandarkan di masing-masing level Eselon I bahkan sampai level K/L sehingga akan dapat diakumulasikan setiap tahun. Hasil dari perumusan jenis dan satuan *output* tersebut akan dituangkan dalam tabel referensi RKA-KL.

Dalam sistem perencanaan, ada dua jenis *output*. Jenis yang pertama adalah *output* dalam rangka pelaksanaan tugas-fungsi Unit Eselon II/Satker. Perumusan jenis *output* ini merujuk pada tugas-fungsi (TUSI) Unit Eselon II/Satker sesuai dengan peraturan struktur organisasi yang berlaku atau indikator kinerja *output* yang telah dirumuskan sebagaimana hasil restrukturisasi program/kegiatan. Jenis *output* yang kedua adalah *output* dalam rangka pelaksanaan penugasan prioritas pembangunan nasional. Perumusan jenis *output* ini merujuk pada penugasan dalam kerangka pembangunan nasional untuk Unit Eselon II/Satker yang secara jelas menyatakan indikator kinerja *output* yang akan dicapai sebagaimana hasil restrukturisasi program/kegiatan.

Output mempunyai keterkaitan yang sangat erat dengan indikator kinerja kegiatan. Pencapaian sasaran atau target kinerja sebuah indikator kinerja kegiatan (IKK) sangat bergantung pada *output* yang dihasilkan. Pada dasarnya *output* merupakan bagian dari data absolut yang harus diperoleh sebelum menghitung pencapaian indikator kinerja.

Dari uraian di atas, bahwa *input* merupakan masukan suatu kegiatan untuk menghasilkan *output* yang di ukur dengan IKK, dan untuk mencapai *outcome/dampak* yang diukur dengan IKU

5.6.2 Pendekatan Penganggaran

Pendekatan penganggaran berdasarkan sistem baru meliputi konsep (i) Penganggaran Terpadu (*Unified Budget*), (ii) Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), dan (iii) Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM).

- a. Penganggaran Terpadu (*unified budget*) adalah pendekatan penganggaran yang dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh proses perencanaan dan penganggaran di lingkungan K/L untuk menghasilkan dokumen RKA-KL sesuai dengan dengan klasifikasi anggaran menurut organisasi, fungsi, dan jenis belanja.
- b. Penganggaran Berbasis Kinerja (*performance based budgeting*) : pendekatan penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.
- c. Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*medium term expenditure framework*) : pendekatan penganggaran berdasarkan kebijakan, dengan pengambilan keputusan yang menimbulkan implikasi anggaran dalam jangka waktu lebih dari satu tahun anggaran.

Konsep penganggaran terpadu dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, Penganggaran Terpadu merupakan pengintegrasian seluruh proses perencanaan dan penganggaran dimaksudkan agar tidak terjadi duplikasi dalam penyediaan dana untuk K/L baik yang bersifat investasi (dulu: anggaran pembangunan) maupun untuk keperluan biaya operasional (dulu: anggaran rutin); kedua, Penganggaran terpadu mewujudkan Satker sebagai satu-satunya entitas akuntansi yang bertanggung jawab terhadap aset dan kewajiban yang dimilikinya, serta adanya akun yang standar (dahulu dikenal sebagai MAK) untuk satu jenis belanja. Dulu, pada level nasional, anggaran pembangunan menjadi tanggung jawab Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), sedangkan anggaran rutin menjadi tanggung jawab Kementerian

Keuangan (dulu Departemen Keuangan). Pada tingkat kementerian anggaran pembangunan menjadi tanggung jawab Biro Perencanaan, sedangkan anggaran rutin menjadi tanggung jawab Biro keuangan.

Mulai tahun anggaran 2011, penyusunan RKA-KL dilakukan dengan menggunakan hasil restrukturisasi program dan kegiatan serta penataan bagian anggaran dan satker sebagai pengelola anggaran dalam kaitannya dengan klasifikasi anggaran menurut organisasi.

Konsep penganggaran berbasis kinerja (PBK) atau *Performance Based Budgeting* (PBB), lebih rinci dijelaskan sebagai berikut: 1) Penerapan PBK pada dasarnya mengubah pola pengalokasian anggaran dari semula berbasis *input* menjadi berbasis *output* sehingga fokus pengukuran kinerja terhadap Program/Kegiatan juga akan bergeser dari semula didasarkan atas besarnya jumlah alokasi sumber daya menjadi hasil yang dicapai dari penggunaan sumber daya; 2) dalam pengalokasian anggaran untuk sebuah *output* kegiatan harus tergambar secara jelas asumsi yang digunakan baik kuantitas dan kualitas komponen input yang digunakan serta relevansi masing-masing komponen input sebagai tahapan dalam rangka pencapaian *output* kegiatan; 3) guna mengetahui tingkat capaian kinerja sebuah Program atau Kegiatan, perlu dilakukan evaluasi kinerja dengan mengacu pada indikator kinerja yang telah ditetapkan. Indikator kinerja dapat berupa indikator *input*, indikator *output* atau indikator *outcome*.

Penerapan PBK dalam proses perencanaan adalah satu proses penyusunan rencana yang memperhatikan indikator kinerja mulai dari apa yang ingin diubah (*impact*), apa yang akan dicapai (*outcome*), apa yang akan dihasilkan (*output*), dan apa yang digunakan untuk menghasilkan *output* (*input*).

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam PBK adalah sebagai berikut: 1) Alokasi anggaran berorientasi pada Kinerja (*output and outcome oriented*), dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang efisien. 2) Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas; 3) *Money*

follow function, function followed by structure, pengalokasian anggaran berdasarkan pada tupoksi unit kerja sesuai dengan maksud pendiriannya.

Tujuan penerapan PBK adalah: 1) Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan atau telah dicapai; 2) Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*); 3) Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran.

Komponen PBK adalah Indikator Kinerja, Standar Biaya, dan Evaluasi Kinerja. Indikator Kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan. Standar Biaya adalah harga satuan (*unit cost*) yang dibakukan setiap tahun anggaran. Standar biaya berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Biaya Khusus (SBK). SBU adalah unit cost baku dari sebuah barang atau jasa, yang dapat digunakan lintas K/L, lintas wilayah, Sementara itu SBK adalah unit cost untuk sebuah aktivitas yang menggunakan beberapa barang dan atau jasa. *Unit cost* dari SBK disusun berdasarkan Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang disusun berdasarkan SBU. SBK tertentu hanya digunakan pada tingkat K/L atau wilayah tertentu. Evaluasi Kinerja, merupakan proses penilaian terhadap kualitas kinerja baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program dan kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi adalah: (1) Membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas), dan (2) Membandingkan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupakan umpan balik (*feed back*) bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

Siklus penerapan PBK, terdiri atas 8 tahapan, yaitu: 1) Penetapan Sasaran Strategis K/L; 2) Penetapan *outcome*, program, *output*, dan kegiatan; 3) Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kunci (IKK); 4) Penetapan Standar Biaya; 5) Penghitungan Kebutuhan Anggaran; 6) Pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan; 7) Pertanggung jawaban; 8) Pengukuran dan evaluasi kinerja. Dari siklus tersebut dapat digambarkan seperti gambar 5.4 sebagai berikut:

Gambar 5.4

Siklus penerapan PBK di lingkungan Setjen Kemdiknas



Konsep Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM) atau *Medium Term Expenditure Framework* (MTEF) yaitu: 1) Secara umum penyusunan KPJM yang komprehensif memerlukan suatu tahapan proses penyusunan perencanaan jangka menengah meliputi: penyusunan kerangka asumsi makro, penetapan target-target fiskal, total *resource envelopes*, pendistribusian total pagu belanja masing-masing K/L, dan penjabaran pengeluaran K/L ke masing-masing Program dan Kegiatan; 2) Dalam penghitungan prakiraan maju, proses estimasi seringkali dipisah antara kebijakan yang sedang berjalan (*on going policies*) dan prakiraan atas biaya dari kebijakan baru (*new policies*); dan, 3) Dalam rangka penerapan KPJM, maka K/L harus memperhatikan kebutuhan anggaran untuk setiap *output* yang dihasilkan serta tetap menjaga keselarasan dengan target dalam RPJMN dan Renstra K/L dan *budget constraint* untuk setiap tahun.

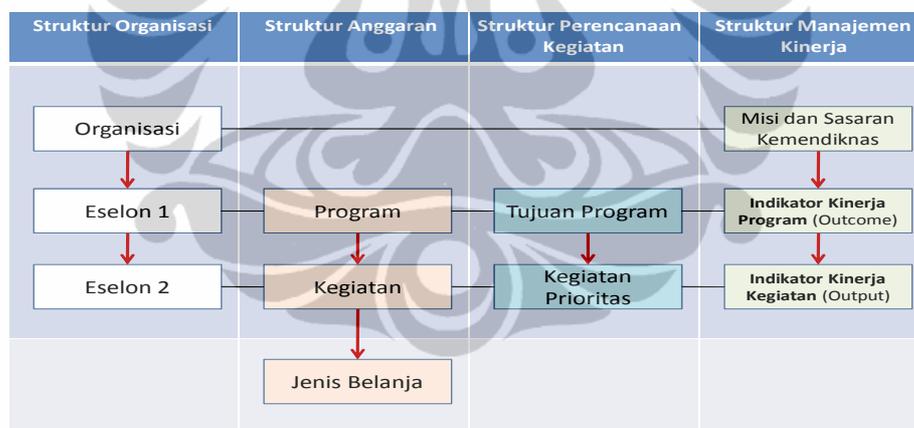
Prakiraan pagu anggaran dalam Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah sampai tiga tahun yang akan datang (t_{+3}) dihitung berdasarkan keberlanjutan program dan kegiatan pada tahun berjalan (t_0). Pagu anggaran pada t_0 menjadi *baseline* penyusunan RAPBN tahun yang akan datang (t_{+1}) dan prakiraan maju pada dua tahun yang akan datang (t_{+2}) dan t_{+3} . Selanjutnya pada tahun anggaran berikutnya dilakukan hal yang sama. Sebagai contoh pada tahun anggaran 2011 telah ditetapkan pagu anggaran sebesar Rp 100 . Pada saat yang sama telah dihitung kebutuhan anggaran untuk tahun anggaran 2012 (t_{+1}) dan

tahun anggaran 2013 (t_{+2}) masing-masing sebesar Rp 110 dan Rp 120. Pada saat akan memasuki tahun anggaran 2012 pagu yang digunakan adalah pagu yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp 110. Seterusnya pagu anggaran untuk tahun anggaran 2014 juga harus dihitung.

5.6.3 Struktur Organisasi, Struktur Anggaran, Struktur Perencanaan Kebijakan, dan Struktur Manajemen Kinerja

Struktur Organisasi, Struktur Anggaran, Struktur Perencanaan Kebijakan, dan Struktur Manajemen Kinerja yang merupakan gambaran dari Reformasi Perencanaan dan Penganggaran yang di jadikan dasar oleh Sekretariat Jenderal Kemdiknas yaitu sesuai dengan gambar 5.5.

Gambar 5.5
Keterkaitan antara Struktur Program dan Anggaran Kemdiknas



Sumber : dikutip sebagian dari presentasi Dr. Thamrin Kasman, M.Si Kepala Bagian Perencanaan Program dan Anggaran Biro Perencanaan dan KLN pada waktu Workshop Pembinaan Anggaran Berbasis Kinerja di Cikarang tanggal 10 Agustus 2011 hal.1

Dari bagan tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam menjalankan fungsi pendidikan untuk mencapai sasaran pokok (*impact*), Kemdiknas (Organisasi) mempunyai misi/sasaran, untuk mendukung misi/sasaran Eselon I mempunyai program (kebijakan program prioritas dan fokus prioritas) dengan indikator kinerja program untuk menghasilkan *outcome*, untuk mendukung program,

Eselon II mempunyai kegiatan (kebijakan kegiatan prioritas) untuk menghasilkan *output*, kegiatan Eselon II dari sisi anggaran terdapat jenis belanja. Selain hal tersebut, dalam struktur program dan kegiatan, dijelaskan bahwa:

- a. Sebuah program adalah diampu oleh Unit Eselon I, sementara sebuah kegiatan adalah diampu oleh sebuah Unit Eselon II. Pada masa lalu, sebuah program dapat diampu oleh lebih dari satu Eselon I bahkan di lebih dari satu kementerian.. Hal tersebut kini sudah tidak berlaku lagi. Hal ini terkait dengan konsep Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK).
- b. Setiap unit Eselon I hanya boleh mengampu satu sampai dua program, sementara sebuah Unit Eselon II hanya boleh mengampu satu atau dua kegiatan.
- c. Program yang memiliki karakteristik yang sama yang diampu oleh Unit Eselon I sejenis di semua Kementerian/Lembaga (seperti Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Badan Diklat, Badan Penelitian dan Pengembangan) disebut Program Generik dengan nama yang sama tetapi di belakangnya ditambahkan nama kementerian/lembaga bersangkutan. Contoh nama Program tersebut adalah Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas yang diampu oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional.
- d. Kegiatan yang memiliki karakteristik yang sama yang diampu oleh Unit Eselon II sejenis di berbagai Unit Eselon I Kementerian/Lembaga tertentu (seperti Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi) disebut Kegiatan Generik dengan nama yang sama tetapi di belakangnya ditambahkan nama Unit Eselon I bersangkutan. Contoh nama kegiatan tersebut adalah Kegiatan Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Setjen Kemdiknas yang diampu oleh Sekretariat Jenderal Kemdiknas.

Sesuai dengan fungsi Sekreteriat Jenderal pada umumnya, bahwa Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi koordinasi kegiatan,

penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi, serta penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan lembaga terkait (Wikipedia : 15 Agustus 2010), untuk mencapai *outcome* Sekretariat Jenderal Kemdiknas dan mendukung dampak yang diharapkan Kementerian, pada tahun anggaran 2011 Sekretariat Jenderal Kemdiknas menetapkan satu program yaitu Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya, untuk mencapai sasaran program tersebut didukung oleh kegiatan, dimana kegiatan tersebut dimiliki oleh eselon II di bawahnya, adapun kegiatan yang dimiliki oleh eselon II dibawahnya yang sesuai dengan tugas dan fungsinya seperti dalam tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3 Eselon II dan Kegiatan Tahun 2011 Setjen Kemdiknas

No	ESELON II	NAMA KEGIATAN
1	Biro Umum	a. Peningkatan Layanan Prima dalam menunjuang Fungsi Pelayanan Umum Kementerian b. Peningkatan Layanan Prima Dalam Pengadaan dan Penataan Barang Milik Negara Sarana dan Prasarana Kementreian
2	Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri	Peningkatan Pelayanan Prima Dalam Perencanaan, Penganggaran Dan Kerjasama Luar Negeri
3	Biro Keuangan	Peningkatan Pelayanan Prima Bidang Pengelolaan Anggaran Dan Akuntabilitas
4	Biro Kepegawaian	Peningkatan Pengelolaan Dan Pembinaan Kepegawaian Yang Andal
5	Biro Hukum dan Organisasi	Peningkatan Layanan Prima di Bidang Hukum dan Organisasi
6	Pusat Data dan Statistik Pendidikan	Penyediaan data dan Statistik Pendidikan
7	Pusat Informasi dan hubungan Masyarakat	Peningkatan Layanan Prima di Bidang Informasi dan Kehumasan
8	Pusat Teknologi dan Komunikasi Pendidikan	a. Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pendayagunaan E-pembelajaran dan E-Administrasi b. Pengembangan Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (PTJJ) di Asia Tenggara

Sumber: Rekapitulasi Pagu Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011 Tanggal 26 Januari 2011

Kegiatan menurut Anggarini (2010:72) yaitu tindakan yang dilaksanakan sesuai dengan program yang direncanakan untuk memperoleh keluaran (*output*), dan hasil tertentu (*outcome*) yang diinginkan dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia (SDM, dana, peralatan/teknologi). Kegiatan pada masing-masing eselon II tersebut didukung oleh masukan (*input*) berupa biaya untuk menghasilkan beberapa keluaran (*output*) (lihat lampiran 2 Rekapitulasi Pagu Sekretariat Jenderal Kemdiknas Tahun 2011 halaman 151) Dari data tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan struktur anggaran dalam penyusunan anggaran di Indonesia, kegiatan yang terdapat pada Unit Eselon II dilingkungan Setjen Kemdiknas ditetapkan secara umum (tidak spesifik) untuk menampung beberapa *output* yang akan dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga dalam pencapaian sasaran kegiatan sepenuhnya tergantung dari pencapaian *output-output* yang ada didalamnya. Sedangkan untuk mencapai *output-output* tersebut dengan komponen *input* (aktivitas), komponen *input* ini justru merupakan kegiatan-kegiatan yang spesifik yang menghasilkan *output* .

5.6.4 Paradigma Perencanaan

Seiring dengan diterapkannya reformasi perencanaan dan penganggaran terjadi pula penerapan paradigma baru dalam perencanaan, perencanaan yang pada periode-periode sebelumnya lebih bersifat “*top-down*”, kini diterapkan perpaduan antara metode “*top down*” dan metode “*bottom up*”. Dalam hal ini, penyusunan rencana kerja dan anggaran dilaksanakan secara terpadu, yaitu berbasis kebijakan nasional dipadukan dengan usulan dari daerah (Tingkat/Kabupaten/Kota dan provinsi). Gambaran paradigma perencanaan tersebut digambarkan pada gambar 5.6.

Gambar 5.6

**Paradigma Perencanaan:
Sinergi *Top-Down* dan *Bottom Up***



Sumber: Bahan Asistensi Penyusunan Rencana dan program Pendidikan di Daerah Biro Perencanaan dan KLN Kemdiknas Agustus 2011 hal. 19

Sinergi perpaduan antara metode “*top down*” dan metode “*bottom up*” tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Metode *Top Down* yaitu: pertama, Tingkat Kementerian mengeluarkan kebijakan nasional yang telah tertuang dalam Sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, Sasaran Rencana Strategis, Instruksi Presiden dan kontrak kinerja Menteri; kedua, Tingkat Unit Utama menjabarkan kebijakan nasional dalam sasaran program dan penetapan lokasi; ketiga, Tingkat Provinsi/Kabupaten/Kota (satuan Kerja) melaksanakan program kegiatan untuk sesuai dengan tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian kebijakan nasional.
- Metode *Bottom Up* yaitu pertama, Tingkat Provinsi/Kabupaten/Kota (satuan Kerja) mengusulkan dari sisi pendanaan, spesifik daerah, sasaran dan lokasi serta penyelarasan kegiatan prioritas nasional dengan usulan daerah/Satuan Kerja; kedua, Tingkat Unit Utama mengusulkan kegiatan prioritas sebagai penjabaran kebijakan nasional dan kegiatan pendukung untuk menyukseskan pencapaian sasaran kepada Tingkat Kementerian.

Sehubungan dengan sinergi *top down* dan *bottom up* tersebut peningkatan efisien dan efektivitas di setiap tingkatan harus menjadi landasan penyusunan rencana kerja setiap tahun.

Implementasi metode perencanaan dan penganggaran *top down* dan *bottom* pada Sekretariat Jenderal Kemdiknas adalah sebagai berikut:

- a. Metode *Top Down* yaitu Unit Eselon I Sekretariat Jenderal mengintervensi kebijakan dan anggaran untuk mendukung kegiatan kegiatan yang sifatnya prioritas dan harus dilaksanakan oleh Unit Eselon II atau Satker di bawahnya sesuai dengan tugas fungsi. sebagai contoh kegiatan prioritas tersebut adalah Jaringan Pendidikan Nasional (Jardiknas). Pada tahun 2011 dialokasikan pada Satker Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan yang dialokasikan pada kegiatan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pendayagunaan e-pembelajaran dan e-administrasi dengan *output* satuan Kerja dan Satuan Pendidikan yang terkoneksi Jardiknas dengan sasaran 17.600 titik dengan alokasi anggaran Rp.163.413.691.000,00.
- b. Metode *bottom up* yaitu Unit Eselon II/ Satker di lingkungan Setjen Kemdiknas mengusulkan rencana kegiatan dan anggarannya sesuai dengan tugas fungsinya, misalnya adalah kegiatan dan anggaran untuk memenuhi pembayaran gaji dan operasional sehari hari perkantoran dan kegiatan pendukung lainnya.

Dalam proses penyusunan anggaran pemerintah perlu adanya persetujuan legislatif. Anggaran diajukan ke lembaga legislatif untuk mendapatkan persetujuan, dalam hal ini lembaga legislatif (terutama komite anggaran) akan mengadakan pembahasan guna memperoleh pertimbangan-pertimbangan untuk menyetujui atau menolak anggaran tersebut (Nordriawan, Putra, Rahmawati, 2007:22). Dari metode perencanaan dan penganggaran *top down* dan *bottom* pada Sekretariat Jenderal Kemdiknas dalam proses pembahasannya dengan Komisi X DPR-RI terdapat pula intervensi. Intervensi tersebut sebagai contoh terdapat pada Unit Eselon II Biro Keuangan pada kegiatan peningkatan layanan prima dibidang pengelolaan anggaran dan

akuntabilitas dengan *output* lembaga/organisasi penyelenggara pendidikan yang semula usulan (pagu indikatif) untuk output tersebut adalah dengan sasaran sejumlah 2.664 lembaga/organisasi dan anggaran sebesar Rp.50.009.700.000,00, namun output tersebut di setuju oleh Komisi X DPR-RI menjadi dengan sasaran sejumlah 5.046 lembaga/organisasi dengan anggaran sebesar Rp.143.764.800.000,00 dan pada Anggaran Perubahan dan Belanja Negara Perubahan (APBN-P) 2011 masih ditambah dengan sasaran sejumlah 2.342 lembaga/organisasi dan anggaran sebesar Rp.65.600.000.000,00 sedangkan target Indikator Kinerja Kunci (IKK) yang ditetapkan dalam Rencana Strategis Kemdiknas tahun 2011 sejumlah 2.458 lembaga/organisasi.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa metode perencanaan dan penganggaran *top down* dan *bottom up* secara organisasi di pengaruhi juga oleh mitra terkait di DPR-RI, hal ini berpengaruh pada alokasi usulan anggaran yang telah ditetapkan oleh Setjen Kemdiknas sesuai dengan pagu indikatif sehingga dengan anggaran yang terbatas diperlukan realokasi anggaran dengan mengubah sasaran dan anggaran pada *output* yang lain. Selain itu pembahasan anggaran di parlemen yang dilakukan dengan mempertimbangkan kinerja yang ditargetkan (Sancoko, 2008:40) akan tetapi berdasarkan data tersebut bukan hanya indikator kinerja yang dipertimbangkan akan tetapi juga aspirasi anggota parlemen.

5.6.5 Pengalokasian Anggaran

Menurut lampiran 1 Bab II Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Penyusunan anggaran tersebut mengacu kepada indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja. Penerapan PBK akan mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan. Sebagai suatu pendekatan PBK berusaha untuk menghubungkan antara

keluaran (*outputs*) dengan hasil (*outcomes*) yang disertai dengan penekanan terhadap efektifitas dan efisiensi terhadap anggaran yang dialokasikan. Secara lebih rinci maksud dan tujuan PBK adalah: 1) Mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja berupa keluaran (ouput) dan hasil (outcome) atas alokasi belanja (*input*) yang ditetapkan; 2) Disusun berdasarkan sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran sesuai dengan Renstra dan/atau tugas-fungsi K/L.

Kebijakan pengalokasian anggaran menurut Biro Keuangan Setjen Kemdiknas dalam paparan Kebijakan Dan Mekanisme Penganggaran Tahun 2010 yaitu memenuhi pengeluaran yang bersifat wajib seperti gaji dan tunjangan, operasional dan pemeliharaan kantor, kegiatan yang bersifat multi-years dan penyelesaian kegiatan, Kebutuhan dana pendamping untuk PHLN, kegiatan penunjang dalam rangka Standar Pelayanan Minimum (SPM), penyelesaian tunggakan, program/kegiatan prioritas nasional, program/kegiatan penunjang lainnya. Pada tahun 2011 pengalokasian anggaran di lingkungan Setjen Kemdiknas sudah sesuai dengan rencana strategis, tugas dan fungsi, hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Bagian Perencanaan dan Penganggaran Biro Umum:

“...di Setjen pada tahun 2011 sudah tidak ada lagi kegiatan yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi.....sudah tidak ada lagi kegiatan abal abal.....”

Sedangkan Staf Ahli Menteri Pendidikan Nasional bidang Sosial dan Ekonomi dalam Pembinaan Anggaran Berbasis Kinerja mengatakan:

“...alokasi anggaran di pada kegiatan prioritas yaitu yang mempunyai daya ungkit tinggi....”

Adapun Kasubbag Keuangan Satker Pusat Data dan Statistik Pendidikan mengungkapkan:

“ Pengalokasian anggaran didasarkan pada Rencana Strategis, skala prioritas, tugas fungsi, yang menjadi kendala karena PDSP merupakan

Satker baru maka perlu adanya penyesuaian kegiatan dan anggaran sesuai dengan tugas fungsi, hal ini memerlukan waktu yang relative lama”

Hal lain diungkapkan oleh Kasubag Program dan Anggaran Biro Umum yang menyatakan:

“ Pengalokasian anggaran berdasarkan usulan dari Eselon II adapun kendalanya alokasi anggaran terbatas, sehingga terdapat beberapa usulan kegiatan dan anggaran tidak sepenuhnya terpenuhi”

Secara umum prinsip-prinsip penganggaran berbasis kinerja didasarkan pada konsep *value for money* (ekonomis, efisiensi dan efektivitas) dan prinsip *good corporate governance* termasuk pertanggungjawaban para pengambil keputusan atas penggunaan uang yang dianggarkan untuk mencapai tujuan, sasaran dan indikator yang telah ditetapkan (Sancoko, 2008:6). Dari informasi tersebut diatas pengalokasian anggaran di lingkungan Setjen Kemdiknas sudah disusun berdasarkan rencana strategis, tugas fungsi serta memperhatikan skala prioritas, namun demikian berdasarkan ringkasan Rencana Kerja dan Anggaran tahun 2011 yang ditandatangani oleh Komisi X DPR-RI (lihat lampiran 3 ringkasan RKA-KL sesuai Struktur RKA-KL 2011 Sekretariat Jenderal halaman 152) terdapat beberapa pengalokasian anggaran pada unit kerja, dengan hasil yang akan dicapai sama tetapi pengalokasian anggarannya berbeda, sebagai contoh dapat dilihat dari pengalokasian anggaran antara Satker Pusat Data Statistik Pendidikan (PDSP), Pusat Informasi dan Humas (PIH) dan Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan (Pustekkom), bahwa dalam alokasi anggaran tahun 2011 terdapat output yang sejenis yaitu pada Satker PDSP dengan output dokumen anggaran dan keuangan alokasi anggarannya Rp.8.305.804.000,00, Satker PIH dengan output dokumen perencanaan dan keuangan alokasi anggarannya Rp.1.605.700.000,00 dan pada Satker Pustekkom dengan output dokumen perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan alokasi anggarannya sebesar Rp. 4.792.994.000,00. Hal ini menunjukkan bahwa pengalokasian anggaran dalam penyusunan anggaran pada

Sekretariat Jenderal Kemdiknas belum terstandar dan belum ditentukan secara rasional.

Selain itu beberapa pengalokasian anggarannya masih merupakan anggaran berbasis kegiatan yaitu anggaran untuk membiayai kegiatan bukan merupakan anggaran berbasis kinerja, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bagian Pembinaan Akuntabilitas Kinerja Biro Keuangan Setjen Kemdiknas dalam kegiatan konsolidasi pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan di Hotel Horison Bekasi pada tanggal 10 s.d 12 Oktober 2011 yang mengatakan bahwa:

“.....saat ini anggaran yang disusun belum sepenuhnya berdasarkan penganggaran berbasis kinerja tetapi yang ada masih penganggaran berbasis kegiatan.....”

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, setiap kegiatan yang direncanakan harus efektif dalam pencapaian kerjanya dan efisien dalam pengalokasian dananya (Nugraha: June 8, 2010), namun berdasarkan data tersebut, penyusunan anggaran di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas belum sepenuhnya efektif dalam pencapaian kerjanya dan belum sepenuhnya efisien pengalokasian dananya.

5.6.6 Indikator Kinerja

Indikator Kinerja adalah alat untuk mengukur pencapaian kinerja yang meliputi *impact*, *outcome* dan *output* pada berbagai tingkatan unit kerja, sebagai berikut: 1) Indikator Kinerja *impact* digunakan untuk mengukur kinerja pada tingkat K/L; 2) Indikator Kinerja *outcome* digunakan untuk mengukur kinerja program sebagai bentuk akuntabilitas unit organisasi setingkat Eselon I; 3) Indikator Kinerja *output* digunakan untuk mengukur kinerja kegiatan sebagai bentuk akuntabilitas unit organisasi setingkat Eselon II; 5) Indikator Kinerja *input* digunakan untuk mengukur komponen untuk menghasilkan *output*.

Indikator Kinerja harus disertai dengan target kinerja yang menunjukkan sasaran yang akan dicapai dalam periode waktu tertentu oleh K/L, Program, dan

Kegiatan. Dalam pelaksanaan program pembangunan selama RPJM 2010 – 2014, yang kemudian dijabarkan pada setiap Kementerian dan Lembaga dalam Rencana Strategis masing-masing, indikator kinerja yang ditetapkan adalah Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK). IKU merupakan Indikator Kinerja Program yang menjadi tanggung jawab Eselon I. IKU adalah indikator untuk mengukur ketercapaian program pada tingkat eselon I. *Outcome* dari satu program akan diukur oleh sejumlah IKU. Capaian target masing-masing IKU dalam periode waktu tertentu akan menentukan dampak (*impack*) suatu program. Indikator Kinerja Kegiatan sesuai namanya merupakan Indikator Kinerja Kegiatan yang merupakan tanggung jawab Eselon II. IKK adalah indikator untuk mengukur ketercapaian kegiatan pada tingkat Eselon II. *Impact* dari satu program akan diukur oleh sejumlah IKK. Capaian target masing-masing IKK dalam periode waktu tertentu akan menentukan *output* suatu kegiatan.

Dalam pemilihan indikator kinerja, ada kriteria yang harus dipenuhi. Kriteria tersebut adalah: 1) *Relevant* : terkait secara logis dan langsung dengan tugas institusi serta realisasi tujuan dan sasaran strategis intitusi; 2) *Well defined* : definisinya jelas dan tidak bermakna ganda sehingga mudah untuk dimengerti dan digunakan; 3) *Measurable* : dapat diukur dengan skala penilaian tertentu yang disepakati, dapat berupa pengukuran secara kuantitas (misalnya jumlah siswa penerima beasiswa), kualitas (misalnya skala/tingkat pelayanan), dan harga (misalnya biaya per unit); 4) *Appropriate* : sesuai dengan upaya peningkatan pelayanan/kinerja; 5) *Reliable* : akurat dan dapat mengikuti perubahan tingkatan kinerja; 6) *Verifiable* : memungkinkan proses validasi dalam sistem yang digunakan untuk menghasilkan indicator; 7) *Cost-effective* : kegunaan indikator sebanding dengan biaya pengumpulan data; 8) Masing-masing Indikator kinerja harus memenuhi kriteria/informasi yang meliputi 13 komponen yaitu: Nama Indikator, Tujuan/Kepentingan, Metode Penghitungan, Tipe Penghitungan, Indikator Baru, Indikator yang diharapkan, Standar Indikator, Penanggung jawab Indikator, Pengelola Data Indikator, Waktu

pelaksanaan pengumpulan data indikator, Jadwal Pelaporan, Sumber Pengumpulan Data, Hambatan Pengumpulan Data

Setelah indikator kinerja ditetapkan, selanjutnya disusun target kinerja, target kinerja adalah sasaran kinerja spesifik yang akan dicapai dalam periode waktu yang telah ditetapkan. Di dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010- 2014 telah ditetapkan target kinerja setiap IKU dan IKK setiap tahun. Target kinerja dari setiap IKU dan IKK harus memenuhi kriteria. Menurut Staf Shli Mendiknas bidang Sosial dan Ekonomi Kriteria tersebut disusun berdasarkan pendekatan “SMART” yaitu :

Specific artinya dapat diidentifikasi dengan jelas;

Measurable artinya dapat diukur;

Achievable artinya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki;

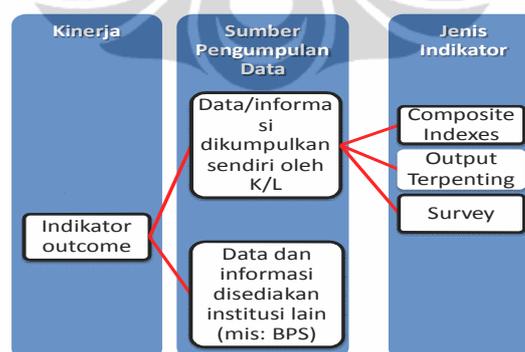
Relevant artinya adanya kesesuaian dengan target yang telah ditetapkan;

Time Bone artinya tepat waktu.

Sedangkan metode yang digunakan dalam penyusunan Indikator Program dan kegiatan seperti gambar 5.7

Gambar 5.7

METODE PENYUSUNAN INDIKATOR PROGRAM DAN KEGIATAN



32

Sumber : presentasi Taufik Hanafi Sahli Mendiknas Bidang Sosial dan Ekonomi pada waktu Workshop Pembinaan Anggaran Berbasis Kinerja di Cikarang tanggal 9 Agustus 2011 hal.32

Dari gambar tersebut metode penyusunan indikator program dan kegiatan yang di gunakan Kemdiknas dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, Kinerja diukur dari indikator *outcome*, sumber pengumpulan data yaitu data/informasi dikumpulkan sendiri oleh K/L dan data dan informasi disediakan oleh institusi lain (misalnya BPS), sedangkan jenis indikatornya adalah *composite indexes*, *output* terpenting dan survey.

Untuk mencapai *outcome*, Sekretariat Jenderal Kemdiknas sebagai koordinator pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi memiliki program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas. Keberhasilan dari program ini dapat diukur dari ketercapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti yang disajikan pada Tabel 5.4

Tabel 5.4 Indikator Kinerja Utama (IKU) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas

PROGRAM	INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	KONDISI AWAL (2009)	TARGET				
			2010	2011	2012	2013	2014
PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PELAKSANAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA	IKU 8.1	PERSENTASE SATKER UPT PUSAT DI DAERAH YANG MENERAPKAN STANDAR ISO 9001-2008	20.0	30.0	40.0	50.0	60.0
	IKU 8.2	PERSENTASE SATKER DI LINGKUNGAN UNIT UTAMA YANG MENERAPKAN STANDAR ISO 9001-2008	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	IKU 8.3	PERSENTASE REALISASI PROGRAM DAN KEGIATAN KEMENTERIAN	95.0	95.5	96.0	97.0	97.0
	IKU 8.4	PERSENTASE REALISASI ANGGARAN KEMENTERIAN	95.0	95.5	96.0	97.0	97.0
	IKU 8.5	SKOR LAKIP KEMENTERIAN	75	76	77	78	79
	IKU 8.6	PERSENTASE SATKER TERTIB PENGELOLAAN SAK DAN SIMAK BMN	75	80	85	90	95
	IKU 8.7	LAPORAN KEUANGAN UNIT-UNIT UTAMA TERINTEGRASI/ TERKONSOLIDASI SESUAI DENGAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	75,5	100	100	100	100
	IKU 8.8	PERSENTASE UNIT UTAMA YANG MENERAPKAN MANAJEMEN BERBASIS KINERJA	40	50.0	75.0	100.0	100.0
	IKU 8.9	PERSENTASE SATUAN KERJA YANG TINGKAT KEHADIRAN PEGAWAINYA TIDAK KURANG DARI 98% (BASIS - OH)	30	95.0	98.0	99.0	100.0
	IKU 8.10	PERSENTASE SATKER/UNIT KERJA KEMENTERIAN TERKONEKSI SECARA DARING (ONLINE)	89.29	95.0	95.0	97.0	100.0
	IKU 8.11	TINGKAT PENERAPAN E-ADMINISTRASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN (PERSEN)	63.15	65.0	70.0	80.0	90.0
	IKU 8.12	SISTEM REMUNERASI BERBASIS KINERJA DITERAPKAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN	0	-	-	100	100
	IKU 8.13	PERSENTASE SATUAN PENDIDIKAN FORMAL DAN UNIT KERJA TERKONEKSI KE SISTEM PEMBELAJARAN DARING (ONLINE)	11.8	12.0	15.0	20.0	30.0
	IKU 8.14	PERSENTASE ANGGARAN YANG TIDAK DIBLOKIR	90	90	95	98	98
	IKU 8.15	PERSENTASE KERJA SAMA BILATERAL, REGIONAL, DAN MULTILATERAL BIDANG PENDIDIKAN YANG DITINDAKAN JUTI	70%	90%	100%	100%	100%
	IKU 8.16	PERSENTASE PENYELENGGARAAN PENDATAAN PENDIDIKAN	10	15	20	35	65
	IKU 8.17	JUMLAH NASKAH STATISTIK DAN PENDAYAGUNAAN DATA	30	33	49	52	58
	IKU 8.18	PERSENTASE UNIT KERJA PUSAT DAN SKPD YANG TERGABUNG DALAM JARINGAN PENDATAAN	30	40	50	60	80
	IKU 8.19	PERSENTASE MASYARAKAT YANG MENGETAHUI DAN MEMAHAMI KEBIJAKAN TENTANG PENDIDIKAN BERDASARKAN SURVEY LEMBAGA INDEPENDEN DAN KREDIBEL	57	63	68	73	82

Sumber : Renstra Sekretariat Jenderal 2010 – 2014 hal.39

Dari lampiran tabel tersebut Sekretariat Jenderal Kemdiknas mempunyai 19 Indikator Kinerja Utama dengan target yang telah ditetapkan selama 5 tahun dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014.

Pencapaian target IKU pada Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas dicapai melalui 10 kegiatan adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan Layanan Prima dalam menunjang Fungsi Pelayanan Umum Kementerian.
- b. Peningkatan Layanan Prima Dalam Pengadaan dan Penataan Barang Milik Negara Sarana dan Prasarana Kementreian.
- c. Peningkatan Pelayanan Prima Dalam Perencanaan, Penganggaran Dan Kerjasama Luar Negeri.
- d. Peningkatan Pelayanan Prima Bidang Pengelolaan Anggaran Dan Akuntabilitas.
- e. Peningkatan Pengelolaan Dan Pembinaan Kepegawaian Yang Andal.
- f. Peningkatan Layanan Prima di Bidang Hukum dan Organisasi.
- g. Penyediaan data dan Statistik Pendidikan.
- h. Peningkatan Layanan Prima di Bidang Informasi dan Kehumasan.
- i. Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pendayagunaan E-pembelajaran dan E-Administrasi.
- j. Pengembangan Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (PTJJ) di Asia Tenggara.

dengan Indikator Kinerja Kunci (IKK) untuk masing masing kegiatan (lihat lampiran 1 Tabel Kegiatan dan Indikator Kinerja Kunci (IKK) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemdiknas halaman 147), dari 10 kegiatan tersebut Sekretariat Jenderal Kemdiknas mempunyai 57 Indikator Kinerja Kunci dengan target yang telah ditetapkan selama 5 tahun dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014. Setiap kegiatan tersebut akan menghasilkan beberapa *output* dengan beberapa *input* yang didukung komponen sumberdaya antar lain berupa anggaran dan sumber daya manusia.

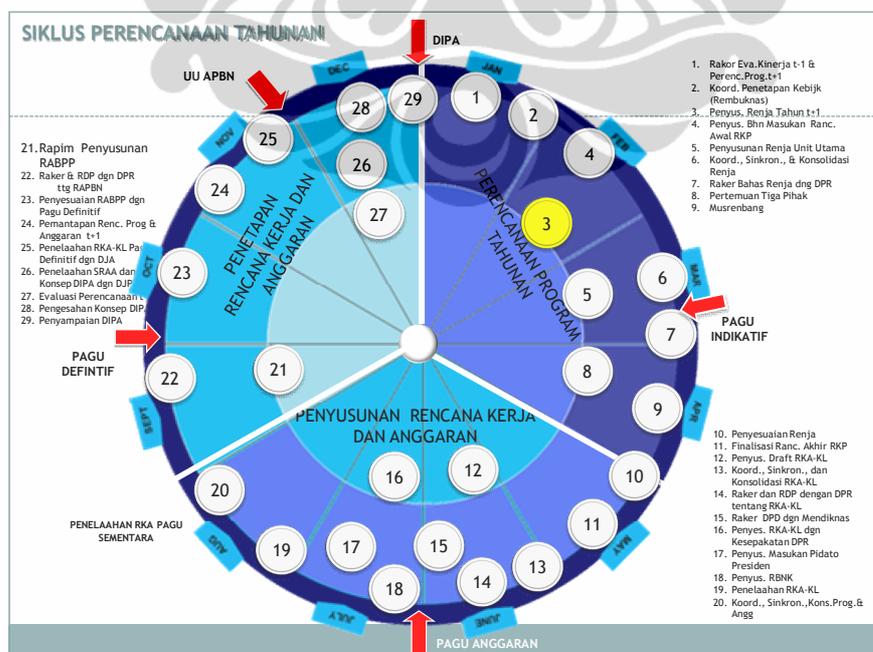
Dari data tersebut menunjukkan bahwa IKK merupakan indikator suatu kegiatan dan merupakan penjabaran/turunan dari IKU untuk mencapai *outcome*/dampak yang diharapkan. IKU dan IKK tersebut seharusnya dijadikan sebagai kontrak kinerja oleh Sekretariat Jenderal Kemdiknas dan Unit organisasi dibawahnya sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap publik.

IKU dan IKK atau disebut juga *Key Performance Indicators* menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang (Pamenter, 2010 :4), akan tetapi IKU dan IKK tersebut belum sepenuhnya fokus pada aspek-aspek kinerja atau belum mencerminkan *core* bisnis organisasi tetapi masih berorientasi pada tugas fungsi dan untuk mendapatkan alokasi anggaran yang lebih besar.

5.6.7 Prosedur Operasional Standar (POS) Perencanaan Dan Penganggaran

Penyusunan anggaran di lingkungan Setjen Kemdiknas mengikuti Siklus prosedur operasional standar (POS) perencanaan dan penganggaran Kementerian Pendidikan Nasional dengan gambar 5.8.

Gambar 5.8 Siklus Perencanaan Tahunan Kemdiknas



Sumber : Di Kutip Dari POS Perencanaan Dan Penganggaran Kemdiknas

Dari gambar siklus terdapat 3 tahapan yaitu tahap perencanaan program tahunan, tahap penyusunan rencana kerja dan anggaran dan tahap penetapan rencana kerja dan anggaran, adapun tahapan-tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Tahap Penyusunan Rencana Kerja Tahunan

1. Rapat Koordinasi Evaluasi Kinerja Kementerian Pendidikan Nasional Tahun Anggaran sebelumnya ($t-1$) dan Persiapan Penyusunan Program Tahun Anggaran yang akan datang ($t+1$). Rapat Koordinasi Evaluasi Kinerja Kementerian Tahun $t-1$ dan Persiapan Penyusunan Program Tahun $t+1$ diikuti oleh seluruh Pejabat Eselon I dan Eselon II di lingkungan Kementerian. Pada rapat koordinasi ini dibahas ketercapaian pelaksanaan program dan kegiatan tahun $t-1$, evaluasi perencanaan tahun anggaran berjalan (t_0), penyusunan strategi pelaksanaan program dan kegiatan tahun t_0 dalam rangka menyusun arah program dan kebijakan tahun $t+1$, dengan keluaran laporan kinerja kementerian tahun $t-1$, Strategi Pelaksanaan Program Kerja tahun t_0 dan Rancangan Arah Kebijakan dan Rancangan Program dan Kegiatan tahun $t+1$.
2. Koordinasi Penetapan Kebijakan Pendidikan Nasional (Rembuk Nasional Pendidikan). Rembuk Nasional Pendidikan yaitu forum penetapan kebijakan dan rencana program, yang diikuti oleh seluruh pejabat yang menangani bidang pendidikan di pusat dan daerah serta pemangku kepentingan lainnya. Pada Rembuknas tersebut dibahas capaian kinerja tahun $t-1$, permasalahan yang dihadapi dan strategi pemecahannya dalam pencapaian target dan sasaran, strategi pelaksanaan program dan kegiatan tahun t_0 , serta arah kebijakan pembangunan pendidikan nasional $t+1$, dengan keluaran arah kebijakan pembangunan pendidikan nasional tahun $t+1$ dan rancangan program, kegiatan, dan sasaran kementerian tahun $t+1$.
3. Penyusunan Rencana Kerja Tahun $t+1$ Pusat dan Daerah. Rencana kerja tahun $t+1$ disusun secara berjenjang oleh Eselon II dan I di lingkungan

- Kementerian (Pusat dan Daerah), dan SKPD bidang pendidikan provinsi. Setiap unit kerja merancang program, kegiatan, sasaran dan perkiraan anggaran pada tahun $t+1$, disertai dengan indikator kinerja, dengan keluaran Rancangan Rencana Kerja Kementerian Tahun $t+1$
4. Penyusunan Bahan Masukan Rancangan Awal Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Bidang Pendidikan. Kegiatan ini meliputi penjabaran arah kebijakan Renstra Kementerian serta identifikasi fokus pembangunan dan kegiatan prioritas pendidikan tahun $t+1$ sebagai masukan bahan kepada Kementerian Negara PPN/Bappenas dalam menyusun Rancangan Awal RKP. Bahan masukan tersebut memuat arah dan kebijakan, serta usulan kegiatan prioritas, sasaran, dan anggaran, dengan keluaran Bahan Masukan Rancangan Awal RKP Tahun $t+1$ Kementerian Pendidikan Nasional.
 5. Penyusunan Rencana Kerja Unit Utama. Kegiatan ini dalam rangka menyiapkan rencana kerja unit utama pada tahun $t+1$ menurut unit organisasi Eselon I perprogram yang memuat usulan kegiatan, sasaran dan perkiraan anggaran pusat dan daerah, dengan keluaran Renja unit utama Tahun $t+1$ perprogram meliputi kegiatan, sasaran, dan anggaran pusat dan daerah
 6. Sinkronisasi dan Konsolidasi Renja Kementerian. Sekretariat Jenderal mengkoordinasikan penelaahan usulan Renja Unit Utama, untuk meneliti kesesuaian dengan RPJMN, target Renstra Kementerian, Rancangan Awal RKP, sinkronisasi antar program, kegiatan, sasaran, dan anggaran pusat dan daerah, serta Pagu Indikatif, dengan keluaran Renja Kementerian Tahun $t+1$ yang telah sesuai dengan RPJMN, target Renstra Kementerian, Rancangan Awal RKP, sinkronisasi antar program, kegiatan, sasaran, dan anggaran pusat dan daerah.
 7. Raker Pembahasan Renja Kementerian dengan DPR (Optional). Raker ini merupakan pembahasan awal antara Mendiknas dengan Komisi X DPR tentang Renja Kementerian tahun $t+1$. Raker ini dilakukan apabila DPR menganggap perlu dilakukan penelaahan terhadap Renja

Kementerian, dengan keluaran rekomendasi/catatan hasil Rapat Kerja untuk penyempurnaan Renja Kementerian tahun t+1.

8. Pertemuan Tiga Pihak (*Trilateral Meeting*). Pertemuan Tiga Pihak (*Trilateral Meeting*) antara Kementerian Negara PPN/Kementerian Negara PPN/Bappenas dan Kementerian Keuangan dengan Kementerian (Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri dan Sekretaris Unit Utama) untuk membahas dan menyepakati rancangan program, kegiatan, sasaran dan perkiraan alokasi anggaran perprogram tahun t+1, dengan keluaran dokumen kesepakatan antara Kementerian Negara PPN/Bappenas, Kementerian Keuangan, dan Kementerian tentang kegiatan prioritas, sasaran dan anggaran tahun t+1 Kementerian.
9. Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Forum ini meliputi Musyawarah Perencanaan Pembangunan Tingkat Pusat (Musrenbangpus) dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Tingkat Nasional (Musrenbangnas) yang dikoordinasikan oleh Kementerian Negara PPN/Bappenas. Musrenbangpus merupakan forum penyampaian informasi mengenai program prioritas nasional kementerian/lembaga tahun t+1, sedangkan Musrenbangnas merupakan forum pertemuan pusat dan daerah dalam rangka penyerasian UP-SKPD bidang pendidikan dengan Renja Kementerian yang dialokasikan ke daerah, dengan keluaran himpunan program dan kegiatan yang berkaitan dengan fungsi pendidikan yang diselenggarakan oleh Kementerian dan kementerian/lembaga lain dan kesepakatan Renja Kementerian dengan UP-SKPD bidang pendidikan untuk penyempurnaan Rancangan Akhir RKP.

B. Tahap Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Tahunan

10. Konsultasi Regional Penyesuaian Renja Kementerian dengan UP-SKPD Pendidikan Propinsi. Penyesuaian Renja ini merupakan tindaklanjut Musrenbangnas antara Renja Kementerian dengan

UP-SKPD Pendidikan Provinsi untuk menyesuaikan dan menyusun kesepakatan perencanaan program, kegiatan, sasaran, dan perkiraan anggaran dalam Renja Kementerian, dengan keluaran bahan Penyempurnaan Rancangan Akhir RKP yang sudah memperhatikan prioritas pendidikan di daerah.

11. Finalisasi Rancangan Akhir RKP. Kegiatan ini dilakukan untuk mengkaji dan menyiapkan bahan masukan Rancangan Akhir RKP bidang pendidikan yang meliputi: kinerja tahun $t-1$ dan arah kebijakan (fokus pembangunan dan kegiatan prioritas) $t+1$ pembangunan pendidikan serta kegiatan, sasaran dan perkiraan anggaran $t+1$ dengan keluaran bahan Masukan Rancangan Akhir RKP dan Usulan Pagu Sementara Kementerian.
12. Penyusunan Rancangan RKA-KL. Kegiatan ini menjabarkan rencana kerja dan anggaran Kementerian tahun $t+1$ ke dalam rincian kegiatan, sasaran dan anggaran satuan kerja pusat dan daerah, yang disiapkan sebagai bahan penyerasian melalui koordinasi, sinkronisasi, dan konsolidasi. Satuan kerja daerah meliputi dekonsentrasi, tugas pembantuan, serta UPT pusat di daerah dengan keluaran Draft RKA-KL yang telah divalidasi oleh pimpinan Eselon I, Data pendukung, antara lain Kerangka Acuan Kegiatan, RAB, Gender Budgets Statement (GBS) untuk kegiatan yang relevan dan Ringkasan RKA-KL.
13. Koordinasi, Sinkronisasi, dan Konsolidasi RKA-KL Kementerian. Langkah ini merupakan proses penelaahan usulan RKA Unit Utama yang dilaksanakan bersama oleh Setjen (Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri) dengan satker bersangkutan. Penelaahan dimaksudkan untuk meneliti kesesuaian usulan program dan kegiatan dengan RPJM, Renstra Kementerian, RKP, Renja Kementerian, Pagu Sementara, serta kelengkapan usulan/data dukung dengan keluaran RKA-KL yang telah disertai dengan data dukung yang diperlukan dan Ringkasan RKA-KL Kementerian.

14. Rapat Kerja (Raker) dan Rapat Dengar Pendapat (RDP) dengan Komisi X DPR tentang RKA-KL Kementerian yaitu Rapat Kerja Komisi DPR (mitra kerja) dengan Menteri Pendidikan Nasional membahas RKA-KL Kementerian dan Rapat Dengar Pendapat Komisi DPR (mitra kerja) dengan Pimpinan Eselon I membahas rincian RKA Unit Utama, dengan keluaran Kesepakatan yang memuat rekomendasi/catatan DPR untuk penyempurnaan RKA-KL Kementerian.
15. Rapat Kerja DPD RI dengan Mendiknas. Rapat Kerja DPD RI dengan Mendiknas membahas Pokok-Pokok Kebijakan dan Program Pembangunan Pendidikan Nasional Tahun t+1, dengan keluaran kesepakatan yang memuat rekomendasi/catatan hasil Raker DPD RI terhadap Pokok-Pokok Kebijakan dan Program Pembangunan Pendidikan Nasional Tahun t+1.
16. Penyesuaian RKA-KL Kementerian dengan Kesepakatan DPR. Kegiatan ini merupakan langkah penyesuaian rancangan RKA-KL Kementerian dengan rekomendasi/catatan DPR, dengan keluaran RKA-KL Kementerian yang telah disesuaikan dengan rekomendasi/catatan DPR.
17. Penyusunan Bahan Masukan Pidato Presiden di Depan Rapat Paripurna DPR dan Rapat Paripurna DPD. Kegiatan ini menyusun substansi bidang pendidikan untuk Bahan Masukan Pidato Kenegaraan Presiden mengantar Nota Keuangan di depan Rapat Paripurna DPR tanggal 16 Agustus bidang pendidikan yang memuat kinerja tahun t-1 serta arah kebijakan (fokus pembangunan dan kegiatan prioritas) t0 dan t+1 pembangunan pendidikan, permasalahan /kendala dan upaya mengatasinya dan Bahan Masukan Pidato Kenegaraan Presiden di depan Rapat Paripurna DPD tanggal 23 Agustus, dengan keluaran bahan masukan Naskah Pidato Kenegaraan Presiden 16 Agustus, Bahan masukan Lampiran Pidato Kenegaraan Presiden 16 Agustus dan bahan masukan Naskah Pidato Kenegaraan Presiden 23 Agustus.

18. Penyiapan Bahan Masukan untuk Rancangan Bahan Nota Keuangan. Kegiatan ini menyiapkan bahan masukan untuk Rancangan Bahan Nota Keuangan Bidang Pendidikan yang memuat kinerja tahun $t-1$ dan arah kebijakan (fokus pembangunan dan kegiatan prioritas) tahun t_0 dan tahun $t+1$ pembangunan pendidikan, permasalahan/kendala dan upaya mengatasinya dengan keluaran Ringkasan Eksekutif dan Bahan masukan RBNK.
19. Penelaahan RKA-KL Kementerian Pagu Sementara. Langkah penelaahan RKA-KL dengan DJA Kementerian Keuangan dikoordinasikan Setjen (Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri) untuk meneliti kesesuaian usulan program, kegiatan, sasaran, dan anggaran dengan RKP, pagu sementara, Kerangka Acuan Kegiatan, standar biaya, dan Bagan Akun Standar (BAS), dengan keluaran Ringkasan RKA-KL Pagu Sementara.
20. Koordinasi, Sinkronisasi, dan Konsolidasi Program dan Anggaran dengan Satker Daerah. Langkah ini merupakan forum koordinasi tindak lanjut penetapan Nota Keuangan dalam Pidato Kenegaraan Presiden di depan Rapat Paripurna DPR. Dengan keluaran kesepakatan program, kegiatan, sasaran, dan anggaran di dalam RKA-KL Kementerian (pusat dan daerah).

C. Tahap Penetapan Rencana Kerja Dan Anggaran Tahunan

21. Rapim Persiapan Bahan Penyusunan Rincian Anggaran Belanja Pemerintah Pusat (RABPP) Kementerian. Rapim Persiapan Bahan Penyusunan Rincian Anggaran Belanja Pemerintah Pusat (RABPP) Kementerian sesuai dengan RKA-KL Kementerian. Rapim ini diikuti oleh seluruh pejabat Eselon I dan II di lingkungan Kementerian, dengan keluaran bahan pembahasan Rincian Anggaran Belanja Pemerintah Pusat Kementerian.
22. Raker dan RDP dengan DPR tentang RAPBN. Raker DPR dengan Mendiknas dan RDP DPR dengan Eselon I membahas RAPBN yang memuat program, kegiatan, sasaran, dan anggaran tahun $t+1$, dengan

keluaran pengesahan rincian kegiatan, sasaran, dan anggaran perunit utama, per-Eselon II, perprogram oleh DPR.

23. Penyesuaian RABPP Kementerian dengan Pagu Definitif. Langkah ini merupakan pemantapan sasaran RKA-KL Kementerian sesuai dengan perubahan alokasi anggaran berdasarkan Pagu Definitif, dengan keluaran RKA-KL sesuai hasil Raker dan RDP dengan DPR dan Pagu Definitif.
24. Rapat Pemantapan Rencana Program dan Anggaran Tahun $t + 1$. Rapat Pemantapan Rencana Program dan Anggaran merupakan kegiatan memantapkan rencana program, kegiatan, sasaran, dan anggaran tahun $t + 1$ pusat dan daerah serta perkiraan maju dua tahun yang akan datang ($t + 2$), dengan keluaran RKA-KL Kementerian hasil pemantapan.
25. Penelaahan RKA-KL Kementerian Pagu Definitif dengan DJA Kementerian Keuangan. Langkah ini yang dikoordinasikan Setjen (Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri) dimaksudkan untuk meneliti kesesuaian usulan program, kegiatan, sasaran, dan anggaran dengan Pagu Definitif dan Hasil Pengesahan DPR, dengan keluaran Satuan Anggaran PerSatuan Kerja (SAPSK) untuk Satker Pusat dan Surat Rincian Alokasi Anggaran (SRAA) untuk Satker Daerah.
26. Penelaahan SRAA dan Konsep DIPA dengan DJPb Kementerian Keuangan. Langkah ini merupakan penelaahan SRAA dan Konsep DIPA dengan DJPb Kementerian Keuangan dikoordinasikan oleh Biro Keuangan untuk meneliti RKA-KL Kementerian hasil pembahasan dengan DJA berdasarkan APBN, dengan keluaran Konsep DIPA Satker Pusat dan Konsep SRAA Satker Daerah.
27. Evaluasi Perencanaan Tahun t_0 . Langkah ini merupakan evaluasi komprehensif terhadap proses dan substansi perencanaan tahun t_0 . Laporan evaluasi perencanaan tahun t_0 ini, menjadi bahan rapat koordinasi evaluasi kinerja kementerian tahun $t - 1$ dan persiapan

perencanaan tahun $t+1$, dengan keluaran Laporan Evaluasi Perencanaan tahun t_0 .

28. Pengesahan Konsep DIPA. Langkah ini merupakan penetapan konsep DIPA oleh Bendahara Umum Negara (BUN). Konsep DIPA disusun oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran dan memuat pernyataan bahwa RKA pada DIPA berkenaan tersedia dananya dalam APBN dan dapat menjadi dasar pembayaran/pencairan dana atas beban APBN, dengan keluaran DIPA Satker Pusat dan DIPA Satker Daerah.
29. Penyampaian DIPA. Penyampaian DIPA merupakan kegiatan pengiriman DIPA kepada Satker Pusat dan Satker Daerah, dengan keluaran laporan pengiriman DIPA Pusat dan Daerah.

Siklus tahunan pada POS perencanaan dan penganggaran tersebut merupakan pentahapan yang dilalui oleh Sekretariat Jenderal Kemdiknas dalam penyusunan anggaran untuk tahun yang akan datang yang bermula dari evaluasi pelaksanaan anggaran tahun sebelumnya sampai dengan terbitnya dokumen pelaksanaan anggaran tahun yang akan datang.

POS tersebut mencerminkan tahap penyusunan anggaran (*preparation*), anggaran yang disusun dalam tahapan ini 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 (Nordiawan, 2008:22). Namun demikian waktu dalam pelaksanaan siklus POS tersebut, dipengaruhi juga oleh kebijakan dari: a) Badan Perencanaan Pembangunan Nasional terkait dengan penyusunan Musyawarah Rencana Pembangunan Nasional (Musrenbangnas), Rencana Kerja Pemerintah, Rencana Kerja Kementerian/Lembaga; b) Kementerian Keuangan terkait dengan penyusunan dan penelaahan RKA-KL dan DIPA; c) Dewan Perwakilan Daerah terkait dengan pembahasan pokok-pokok program dan kebijakan pendidikan; dan, e) Dewan Perwakilan Rakyat terkait dengan rapat dengar pendapat (RDP) pembahasan pokok-pokok program dan kebijakan pendidikan dan rapat kerja (Raker) yang membahas

rencana kerja dan anggaran sehingga Siklus POS tersebut tidak berjalan sesuai dengan kondisi waktu yang ditetapkan dan menghambat dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Setjen Kemdiknas. Untuk itu perlu adanya kesepakatan bersama antar lembaga terhadap waktu yang terkait dalam proses penyusunan anggaran setiap tahunnya.

5.6.8 Standar Biaya

Berdasarkan PP No. 90 tahun 2010 tentang penyusunan RKA-KL, sangat diperlukan adanya standar biaya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, standar biaya ditetapkan oleh Menteri Keuangan sebagai acuan perhitungan kebutuhan anggaran dalam RKA-KL. Standar biaya adalah besaran biaya yang ditetapkan sebagai acuan perhitungan kebutuhan biaya kegiatan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus. Standar Biaya yang bersifat umum, yang selanjutnya disebut Standar Biaya Umum, adalah satuan biaya berupa harga satuan, tarif, dan indeks yang digunakan untuk menyusun biaya komponen masukan kegiatan, yang ditetapkan sebagai biaya masukan. Standar Biaya yang Bersifat Khusus, yang selanjutnya disebut Standar Biaya Khusus adalah besaran biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah keluaran kegiatan yang merupakan akumulasi biaya komponen masukan kegiatan, yang ditetapkan sebagai biaya keluaran. Standar biaya ini diharapkan dapat menjadi salah satu instrumen pendukung pengukuran kinerja instansi pemerintah secara lebih terukur. Standar biaya khusus per program dan kegiatan disusun oleh Kementerian/Lembaga yang harus ditetapkan oleh Menteri Keuangan mengisyaratkan bahwa setiap Program dan Kegiatan harus dapat terukur secara jelas dan akurat. Menurut Mulyadi (2007:387) Standar Biaya adalah biaya yang ditentukan dimuka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu dibawah asumsi kegiatan ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lain tertentu.

Sistem standar biaya dirancang untuk mengendalikan biaya. Jika biaya standar ditentukan realistis, hal ini akan merangsang pelaksana dalam

melaksanakan pekerjaannya dengan efektif, karena telah mengetahui bagaimana pekerjaan seharusnya dilaksanakan dan pada tingkat biaya berapa pekerjaan tersebut seharusnya dilaksanakan. Sistem biaya standar memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya untuk melaksanakan kegiatan tertentu sehingga memungkinkan mereka melakukan pengurangan biaya dengan cara perbaikan metode produksi, pemilihan tenaga kerja dan kegiatan yang lain.

Dalam pengalokasian biaya untuk mendukung pelaksanaan program, kegiatan dan pencapaian output, Sekretaris Jenderal Kemdiknas pada tahun 2011 Standar Biaya yang digunakan berpedoman pada Standar Biaya yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.02/2010 Tentang Standar Biaya Tahun Anggaran 2011, dalam Peraturan Menteri Keuangan ini, yang dimaksud dengan standar biaya adalah besaran biaya yang ditetapkan sebagai acuan penghitungan kebutuhan biaya kegiatan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus. Standar biaya yang bersifat umum, yang selanjutnya disebut standar biaya umum, adalah satuan biaya berupa harga satuan, tarif, dan indeks yang digunakan untuk menyusun biaya komponen masukan kegiatan, yang ditetapkan sebagai biaya masukan. Standar biaya yang bersifat khusus, yang selanjutnya disebut standar biaya khusus adalah besaran biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah keluaran kegiatan yang merupakan akumulasi biaya komponen masukan kegiatan, yang ditetapkan sebagai biaya keluaran.. Harga Satuan adalah nilai suatu barang yang ditentukan pada waktu tertentu untuk penghitungan biaya komponen masukan kegiatan. Tarif adalah nilai suatu jasa yang ditentukan pada waktu tertentu untuk penghitungan biaya komponen masukan kegiatan. Indeks Biaya Masukan adalah satuan biaya yang merupakan gabungan beberapa barang/jasa masukan untuk penghitungan biaya komponen masukan kegiatan. Indeks Biaya Keluaran adalah satuan biaya yang merupakan gabungan biaya komponen masukan kegiatan yang membentuk biaya keluaran kegiatan. Total Biaya Keluaran adalah besaran biaya dari satu keluaran tertentu yang merupakan kumulasi biaya komponen masukan kegiatan.

Standar Biaya Umum Tahun Anggaran 2011 berfungsi sebagai pedoman bagi kementerian negara/lembaga untuk menyusun biaya komponen masukan kegiatan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga berbasis kinerja Tahun Anggaran 2011. Dalam rangka pelaksanaan kegiatan, Standar Biaya Umum Tahun Anggaran 2011 dapat berfungsi sebagai batas tertinggi dan estimasi sedangkan Standar Biaya Khusus berfungsi untuk menghitung biaya keluaran kegiatan kementerian negara/lembaga dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga berbasis kinerja Tahun Anggaran 2011. Keluaran kegiatan dalam Standar Biaya Khusus tersebut bersifat berulang, jenis dan satuan keluarannya jelas dan terukur. Standar Biaya Khusus Tahun Anggaran 2011 dapat berupa Indeks Biaya Keluaran atau Total Biaya Keluaran. Dalam rangka perencanaan anggaran, Standar Biaya Khusus Tahun Anggaran 2011 juga dapat berfungsi sebagai referensi penyusunan prakiraan maju; dan/atau b. bahan penghitungan pagu indikatif kementerian negara/lembaga Tahun Anggaran 2012. hal ini sesuai dengan yang di ungkapkan oleh Kasubag Program dan Anggaran Penganggaran Biro Umum:

“Standar Biaya yang digunakan dalam menyusun anggaran adalah Standar Biaya Umum dan Standar Biaya Khusus yang ditetapkan oleh Kemkeu serta Harga Pasar dan analisa standar biaya untuk setiap tahunnya ada, tetapi yang melakukan adalah Kemkeu”

Pendapat serupa diungkapkan oleh Kasubag Keuangan Pusat Data dan Statistik Pendidikan

“Standar Biaya yang digunakan dalam menyusun anggaran adalah Standar Biaya Umum dan Khusus yang di tetapkan oleh Menteri Keuangan dan harga pasar, analisa standar biaya untuk setiap tahun anggaran ada, analisa tersebut di gunakan untuk mengukur tingkat efisien sedangkan yang menjadi kendala dalam penggunaan standar biaya adalah Standar biaya yang digunakan dalam perencanaan terkadang tidak sesuai dengan pelaksanaannya”

Namun demikian sampai sekarang standar biaya belum menunjukkan efisiensi hal ini seperti yang diungkapkan oleh staf ahli Mendiknas bidang Sosial dan Ekonomi dalam Pembinaan Anggaran Berbasis Kinerja

“ dalam penganggaran berbasis kinerja belum memiliki perhitungan output cost yang jelas sehingga acapkali terjadi kekurangan alokasi. Dalam operational efficiency progress to date telah diperkenalkan Satuan Biaya Umum (SBU) dan Satuan Biaya Khusus (SBK) yang mengakomodasi kekhasan (kebutuhan khusus) masing-masing lembaga, Satuan Biaya diupdate setiap tahun untuk mencerminkan perubahan harga (inflasi). Kelemahannya masih terdapat K/L belum menyampaikan SBK dan SBK belum dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran efisiensi”

Dari pernyataan diatas menunjukan bahwa standar biaya yang digunakan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Sekretariat Jenderal Kemdiknas berpedoman pada standar biaya yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan, namun demikian standar biaya yang di gunakan dalam penyusunan anggaran pada Sekretariat Jenderal kemdiknas saat ini belum sepenuhnya efisien dan belum adanya analisis terhadap standar biaya yang digunakan.

5.6.9 Evaluasi Kinerja

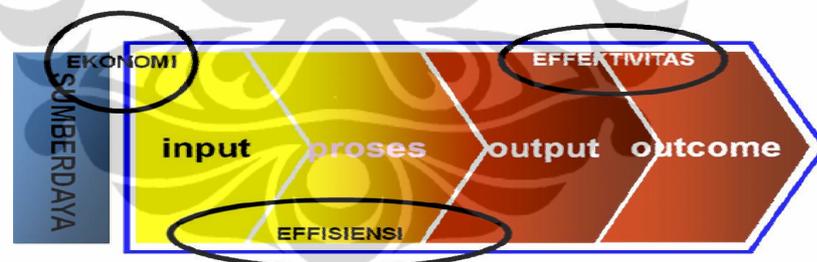
Guna mengetahui tingkat capaian kinerja sebuah Program atau Kegiatan, perlu dilakukan evaluasi kinerja dengan mengacu pada indikator kinerja yang telah ditetapkan. Indikator kinerja dapat berupa indikator *input*, indikator *output* atau indikator *outcome*.

Menurut Mahsun (2006:65), evaluasi kinerja adalah kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan manajer publik dalam kegiatan dan fungsi yang diamanahkan kepadanya sebagaimana visi dan misi organisasi. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan lanjutan dari pengukuran kinerja, sehingga dalam melakukan evaluasi kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran dan indikator yang telah disepakati dan ditetapkan. Evaluasi kinerja juga merupakan

suatu proses umpan balik (*feedback*) atas hasil kinerja saat ini dan masa lalu sebagai dasar dan pelajaran untuk memperbaiki kinerja di masa datang. Untuk melakukan evaluasi kinerja yang baik perlu dilakukan dengan cara membandingkan rencana dan realisasi, membandingkan realisasi tahun ini dengan tahun lalu, membandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*) dan membandingkan realisasi dengan standarnya.

Hasil evaluasi kinerja dapat memberikan informasi tentang keberhasilan dan kegagalan program serta kegiatan pada suatu unit kerja atau organisasi. Proses anggaran merupakan kesempatan yang baik untuk melakukan evaluasi apakah pemerintah melakukan tugasnya secara ekonomis, efektif dan efisien. Hal ini tidak mudah untuk dipenuhi untuk sektor publik. Hal-hal yang salah dapat dilakukan dengan cara yang salah selama bertahun-tahun tanpa adanya evaluasi. Gambar 5.9 berikut menggambarkan letak nilai ekonomis, efisiensi dan efektifitas pada pencapaian kinerja:

Gambar 5.9 Ekonomis, Efisiensi Dan Efektifitas Pada Pencapaian Kinerja



Sumber: Dokumen Pelatihan LAKIP Kementerian Keuangan

Adapun sistem evaluasi Sekretariat Jenderal Kemdiknas adalah dengan membandingkan antara rencana yang disusun yang tertuang dalam Indikator Kinerja Utama dan Indikator Kinerja Kunci Rencana Strategis dengan capaian pelaksanaannya, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kasubag keuangan Pusat data dan Statistik Pendidikan yang menyatakan:

“Sistem yang digunakan adalah membandingkan antara rencana yang disusun yang tertuang dalam IKU, IKK, output dan komponen

input dengan pelaksanaannya. Evaluasi dilakukan rapat pimpinan setiap bulan adapun yang dievaluasi adalah capaian kinerja setiap bulan, laporan SAI (daya serap) setiap bulan, dan laporan akuntabilitas instansi pemerintah setiap tahun”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kasubbag Program dan Anggaran Biro Umum yang menyatakan:

“Evaluasi dilakukan dengan membandingkan IKU dan IKK dalam perencanaan dengan IKU dan IKK dalam pelaksanaannya berdasarkan sasaran output yang dicapai”

Berdasarkan pedoman perencanaan program Kemdiknas, evaluasi kinerja merupakan proses penilaian terhadap kualitas kinerja baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program dan kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi adalah: (1) Membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas), dan (2) Membandingkan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupakan umpan balik (*feed back*) bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi secara umum berdasarkan dokumen IKU dan IKK, dan belum ada evaluasi terhadap tingkat efisien dan efektifnya aktivitas (komponen *input*) yang menghasilkan *output*.

5.6.10 Penyusunan dan Pembahasan RKA-KL Dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Mulai Tahun Anggaran 2011, penyusunan RKA-KL dilaksanakan dengan menggunakan Format Baru RKA-KL dan Kertas Kerja RKA-KL (KK RKA-KL) yang sejalan dengan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM). Format Baru RKA-KL dibedakan dalam 2 (dua) tingkatan/level, yaitu level Kementerian Negara/Lembaga (K/L) dan level Eselon I yang memuat rincian tentang informasi kinerja, informasi belanja, sumber dana dan informasi pendapatan. RKA-KL merupakan hasil akumulasi dari perhitungan detil belanja dalam

Kertas Kerja RKA-KL (Gambar 5.10) yang disusun oleh Satker-Satker dalam lingkungan K/L dengan menggunakan Aplikasi RKA-KL DIPA yang telah terintegrasi. Dalam rangka penyusunan dokumen RKA-KL, setiap Satker melakukan perhitungan detail belanja dalam Kertas Kerja RKA-KL. Informasi yang disajikan dalam Kertas Kerja RKA-KL merupakan informasi mengenai kebutuhan sumber daya yang diperlukan oleh Satker dalam rangka pelaksanaan Kegiatan untuk pencapaian *output* Kegiatan yang telah ditetapkan. Kertas Kerja RKA-KL merupakan salah satu dokumen yang harus disampaikan K/L kepada Kementerian Keuangan c.q DJA dalam rangka penelaahan RKA-KL. Format RKA-KL terdiri dari 3 (tiga) formulir, yaitu formulir 1 Rencana Pencapaian Sasaran Strategis pada Kementerian Negara/ Lembaga, formulir 2 : Rencana Pencapaian Hasil (*Outcome*) Unit Organisasi dan formulir 3 : Rincian Biaya Pencapaian Hasil (*Outcome*) Unit Organisasi.

Gambar 5.10 Kertas Kerja RKA-KL

**KERTAS KERJA RKA-KL
RINCIAN BELANJA SATUAN KERJA
TAHUN ANGGARAN 2011**

BAGIAN-B

KEMEN/LEMB : (023) KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
 UNIT ORG : (01) SEKRETARIAT JENDERAL
 PROGRAM : (023.01.01) PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PELAKSANAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
 SATUAN KERJA : (137590) SEKRETARIAT JENDERAL KEMDIKNAS
 PROPINSI : (01) DKI JAKARTA
 LOKASI : (51) KOTA JAKARTA PUSAT

Halaman : 1

KODE	PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT/SUBOUTPUT/ KOMPONEN/ SUBKOMP/ AKUN/ DETIL	PERHITUNGAN TAHUN 2011			SD/ CP	KP/ KD/ DK/ TP	ALOKASI 2010
		VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH BIAYA			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
023.01.01	Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Pendidikan Nasional			573.908.568.000			
	Indikator Kinerja Utama Program :						
01	Persentase (%) Satker UPT Pusat Di Daerah yang Menerapkan Standar ISO 9001-2008						
02	Persentase (%) Satker Di Lingkungan Unit Utama yang Menerapkan Standar ISO 9001-2008						
03	Skor Lakip Kementerian						
04	Laporan Keuangan Unit-Unit Utama Terintegrasi/Terkonsolidasi Sesuai Dengan Peraturan Perundang-Undangan						
05	Persentase (%) Unit Utama yang Menerapkan Manajemen Berbasis Kinerja						
06	Persentase (%) Satuan Kerja yang Tingkat Kehadiran Pegawainya Tidak Kurang Dari 99Persentase (%) (Basis : OH)						
07	Persentase (%) Satker Kementerian Terkoneksi Secara Daring (Online)						
08	Tingkat Penerapan E-Administrasi Di Lingkungan Kementerian (Persen)						
09	Sistem Penunjang Keputusan (Decision Support System) Diterapkan Di Lingkungan Kementerian Secara Optimal.						
10	Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Diterapkan Di Lingkungan Kementerian						
1980	Peningkatan Layanan Prima Dalam Pengadaan dan Penataan BMN Serta Sarana dan Prasarana Kementerian			30.706.921.000			
	Indikator Kinerja Kegiatan :						
01	Tingkat Keberfungsian Sarana dan Prasarana (Kantor Pusat, Wisma, dan Rumah Negara) (Persen)						
02	Persentase Satker Menerapkan E-Pengadaan >50% Paket Pbj						
03	Persentase Tingkat Ketertiban Pengelolaan Sak dan Simak Bmn						
1980.01	Sarana dan Prasarana di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas	6,00 Paket		16.684.939.000		KP	
	Lokasi : KOTA JAKARTA PUSAT						
1980.01.001	Rehabilitasi/Perbaikan Sarana dan Prasarana Kantor , Rumah Negara dan Rehab Poliklinik			5.928.832.000			
011	Rehab/Perbaikan Sarana & Prasarana Kantor , Rumah Negara (Cut Meutiah, Kemanggisan, Cirende, Pengaspalan Gudang Ciketing, Gedung F.A dan C)			5.928.832.000		P	
533111	Belanja Modal Gedung dan Bangunan (KPPN.088-JAKARTA III)			5.010.000.000		RM	
>	1. RENOVASI RUMAH JABATAN CUT MUTIAH			1.281.875.000			
-	Luas Gedung dan Bangunan	350,00 M2	3.662.500	1.281.875.000			
>	2. RENOVASI RUMAH JABATAN KEMANGGISAN			161.250.000			
-	Luas Gedung dan Bangunan	150,00 M2	1.075.000	161.250.000			
>	3. RENOVASI RUMAH JABATAN CIRENDEU			360.000.000			
-	Luas Gedung dan Bangunan	120,00 M2	3.000.000	360.000.000			
>	4. PENGASPALAN GUDANG CIKETING			391.249.000			
-	Luas Gedung dan Bangunan	1,500,00 M2	260.833	391.249.000			

dst...

Adapun isi formulir format RKA-KL tersebut, yaitu formulir 1 merupakan formulir RKA-KL pada tingkat Kementerian Negara/ Lembaga yang terdiri atas bagian-bagian dan memuat informasi mengenai Kementerian Negara/ Lembaga, berisikan nama K/L dan kode sesuai dengan identitas Bagian

Anggaran; Visi, berisikan uraian visi K/L, sesuai dengan Renstra K/L 2010-2014; Misi, berisikan uraian misi K/L, sesuai dengan Renstra K/L 2010-2014; Sasaran Strategis, berisikan uraian Sasaran Strategis K/L, sesuai dengan Renstra K/L 2010-2014; Fungsi, berisikan fungsi-fungsi yang diemban oleh K/L; Prioritas Nasional, berisikan Prioritas-prioritas Nasional 2010-2014 yang ditugaskan kepada K/L; Rincian Sasaran Strategis, berisikan alokasi dana tiap-tiap Sasaran Strategis yang dirinci menurut alokasi tiap-tiap Program beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan. Dalam tiap Program terdapat informasi mengenai Eselon I penanggung jawab Program, *Outcome* Program dan Indikator Kinerja utama Program; Alokasi Pagu Fungsi, berisikan alokasi masing-masing Fungsi yang diemban K/L yang dirinci menurut alokasi tiap-tiap Program yang mendukung Fungsi tersebut beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan; Alokasi Pagu Prioritas Nasional, berisikan alokasi masing-masing Prioritas Nasional yang ditugaskan kepada K/L, dirinci menurut alokasi tiap-tiap Program yang mendukung Prioritas Nasional tersebut beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan; Strategi Pencapaian Sasaran Strategis, berisikan uraian mengenai langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai Sasaran Strategis, sesuai dengan Renstra K/L; dan, Rincian Rencana Pendapatan, berisikan target pendapatan tiap-tiap Program, yang dirinci menurut sumber pendapatan yaitu Perpajakan atau PNBPN beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan dan juga penjelasan berkenaan dengan perubahan target pendapatan tahun sebelumnya.

Formulir 2 merupakan formulir RKA-KL pada tingkat Unit Eselon I yang terdiri atas bagian bagian dan memuat informasi mengenai Kementerian Negara/ Lembaga, berisikan nama K/L dan kode sesuai dengan identitas Bagian Anggaran; Unit Organisasi, berisikan nama unit Eselon I beserta kodenya; Misi, berisikan uraian misi Eselon I, sesuai dengan Renstra unit Eselon I 2010-2014; Sasaran Strategis, berisikan salah satu Sasaran Strategis K/L yang menjadi rujukan atau acuan dalam rangka pelaksanaan Program Eselon I sesuai dengan Renstra K/L 2010-2014; Program, berisikan nama Program yang menjadi tanggung jawab Eselon I beserta kodenya; Hasil (*Outcome*), berisikan uraian

hasil (*outcome*) Program; Indikator Kinerja Utama Program, berisikan uraian indikator-indikator kinerja pada level Program; Rincian Program, berisikan alokasi dana Program yang dirinci menurut alokasi tiap-tiap Kegiatan beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan. Dalam tiap Kegiatan terdapat informasi mengenai Eselon II/ Satker penanggung jawab Kegiatan, Fungsi/ Sub Fungsi yang didukung, Prioritas/ Fokus Prioritas yang didukung, *Output* Kegiatan dan Indikator Kinerja Kegiatan; Alokasi Pagu Fungsi, berisikan alokasi masing-masing Fungsi yang diemban unit Eselon I yang dirinci menurut alokasi tiap-tiap Sub Fungsi beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan; Alokasi Pagu Prioritas Nasional, berisikan alokasi masing-masing Prioritas Nasional yang diemban unit Eselon I yang dirinci menurut alokasi tiap-tiap Fokus Prioritas beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan; Biaya Program, berisikan pagu Program yang dirinci menurut Kelompok Biaya, Jenis Belanja dan Sumber dana beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan; Strategi Pencapaian Hasil (*Outcome*), berisikan uraian mengenai langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai hasil (*outcome*) Program, sesuai dengan Renstra unit Eselon I; dan, Rincian Rencana Pendapatan, berisikan target pendapatan tiap-tiap Kegiatan, yang dirinci menurut sumber pendapatan yaitu Perpajakan atau PNBP beserta prakiraan maju untuk 3 (tiga) tahun kedepan dan juga penjelasan berkenaan dengan perubahan target pendapatan tahun sebelumnya.

Formulir 3 merupakan formulir RKA-KL pada Unit Eselon I tetapi lebih menitikberatkan pada informasi mengenai prakiraan belanja dan pendapatan suatu program untuk tahun yang direncanakan. Formulir 3 tersebut terdiri atas bagian-bagian dan memuat informasi Kementerian Negara/ Lembaga, berisikan nama K/L dan kode sesuai dengan identitas Bagian Anggaran; Unit Organisasi, berisikan nama unit Eselon I beserta kodenya; Misi, berisikan uraian misi Eselon I, sesuai dengan Renstra unit Eselon I 2010-2014; Sasaran Strategis, berisikan salah satu Sasaran Strategis K/L yang menjadi rujukan atau acuan dalam rangka pelaksanaan Program Eselon I sesuai dengan Rensta K/L 2010-2014; Program, berisikan nama Program yang menjadi tanggung jawab Eselon I

beserta kodenya; Hasil (*Outcome*), berisikan uraian hasil (*outcome*) Program; Indikator Kinerja Utama Program, berisikan uraian indikator-indikator kinerja pada level Program; Rincian Biaya Program, berisikan alokasi pagu Program yang dirinci menurut Kelompok Biaya, Jenis Belanja dan Sumber dana yang dirinci menurut Kelompok Biaya, Jenis Belanja dan Sumber dana tiap-tiap Kegiatan untuk tahun yang direncanakan beserta alokasi pada tahun berjalan sebagai pembanding. Dalam tiap Kegiatan terdapat informasi mengenai *Output* Kegiatan beserta; Operasionalisasi Kegiatan, berisikan uraian mengenai langkah-langkah yang ditempuh untuk mengimplementasikan Program melalui operasionalisasi kegiatan-kegiatan; Rincian Rencana pendapatan, berisikan target pendapatan tiap-tiap Kegiatan, yang dirinci menurut sumber pendapatan yaitu Perpajakan atau PNBPN serta dirinci juga jenis PNBPNnya yaitu Umum atau Fungsional untuk tahun yang direncanakan beserta alokasi pada tahun berjalan sebagai pembanding.

Dalam penyusunan RKA-KL yang perlu diperhatikan adalah mengacu pada Surat Edaran Menteri Keuangan tentang Pagu Sementara, mengacu pada Rencana Kerja Pemerintah, mengacu pada Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga; 4) mengacu pada Standar Biaya, mencantumkan target kinerja secara spesifik dan terukur, mencantumkan perhitungan Prakiraan Maju untuk 2 (dua) tahun kedepan dan melampirkan dokumen pendukung berupa Kerangka Acuan Kerja (KAK)/*Term of Reference* (TOR) dan Rincian Anggaran Biaya (RAB).

RKA-KL Sekretariat Jenderal Kemdiknas dibahas bersama komisi X Dewan Perwakilan Rakyat (DPR-RI) dan hasil pembahasannya disampaikan kepada Kementerian Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Anggaran untuk dilakukan penelaahan dengan meneliti kesesuaian dengan pagu sementara, prakiraan maju yang telah ditetapkan tahun sebelumnya dan standar biaya, kesesuaian dengan KAK/TOR, RAB dan/atau dokumen pendukung terkait, relevansi pencantuman target kinerja dan komponen masukan (*input*) yang

digunakan, kesesuaian dengan Hasil Kesepakatan antara Kemdiknas dan komisi X DPR-RI.

Dengan memperhatikan mekanisme penyusunan dan pembahasan RKA-KL tersebut, meskipun penyusunan anggaran berbasis kinerja telah diterapkan sejak tahun anggaran 2010, namun penyusunan anggaran dilingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas belum sepenuhnya berjalan dengan baik, hal ini terlihat pada awal tahun anggaran 2011 terdapat dana yang diblokir oleh Direktorat Jenderal Anggaran sebesar Rp.72.745.701.000,00 yang tersebar pada 13 Satker (tabel 5.5). Pemblokiran anggaran terjadi karena anggaran yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, kegiatan yang belum memiliki kerangka acuan kerja, rincian anggaran biaya dan belum adanya data pendukung terkait.

Tabel 5.5 Daftar Dana Blokir di Lingkungan Setjen Kemdiknas Tahun 2011

(dalam ribuan rupiah)

No	Kode Satker	Nama Satker	Pagu Anggaran	Jumlah blokir	%
1	137590	Sekretariat Jenderal Kemdiknas	573,908,568	3,856,135	0.67
2	414701	Pusat Teknologi Informasi Dan Komunikasi	262,997,403	3,904,080	1.48
3	610347	Seameo Seamolec	17,600,000	768,860	4.37
4	626173	Pusat Informasi Dan Humas	47,673,975	1,891,558	3.97
5	682075	Pusat Data Dan Statistik Pendidikan	139,638,435	61,886,117	44.32
6	723005	Kantor Pusat Atase Pendidikan	9,948,116	177,600	1.79
7	208803	Balai Pengembangan Media Radio	3,346,883	98,318	2.94
8	208810	Balai Pengembangan Media Televisi	13,336,768	87,845	0.66
9	414613	Kantor Atase Pendidikan Kbrri Canberra	4,284,140	2,887	0.07
10	414622	Kantor Atase Pendidikan Kbrri Bangkok	4,139,983	41,764	1.01
11	414650	Kantor Atase Pendidikan Kbrri Berlin	4,442,990	25,340	0.57
12	503121	Kantor Atase Pendidikan Kbrri London	3,276,170	3,862	0.12
13	503142	Kantor Atase Pendidikan Kbrri Manila	2,355,060	1,335	0.06
14		JUMLAH BLOKIR		72.745.701	

Sumber : RKA-KL Sekretariat Jenderal Kemdiknas Tahun 2011

Adanya dana blokir tersebut, maka akan menghambat pencapaian kinerja pada tahun berjalan. Dalam pelaksanaannya dana blokir dapat

dibukablokirnya dengan syarat hal-hal yang perlu dilakukan dalam penyusunan RKA-KL telah terpenuhi, akan tetapi perlu adanya penyusunan anggaran dan pembahasan kembali dengan Kementerian Keuangan.

5.6.11 Fleksibilitas Anggaran Berbasis Kinerja

Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*) menurut Buku II Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (2009:13), Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja (dalam hal ini Kuasa Pengguna Anggaran) dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Keleluasaan tersebut meliputi penentuan cara dan tahapan suatu kegiatan untuk mencapai keluaran dan hasilnya pada saat pelaksanaan kegiatan, yang memungkinkan berbeda dengan rencana kegiatan. Cara dan tahapan kegiatan beserta alokasi anggaran pada saat perencanaan merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggungjawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*). Anggaran berbasis kinerja adalah sistem perencanaan, penganggaran, dan pengevaluasian yang menekankan pada hubungan antara uang yang dianggarkan dan hasil yang diinginkan. Anggaran kinerja, fokus pada hasil, fleksibel, dan mempunyai harapan/tujuan jangka panjang (*Modul 5 Government of Alberta, 2009:1*) dalam pelaksanaannya mengalami perubahan kebijakan yang mempengaruhi penganggaran berbasis kinerja, untuk itu fleksibilitas penyusunan anggaran berbasis kinerja sangat diperlukan dalam mendukung pencapaian sasaran kinerja, maka perlu adanya revisi anggaran. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh Kepala Bagian Perencanaan Program dan Anggaran (PPA):

“.....adanya kebijakan kebijakan seperti contohnya adanya Inpres 2007 tentang efisiensi perjalanan. adanya revisi anggaran seperti contoh salah belanja adanya dana blokir adanya APBNP mempengaruhi pencapaian kinerja output.....”

Hal ini sama dengan yang diungkapkan oleh Kasubbag Keuangan Pusat Data dan Statistik Pendidikan yang menyatakan bahwa:

“ faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah perubahan kebijakan yang terjadi setelah anggaran di tetapkan oleh pemerintah sehingga perlu adanya penyesuaian/revisi anggaran, tenggang waktu antara pengajuan, penyusunan dan pembahasan anggaran sangat pendek sehingga penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak maksimal”

Sedangkan menurut Kasubag Program dan Anggaran Biro Umum menyatakan bahwa:

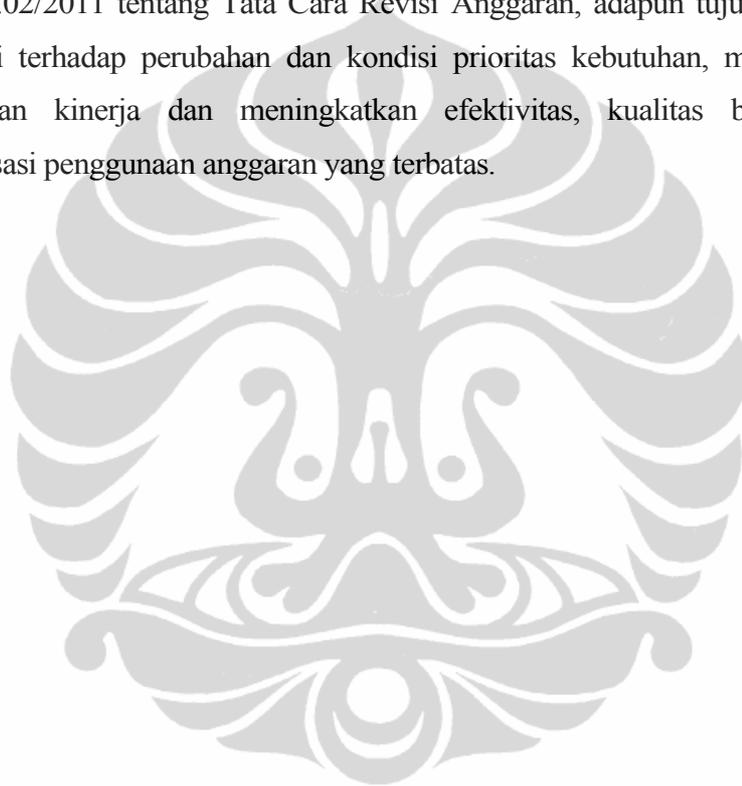
“faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah terdapatnya perubahan kebijakan pimpinan dalam tahun berjalan yang mengubah sasaran kegiatan dan output, sehingga perlu adanya revisi anggaran”

Berdasarkan informasi tersebut, revisi anggaran pada tahun berjalan merupakan bagian dari fleksibilitas penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas dalam mendukung pencapaian kinerja sesuai dengan perubahan kebijakan, namun demikian fleksibilitas penyusunan anggaran berbasis kinerja tersebut menjadi terhambat dan memerlukan waktu yang cukup relatif lama, karena anggaran yang disetujui oleh Komisi X DPR-RI yang seharusnya di tanda tangan/paraf hanya di level program dan kegiatan saja tetapi di tandatangan/paraf sampai level output, hal ini menyebabkan revisi anggaran harus di setujui kembali oleh Komisi X DPR-RI, selain itu adanya kebijakan revisi anggaran satu pintu melalui Sekretariat Jenderal Kemdiknas juga menghambat dalam pencapaian sasaran kinerja sesuai dengan kebijakan tahun berjalan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kepala Seksi Anggaran IIA Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan pada kegiatan pembinaan pengelolaan anggaran di Bali tanggal 27 s.d 29 Mei 2010:

“.....Sistem anggaran sudah fleksibel sesuai diatur dalam PMK 49 tentang tata cara revisi anggaran, namun kesepakatan DPR yang seharusnya hanya sampai dengan level kegiatan untuk Diknas

kesepakatannya dirinci sampai dengan level output dan komponen sehingga menyebabkan tidak fleksibel.....kebijakan satu pintu revisi melalui seetjen kemdinas menyebabkan revisi anggaran menjadi lama....”

Dalam melaksanakan revisi anggaran tersebut, Sekretariat Jenderal Kemdiknas mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 49/PMK.02/2011 tentang Tata Cara Revisi Anggaran, adapun tujuannya yaitu antisipasi terhadap perubahan dan kondisi prioritas kebutuhan, mempercepat pencapaian kinerja dan meningkatkan efektivitas, kualitas belanja dan optimalisasi penggunaan anggaran yang terbatas.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas, maka kesimpulan yang diperoleh yaitu penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Sekretariat Jenderal Kemdiknas telah sesuai dengan pedoman dan peraturan yang ditetapkan dan mengikuti alur pelaksanaan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja yang berlaku di Indonesia, namun dalam implementasinya masih terdapat beberapa permasalahan dan hambatan yaitu:

1. Kegiatan yang terdapat pada Unit Eselon II di lingkungan Setjen Kemdiknas disusun secara umum (tidak spesifik) untuk menampung beberapa *output* yang akan dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga dalam pencapaian sasaran kegiatan sepenuhnya tergantung dari pencapaian *output-output* yang ada didalamnya. Sedangkan untuk mencapai *output-output* tersebut dengan komponen *input* (aktivitas), komponen *input* ini justru merupakan kegiatan-kegiatan yang spesifik yang menghasilkan *output*.
2. Adanya beberapa intervensi pengalokasian anggaran dalam pembahasan anggaran oleh Komisi X DPR-RI yaitu dengan adanya penambahan sasaran dan anggaran pada kegiatan atau *output* tertentu, sehingga dengan anggaran yang terbatas yang dialokasikan pada Setjen Kemdiknas, diperlukan realokasi anggaran dengan mengubah sasaran dan anggaran pada *output* yang lain.
3. IKU dan IKK belum sepenuhnya sepenuhnya fokus pada aspek-aspek kinerja atau belum mencerminkan *core* bisnis organisasi, tetapi masih berorientasi pada tugas fungsi dan untuk mendapatkan alokasi anggaran yang lebih besar.
4. Siklus POS Perencanaan dan Penganggaran yang mencerminkan tahap penyusunan anggaran (*preparation*) yang dimaksudkan untuk dilaksanakan pada periode anggaran berikutnya, waktu pelaksanaannya tidak dapat berjalan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, karena dipengaruhi juga oleh jadwal pelaksanaan kebijakan dari Badan

Perencanaan Pembangunan Nasional, Kementerian Keuangan, Dewan Perwakilan Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat.

5. Penyusunan anggaran di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas belum sepenuhnya efektif dalam pencapaian kinerjanya dan belum sepenuhnya efisien pengalokasian anggarannya serta belum adanya analisis standar biaya yang digunakan.
6. Adanya dana yang diblokir oleh Kementerian Keuangan sebagai akibat dari ketidaksesuaian tugas pokok dan fungsi, kegiatan yang belum memiliki kerangka acuan kerja, rincian anggaran biaya dan belum adanya data pendukung terkait.
7. Penerapan sistem anggaran yang lebih fleksibel belum dapat terlaksana, karena anggaran yang disetujui oleh Komisi X DPR-RI yang seharusnya di tanda tangan/paraf hanya di level program dan kegiatan saja tetapi di tandatangan/paraf sampai level output serta adanya kebijakan revisi anggaran satu pintu melalui Sekretariat Jenderal Kemdiknas sehingga penyusunan anggaran berbasis kinerja tersebut menjadi terhambat dan memerlukan waktu yang cukup relatif lama.

6.2 Saran

1. Kegiatan, output dan komponen input yang sudah tersusun sebaiknya dirumuskan kembali berdasarkan tugas dan fungsi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemdiknas, dan menyelaraskan kegiatan, output dan komponen input sesuai dengan struktur anggaran.
2. Dengan anggaran yang terbatas dan adanya intervensi pembahasan anggaran oleh Komisi X DPR-RI, untuk memenuhi intervensi tersebut sebaiknya dilakukan realokasi anggaran, yaitu dengan cara mengefisienkan anggaran pada *output* kegiatan yang tidak prioritas (*output* pendukung) sehingga indikator kinerja tetap tercapai.
3. IKU dan IKK di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas sebaiknya direview dan dirumuskan kembali, review dan perumusan tersebut dapat dilakukan

dengan cara merumuskan indikator kinerja yang paling utama berdasarkan data indikator kinerja yang telah disusun.

4. Jadwal dalam proses perencanaan dan penganggaran yang tetuang dalam Siklus POS Perencanaan dan Penganggaran sebaiknya di koordinasikan dengan instansi terkait (Bappenas, Kemkeu, DPD, DPR) untuk menghasilkan kesepakatan, sehingga proses penyusunan anggaran berjalan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
5. Evaluasi terhadap efektif dan efisiennya penyusunan anggaran sebaiknya dilakukan berdasarkan struktur anggaran sampai dengan komponen input yaitu dengan cara mengukur capaian output yang akan dihasilkan dan mengukur rasionalitas sumber daya yang digunakan dalam penyusunan anggaran, sedangkan analisis standar biaya dilakukan dengan cara membandingkan antara standar biaya yang digunakan dengan harga pasar yang berlaku.
6. Perlu adanya pembinaan penyusunan anggaran berbasis kinerja secara terus menerus dengan cara workshop atau pelatihan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam menyusun dan membahas anggaran berbasis kinerja sehingga tidak ada dana yang diblokir oleh Kemkeu.
7. Penerapan sistem anggaran yang lebih fleksibel agar dapat terlaksana dan tidak menghambat dalam pencapaian kinerja sebaiknya persetujuan anggaran oleh Komisi X DPR-RI cukup di mintakan tanda tangan/paraf hanya di level program dan kegiatan saja sedangkan output dan input sebagai lampiran.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Adi Utomo, Nugroho (2007). *Anggaran Berbasis Kinerja: Tantangan Menuju Tata Kelola Kehutanan yang Baik*, Departemen Kehutanan RI.
- Anggranini.Y & Puranto (2010)*Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan APBD Secara Komperhensif*, UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Bastian, Indra, (2006). *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Erlangga
- Basuki dan Shofwan, (2006). *Penguatan Pemerintahan Desa Berbasis Good Governance*. Malang: SPOD-FE UNIBRAW
- Chomsiah, Nurul (2007). *Pengaruh Tingkat Kontinuitas Penyediaan Informasi terhadap Tingkat Keefektifan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja*, Universitas Indonesia.
- Due, John. F, (1975). *Keuangan Negara*, Yayasan Penerbit Universitas Indonesia.
- Edstrom, J & Antlov. H, (2009). *Pengawasan DPRD terhadap Pelayanan Publik, Seri Penguatan Legislatif*, Indonesia, USAID&LGSP.
- Firmansyah, M. Aris, (2007). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja di Prop. DKI Jakarta*, Universitas Indonesia.
- Hansen, Don R & Mowen, Maryanne M, (2000). *Management Accounting*, 5th Edition, South-Western Ohio.
- Haryanto, Sahnuddin, Arifuddin, (2007). *Akuntansi Sektor Publik* Semarang, Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, M.,& Solomo,R.V,(2002). *Keungan Daerah di Indonesia*, STIA-LAN Press
- Irawan, Prasetya, (2006). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Copyrights Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Lincoln, Yvona S, & Egon G.Guba, (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage Publications
- Mahsun, Mohammad, (2006). *Pengukuran Kinerja sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta : BPTE
- Mardiasmo, (2002). *Akuntansi Sektor Publik Penerbit : Andi*, Yogyakarta.
- Nasution, Mulia.P, (2007). *Reformasi Manajemen Keuangan Negara, Dalam buku*

- kebijakan Fiskal, pemikiran, Konsep dan Implementasi*, Buku Kompas Jakarta
- Meleong, Lexi.J, (1994). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Meyers, Roy.T, (1999). *Handbook of Government Budgeting*, Jossey-Bass Publishers san Fransisco.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman, (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Molina, B. (2002). *Performance Based Budgeting: Linking Resource Allocation to Performance*, GFOA Annual Conference Materials.
- Mulyadi, (2007) *Akuntansi biaya Edisi 5 UPP STIM YKPM Edisi 5* Yogyakarta.
- Nordiawan. D, Sondi Putra. I & Rahmawati. M, (2008). *Akuntansi Pemerintahan* , Salemba Empat.
- OECD, (2007) *Performance Budgeting In Oecd Countries*, OECD Publisng.
- Prabu Mangkunegara, Anwar, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Parmenter, David, (2010). *Key Performance Indicators Pengembangan, Implementasi, dan Penggunaan KPI terpilih*, PT Gramedia, Jakarta
- Republik Indonesia, *Buku II Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran*, 2009, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Departemen Keuangan
- Robinson, M & Brumby. J (2005). *Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review Working Paper of The Empirical Literature*. IMF
- Robinson. M & Last. D, (2009) *A Basic Model Of Performance Based Budgeting*, IMF.
- Rudianto, (2009). *Penganggaran, Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*, Erlangga, Jakarta.
- Schick, Allen, (1998). *A Contemporary Approach to Public Expenditure Management*, Economic Development Institute, The World Bank.
- Suparmoko, M, (2002). *Ekonomi Publik Untuk Keuangan dan Pembangunan Daerah*, Edisi Peratama, Andi Yogyakarta
- Suparmoko. M, (2003). *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek*, Edisi 5,

BPFE Yogyakarta.

Surahmad, W, (1998). *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar: Metode dan Teknik*, Bandung

Teguh Sulistiyani, Ambar, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Perusahaan*, Graha Ilmu Jakarta.

World Bank, (1998). *Public Expenditure Management Handbook*, World Bank, Washington DC, hal.12.

JURNAL

Albeerta Modul 5 Performace Budgeting, government of Alberta
http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/results_oriented/module5_overview.pdf

Curriculum Development Practice 1 untuk *Teaching Improvement Workshop Engineering Education Development Project ADB Loan No.1432-INO*

Jurnal Manajemen, (2009). *Penganggaran: Definisi, Fungsi, Manfaat dan Tipe Anggaran*, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/penganggaran-definisi-fungsi-manfaat.html>

Imro, Asrukil. (2008). *Sistem Anggaran Baru Lebih Transparan*, Edisi 11 hal. 8, Warta Anggaran.

McGill, R. (2001). *Performance Budgeting. International Journal of Public Sector Management*.

Paterson. W.D.O dan Harahap.G (2010). *Expenditure Planning and Performance Based Budgeting*, Australia Indonesia Partnership, indll.

Rinusu, (2006). *Gender Budget Analysis: Upaya Untuk Mewujudkan Keadilan Gender*, Jurnal Perempuan No. 46,

Tumanyan. D & Movsisyan V. (2006). *Performance Budgeting in Local Self-Government System*, UNDP Armenia, Yerevan, EDRC Conculting LTD.

Weber, David, (2007). *Performance Based Budgeting some Lessons For Poland From The New Zealand Experience*.

ARTIKEL

Massofa, (2008, Desember 19). *Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*.
<http://massofa.wordpress.com/2008/12/19/penyusunan-anggaran-berbasis-kinerja/>

Nugraha , Riza Satria, (2010, Juni 8). *Anggaran Berbasis Kinerja*

<http://fordefuture.wordpress.com/2010/06/08/anggaran-berbasis-kinerja/>

Witmore, John, (1997) “*Coaching for Performance*”, 18 Mei 2011, Kinerja, <http://id.wikipedia.org/wiki/>

Wahyuni, Trisacti, (2007, Maret 14). *Penganggaran Berbasis Kinerja Pada: Kementerian/Lembaga Masih harus banyak Berbenah*, <http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-print-list.asp?ContentId=97>

Wikipedia (2010, Agustus 15). Sekretariat Jenderal http://id.wikipedia.org/wiki/sekretariat_jenderal.

Kertiyasa, Martin Bagya (2010, Desember 26) “*Inilah 4 Faktor Penyebab Penyerapan Anggaran Rendah*”, <http://celebrity.okezone.com/read/2010/12/26/20/407273/m.okezone.com>

KARYA ILMIAH

Rahayu, Sri (2007). *Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah (Bukti Empiris dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Propinsi Jambi)*, Simposium Nasional Akuntansi X.

Raharto, Iman T, (2008). Anggaran berbasis Kinerja BPS Propinsi Banten <http://elib.unikom.ac.id/download.php?id=86667>

Sancoko, Bambang, (2008). *Kajian terhadap Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Departemen Keuangan RI.

Sancoko, Bambang, Ashari, Husni, (2009). *Kajian Akademis Analisis Atas Standar Biaya Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Departemen Keuangan RI

Suprasto, Bambang, (2006). “Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja”, *Buletin Studi Ekonomi*, Volume 11 Nomor 3, hal. 272

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Republik Indonesia, Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.

_____, Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga.

_____, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

_____, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Nasional.

_____, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kemdiknas Tahun 2010 – 2014.

Rencana Strategis Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional 2010 - 2014



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Anang Ristanto
 Tempat Tgl. Lahir : Klaten, 17 Januari 1978
 Alamat : Pondok Timur Indah, Jl. Elang VII No. 267
 Rt/Rw. 02/04, Mustikajaya, Mustikajaya, Bekasi
 Agama : Islam
 Warganegara : Indonesia
 Email : ristanto.anang@gmail.com

Riwayat Pendidikan Formal

1984 – 1990 : SD Negeri Soropaten 1, Klaten
 1990 – 1993 : SMP Negeri 2 Karanganom, Klaten
 1993 – 1996 : SMA Negeri Polanharjo, Klaten
 1998 – 2002 : Universitas Islam “45” Bekasi, Fakultas Ekonomi,
 Jurusan Akuntansi
 2008 – 2011 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
 Politik Jurusan Kebijakan Publik

Riwayat Pekerjaan

1997 – 2004 : PT Tosin Plastik Indonesia
 2004 – 2010 : Biro Keuangan, Setjen Kemdiknas
 2010 – Sekarang : Biro Perencanaan dan KLN Setjen Kemdiknas

Lampiran 1

Tabel Kegiatan dan Indikator Kinerja Kunci (IKK)
Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kemendiknas

KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA KUNCI (IKK)	KONDISI AWAL (2009)	TARGET					
			2010	2011	2012	2013	2014	
PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DALAM MENUNJANG FUNGSI PELAYANAN UMUM KEMENTERIAN	IKK 8.1.1	JUMLAH DOKUMEN PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN SETJEN	27	29	28	28	28	28
	IKK 8.1.2	JUMLAH DOKUMEN KEPEGAWAIAN DAN KETATALAKSANAN SETJEN	1,781	1,781	1,600	1,600	1,600	1,600
	IKK 8.1.3	PERSENTASE SATUAN KERJA DI LINGKUNGAN SETJEN YANG TINGKAT KEHADIRAN PEGAWAINYA TIDAK KURANG DARI 98% (BASIS : OH)	30	95	98	99	100	100
	IKK 8.1.4	PERSENTASE SATKER SETJEN BERDAYA- SERAP > 95%	90	95	96	97	98	99
	IKK 8.1.5	PERSENTASE TINGKAT KESESUAIAN LAPORAN KEUANGAN SETJEN DENGAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	97	99	100	100	100	100
	IKK 8.1.6	PERSENTASE PENINGKATAN KINERJA KEARSIPAN, PERSURATAN, KEPROTOKOLAN, KERUMAHTANGGAAN, DAN PERLENGKAPAN SATKER DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN	60	65	70	75	80	85
	IKK 8.1.7	PERSENTASE SATKER SETJEN BERSERTIFIKAT ISO 9001-2008	20	30	50	100	100	100
	IKK 8.1.8	PERSENTASE PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN	93	95	97	98	98	98
	IKK 8.1.9	PERSENTASE ANGGARAN SETJEN YANG TIDAK DIBLOKIR	95	96	97	98	98	98
PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DALAM PENGADAAN DAN PENATAAN BMN SERTA SARANA DAN PRASARANA KEMENTERIAN	IKK 8.2.1	TINGKAT KEBERFUNGSIAN SARANA DAN PRASARANA (KANTOR PUSAT, WISMA, DAN RUMAH NEGARA) (PERSEN)	90	95	95	95	95	98
	IKK 8.2.2	PERSENTASE SATKER MENERAPKAN E- PENGADAAN >50% PAKET PBJ	90	100	100	100	100	100
	IKK 8.2.3	PERSENTASE TINGKAT KETERTIBAN PENGELOLAAN SAK DAN SIMAK BMN	75	80	85	90	95	95
PENINGKATAN PELAYANAN PRIMA DALAM PERENCANAAN, PENGANGGARAN, DAN KERJASAMA LUAR NEGERI	IKK 8.3.1	PERSENTASE LAPORAN PELAKSANAAN PROGRAM YANG DISAMPAIKAN KEPADA INSTANSI TERKAIT SECARA AKURAT DAN TEPAT WAKTU	60%	80%	100%	100%	100%	100%
	IKK 8.3.2	PERSENTASE KETERSEDIAAN LAPORAN EVALUASI PROGRAM, KEGIATAN DAN ANGGARAN PER PROVINSI, KABUPATEN DAN KOTA	10%	28%	46%	64%	82%	100%
	IKK 8.3.3	KETERSEDIAAN DAN OPERASIONALISASI SISTEM INFORMASI PERENCANAAN DAN KERJASAMA LUAR NEGERI	0	60	100	100	100	100
	IKK 8.3.4	JUMLAH LAYANAN DATA DAN INFORMASI PERENCANAAN DAN KERJASAMA LUAR NEGERI	2	4	6	8	10	12
	IKK 8.3.5	PERSENTASE KETERSEDIAAN RENCANA KERJA TAHUNAN DI SEMUA ESELON I DAN ESELON II	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	IKK 8.3.6	PERSENTASE KETERSEDIAAN RINCIAN SASARAN RENCANA TAHUNAN SAMPAI TINGKAT PROVINSI	83%	95%	100%	100%	100%	100%

Lanjutan

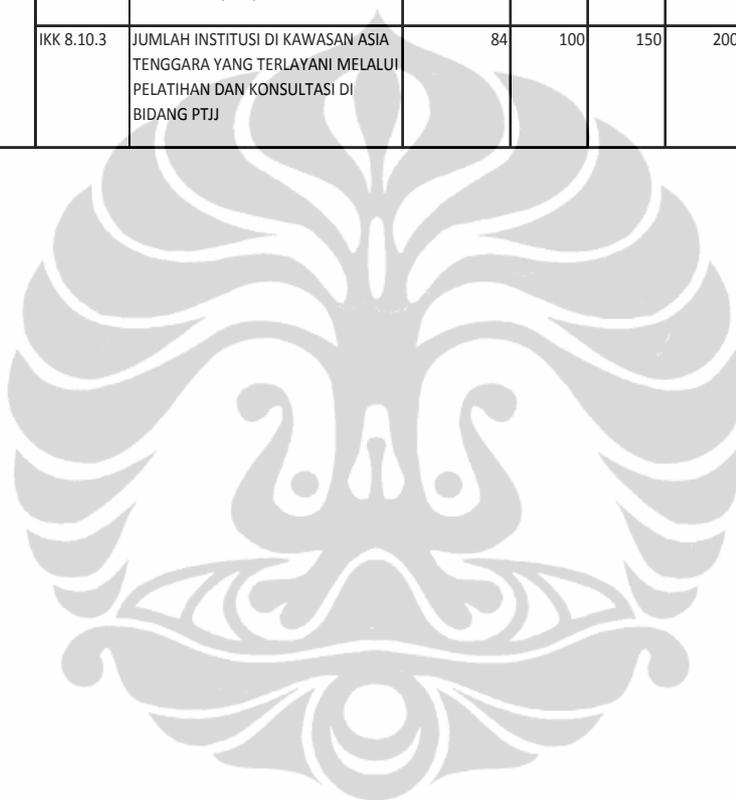
KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA KUNCI (IKK)	KONDISI AWAL (2009)	TARGET					
			2010	2011	2012	2013	2014	
	IKK 8.3.7	PERSENTASE KETERSEDIAAN RINCIAN SASARAN RENCANA TAHUNAN SAMPAI TINGKAT KAB/KOTA	5	15	30	45	60	75
	IKK 8.3.8	PERSENTASE KETUNTASAN PROSES REVISI DIPA	94.5	98.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	IKK 8.3.9	JUMLAH KERJA SAMA BILATERAL, REGIONAL, DAN MULTILATERAL BIDANG PENDIDIKAN	20	32	33	34	35	36
	IKK 8.3.10	KECEPATAN PELAYANAN ADMINISTRASI LUAR NEGERI	50%	70%	95%	100%	100%	100%
	IKK 8.3.11	RATA-RATA MoU BARU YANG DIINISIASI OLEH ATDIKBUD	1	1	2	3	4	5
	IKK 8.3.12	KETEPATAN LAYANAN ATDIKBUD/WRI UNESCO, SEKOLAH INDONESIA LUAR NEGERI (SILN), BEASISWA RI, DAN KETATAUSAHAAN BIRO	70	80	100	100	100	100
	IKK 8.3.13	PERSENTASE DOKUMEN PENGANGGARAN YANG DISAHKAN OLEH DEPKEU PADA BULAN PERTAMA SETIAP TAHUNNYA (TANPA BLOKIR)	90%	90%	95%	98%	98%	98%
	IKK 8.3.14	JUMLAH REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN PENDIDIKAN	4	8	8	8	8	8
PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG PENGELOLAAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS	IKK 8.4.1	PERSENTASE DAYA SERAP ANGGARAN KEMENTERIAN		95.0	95.5	96.0	97.0	97.0
	IKK 8.4.2	PERSENTASE SATKER YANG LAPORAN KEUANGANNYA SESUAI DENGAN PERATURAN PERUNDANGAN	97	99.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	IKK 8.4.3	JUMLAH LEMBAGA PENDIDIKAN YANG DISELenggarakan OLEH MASYARAKAT YANG MENDAPAT BANTUAN PENINGKATAN KAPASITAS	3.735 LEMBAGA/ SAT-DIK	3.248 LEMBAGA / SAT-DIK	2.826 LEMBAGA / SAT-DIK	2.458 LEMBAGA / SAT-DIK	2.138 LEMBAGA / SAT-DIK	1.860 LEMBAGA / SAT-DIK
	IKK 8.4.4	SKOR KUALITAS LAKIP KEMENDIKNAS MENURUT PENILAIAN MENPAN	75	75	75	75	75	75
PENINGKATAN PENGELOLAAN DAN PEMBINAAN KEPEGAWAIAN YANG ANDAL	IKK 8.5.1	TINGKAT KETEPATAN LAYANAN KEPEGAWAIAN MENCAPI 99,75%	99	99.5	99.8	100.0	100.0	100.0
	IKK 8.5.2	TINGKAT ABSENSI PNS KURANG DARI 2% PERTAHUN	90	95	98	99	100	100
	IKK 8.5.3	PERSENTASE KESESUAIAN KUALIFIKASI DAN KOMPETENSI PEGAWAI DENGAN TUGAS DAN JABATAN	75	80.0	85.0	90.0	100.0	100.0
PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG HUKUM DAN ORGANISASI	IKK 8.6.1	PERSENTASE JUMLAH RANCANGAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN BIDANG PENDIDIKAN	70	72	75	80	85	87
	IKK 8.6.2	TINGKAT KAJIAN DAN LAYANAN BANTUAN HUKUM DAN HAM	70	80	85	90	95	97
	IKK 8.6.3	PERSENTASE SATUAN KERJA YANG MENERAPKAN MANAJEMEN BERBASIS KINERJA	80	85.0	90.0	95.0	98.0	100.0
	IKK 8.6.4	PERSENTASE SATUAN KERJA KEMENDIKNAS MENERAPKAN TATALAKSANA DAN SISTEM MANAJEMEN MUTU	80	85	90	95.0	95.0	100.0

Lanjutan

KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA KUNCI (IKK)	KONDISI AWAL (2009)	TARGET					
			2010	2011	2012	2013	2014	
PENYEDIAAN DATA DAN STATISTIK PENDIDIKAN	IKK 8.7.1	PERSentase SATUAN PENDIDIKAN YANG TERPETAKAN DALAM PADATI-WEB	40	50	60	70	80	90
	IKK 8.7.2	PERSentase PESERTA DIDIK DAN PTK YANG TERPETAKAN DALAM PADATI-WEB	-	-	45	60	75	90
	IKK 8.7.3	PERSentase PENDIDIKAN KEAKSARAAN YANG TERPETAKAN DALAM PADATIWEB	-	10	20	32	45	60
	IKK 8.7.4	JUMLAH PUBLIKASI STATISTIK PENDIDIKAN NASIONAL	10	10	10	10	10	10
	IKK 8.7.5	JUMLAH PUBLIKASI HASIL PENDAYAGUNAAN DATA PENDIDIKAN	37	23	39	42	45	48
	IKK 8.7.6	PERSentase SKPD PENDIDIKAN YANG TELAH MENGIMPLEMENTASIKAN SISTEM INFORMASI PENDATAAN PENDIDIKAN	-	15	20	25	30	35
	IKK 8.7.7	PERSentase SKPD PENDIDIKAN TERKOORDINASI DALAM PENDATAAN PENDIDIKAN	75	80	85	90	95	100
	IKK 8.7.8	PERSentase SKPD PENDIDIKAN TERBINA DALAM PENDATAAN PENDIDIKAN	-	-	20	40	50	60
	IKK 8.7.9	PERSentase PANGKALAN DATA PENDIDIKAN TERINTEGRASI DENGAN PANGKALAN DATA KEMENDIKNAS	23	-	25	50	75	100
	IKK 8.7.10	JUMLAH DOKUMEN PERENCANAAN, LAPORAN KINERJA DAN KEPEGAWAIAN	-	-	23	23	23	23
	IKK 8.7.11	PERSentase KESESUAIAN LAPORAN KEUANGAN DENGAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	-	-	100	100	100	100
PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG INFORMASI DAN KEHUMASAN	IKK 8.8.1	PERSentase BAHAN INFORMASI YANG TERSEDIA BAGI MASYARAKAT	60	65	70	75	80	85
	IKK 8.8.2	PERSentase LAYANAN INFORMASI PENDIDIKAN YANG DISAMPAIKAN KEPADA MASYARAKAT	50	55	60	63	67	75
	IKK 8.8.3	PERSentase ARSIP DAN DOKUMENTASI INFORMASI PENDIDIKAN YANG DIKELOLA SECARA TERPADU	60	70	75	80	85	87
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK) UNTUK PENDAYAGUNAAN E-PEMBELAJARAN DAN E-ADMINISTRASI	IKK 8.9.1	JUMLAH TITIK TERKONEKSI JARINGAN ONLINE	29,730	33,140	34,797	38,277	42,104	46,315
	IKK 8.9.2	JUMLAH SATUAN PENDIDIKAN YANG MEMANFAATKAN e-PEMBELAJARAN BERBASIS MULTIMEDIA, WEB, RADIO, AUDIO, TELEVISI DAN FILM	8,828	11,752	17,983	22,182	26,500	30,950
	IKK 8.9.3	JUMLAH SATUAN KERJA YANG MEMANFAATKAN e-ADMINISTRASI	300	320	350	385	424	466

Lanjutan

KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA KUNCI (IKK)		KONDISI AWAL (2009)	TARGET				
				2010	2011	2012	2013	2014
PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TERBUKA DAN JARAK JAUH (PTJJ) DI ASIA TENGGARA	IKK 8.10.1	JUMLAH MODEL PTJJ BERBASIS ICT YANG DIKEMBANGKAN UNTUK KAWASAN ASIA TENGGARA	3	4	5	6	7	8
	IKK 8.10.2	JUMLAH PENELITIAN PENGEMBANGAN, DAN EVALUASI DI BIDANG PENDIDIKAN TERBUKA DAN JARAK JAUH (PTJJ)	30	35	50	70	85	100
	IKK 8.10.3	JUMLAH INSTITUSI DI KAWASAN ASIA TENGGARA YANG TERLAYANI MELALUI PELATIHAN DAN KONSULTASI DI BIDANG PTJJ	84	100	150	200	250	300



Lampiran 2

**REKAPITULASI PAGU SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL TAHUN 2011**

(ribuan rupiah)

NO	ESELON I/ESELON II	NO	PROGRAM/KEGIATAN	ANGGARAN
5	SEKRETARIAT JENDERAL	5	PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PELAKSANAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA	1.133.246.978
5.1	BIRO UMUM	5.1	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DALAM MENUNJANG FUNGSI PELAYANAN-UMUM KEMENTERIAÑ	151.313.916
		5.2	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DALAM PENGADAAN DAN PENATAAN BMN SERTA SARANA DAN PRASARANA KEMENTERIAN	30.706.921
5.2	BIRO PERENCANAAN DAN KERJASAMA LUAR NEGERI	5.3	PENINGKATAN PELAYANAN PRIMA DALAM PERENCANAAN, PENGANGGARAN, DAN KERJA SAMA LUAR NEGERI	232.754.441
5.3	BIRO KEUANGAN	5.4	PENINGKATAN PELAYANAN PRIMA BIDANG PENGELOLAAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS	182.154.290
5.4	BIRO KEPEGAWAIAN	5.5	PENINGKATAN PENGELOLAAN DAN PEMBINAAN KEPEGAWAIAN YANG ANDAL	29.400.000
5.5	BIRO HUKUM DAN ORGANISASI	5.6	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG HUKUM DAN ORGANISASI	19.005.000
5.6	PUSAT DATA DAN STATISTIK PENDIDIKAN	5.7	PENYEDIAAN DATA DAN STATISTIK PENDIDIKAN	139.638.435
5.7	PUSAT INFORMASI DAN HUBUNGAN MASYARAKAT	5.8	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG INFORMASI DAN KEHUMASAN	47.673.975
5.8	PUSAT TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI PENDIDIKAN	5.9	PENGEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK) UNTUK PENDAYAGUNAAN E-PEMBELAJARAN DAN E-ADMINISTRASI	283.000.000
		5.10	PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TERBUKA DAN JARAK JAUH (PTJJ) DI ASIA TENGGARA	17.600.000

Jakarta, 26 Januari 2011

Kemdiknas

Fasli Jalal
(Wamendiknas)

Pimpinan Komisi X DPR RI :

1. Prof. Dr. H. Mahyuddin NS, SP, OGP
2. Ir. Rully Chairul Azwar, M. Si
3. Heri Akhmadi
4. H. Asman Abnur, SE, M.Si

Pokja Anggaran Komisi X DPR RI :

1. Angelina Sondakh, SE., M.Si
2. Dr. Wayan Koster
3. Drs. Kahar Muzakir
4. Juhaini Alie, SE., M.M
5. Drs. Utut Adianto
6. Akbar Zulfakar, S.T.
7. Eko Hendro Purnomo
8. Drs. H. Machmud Yunus
9. Muh. Hanif Dhakiri
10. Ir. Nuroji
11. H. Herry Lontung Siregar

26/1/11

Lampiran 3

RINGKASAN RKA-KL SESUAI STRUKTUR RKA-KL 2011
SEKRETARIAT JENDERAL

(ribuan rupiah)

KODE	PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT	VOLUME	SATUAN	UNIT COST	ANGGARAN
5 PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PELAKSANAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA KEMDIKNAS					
					1.133.246.968
5.1 BIRU UMUM					
5.1 PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DALAM MENUNJANG FUNGSI PELAYANAN UMUM KEMENTERIAN					151.313.916
5.1.1	Dokumen Perencanaan dan Penganggaran Setjen	15	dokumen	372.627	5.589.402
5.1.2	Dokumen Pelaksanaan Anggaran, Perbendaharaan, dan PNPB Setjen	9	dokumen	991.187	8.920.680
5.1.3	Dokumen Pembukuan dan Verifikasi Anggaran Setjen	3	dokumen	386.728	1.160.185
5.1.4	Dokumen Pelaksanaan Urusan Ketatalaksanaan Setjen	3	dokumen	203.198	609.593
5.1.5	Dokumen rancangan peraturan perundang-undangan dan pertimbangan hukum Setjen	1	dokumen	105.000	105.000
5.1.6	Dokumen perencanaan, pengadaan, dan mutasi pegawai Setjen	4	dokumen	337.016	1.348.064
5.1.7	Dokumen Pengembangan, disiplin, penghargaan dan pemberhentian pegawai Setjen	5	Dokumen	734.959	3.674.797
5.1.8	Dokumen Laporan dan Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Setjen	4	dokumen	796.636	3.186.545
5.1.9	Dokumen satuan pengawasan intern (SPI) Setjen	4	dokumen	250.000	1.000.000
5.1.10	Layanan Perkantoran	13	bulan layanan	6.207.782	80.701.160
5.1.11	Dokumen Pelaksanaan urusan keamanan, ketertiban, kebersihan, dan keindahan kantor	1	dokumen	1.750.304	1.750.304
5.1.12	Dokumen perawatan perlengkapan kantor	3	dokumen	367.048	1.101.143
5.1.13	Dokumen pengelolaan dan pengaturan fasilitas perkantoran	1	dokumen	510.585	510.585
5.1.14	Dokumen pengelolaan persuratan dan kearsipan Setjen	4	dokumen	413.750	1.655.000
5.1.15	Dokumen tata usaha pimpinan	10	dokumen	1.622.630	16.226.300
5.1.16	Dokumen sertifikat ISO satker Setjen	1	dokumen	400.000	400.000
5.1.17	Dokumen usulan bahan kebijakan Mendiknas	15	dokumen	1.558.344	23.375.158
5.2 PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DALAM PENGADAAN DAN PENATAAN BMN SERTA SARANA DAN PRASARANA KEMENTERIAN					30.706.921
5.2.1	Sarana dan Prasarana di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemdiknas	1	paket	16.684.939	16.684.939
5.2.2	Satuan kerja yang melaksanakan pengadaan melalui e-procurement	334	satker	9.730	3.249.820
5.2.3	Dokumen Barang Milik Negara Kementerian Pendidikan Nasional	16	dokumen	673.260	10.772.162
5.3 BIRU PERENCANAAN DAN KEGIATAN					
5.3 PENINGKATAN PELAYANAN PRIMA DALAM PERENCANAAN, PENGANGGARAN, DAN KERJASAMA LUAR NEGERI					232.754.431
5.3.1	Dokumen Pengendalian Pelaksanaan Program dan Kegiatan	23	Dokumen	194.565	4.475.000
5.3.2	Dokumen Evaluasi Pelaksanaan Program dan Kegiatan	5	dokumen	255.000	1.275.000
5.3.3	Bahan Kebijakan Tahunan Kemdiknas	3	Naskah	216.667	650.000
5.3.4	Aplikasi Sistem Informasi Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri	3	Aplikasi	300.000	900.000
5.3.5	Data dan Informasi Perencanaan dan Kerja sama Luar Negeri	2	Dokumen	412.500	825.000
5.3.6	Dokumen Perencanaan Anggaran	24	Dokumen	511.042	12.265.000
5.3.7	Dokumen Revisi Anggaran	3	Dokumen	459.203	1.377.610
5.3.8	Dokumen Kerja Sama Luar Negeri Bidang Pendidikan	34	Dokumen	127.416	4.332.148

FILE : Ringkasan RKA-KL Setjen 31 Januari 2011 Pembahasan DJA kirim

Ringkasan RKA SETJEN 1

KODE	PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT	VOLUME	SATUAN	UNIT COST	ANGGARAN
5.3.9	Layanan Delegasi Asing	12	Bulan	74.037	888.442
5.3.10	Layanan Hubungan Luar Negeri Bidang Pendidikan	7330	Layanan orang	286	2.092.852
5.3.11	Layanan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	9126	orang	951	8.677.982
5.3.12	Dokumen Pelaksanaan Anggaran	48	Dokumen	89.813	4.311.037
5.3.13	Layanan Kerja sama Pemerintah RI dengan UNESCO	12	bulan layanan	224.082	2.688.983
5.3.14	Layanan Duta Besar/Wakil Republik Indonesia (WRI) UNESCO Paris dan Atase Pendidikan (Atdik)	12	bulan layanan	2.266.296	27.195.547
5.3.15	Dokumen Kerja Sama Bidang Pendidikan	16	Dokumen	169.960	2.719.366
5.3.16	Layanan Beasiswa Darmasiswa RI	12	Bulan	199.029	2.388.343
5.3.17	Beasiswa Darmasiswa RI	750	Orang	22.696	17.022.209
5.3.18	Beasiswa Unggulan	8274	Orang	14.312	118.417.146
5.3.19	Dokumen Ketatalaksanaan dan Kepegawaian Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri (PKLN)	11	Dokumen	194.606	2.140.667
5.3.20	Layanan Delegasi Kemdiknas ke Luar Negeri	12	bulan layanan	26.987	323.840
5.3.21	Layanan Perkantoran	12	bulan layanan	1.010.114	12.121.373
5.3.22	Layanan Sekolah Indonesia di Luar Negeri (SILN)	13	Sekolah	112.553	1.463.191
5.3.23	Peralatan Kantor	76	Unit	16.496	1.253.695
5.3.24	Sarana dan Prasarana Kantor	5	Unit	590.000	2.950.000
5.3	BIRO KEUANGAN				182.154.290
5.4	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA BIDANG PENGELOLAAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS				182.154.290
5.4.1	Dokumen Keuangan	6	Dokumen	866.105	5.196.630
5.4.2	Laporan Keuangan Kemdiknas	3	Laporan	2.360.670	7.082.010
5.4.3	Laporan penyelesaian hasil temuan LHP	3	Laporan	654.150	1.962.450
5.4.4	Dokumen ketatausahaan Biro Keuangan	8	Dokumen	555.206	4.441.650
5.4.5	Bahan kebijakan pengelolaan keuangan	8	Naskah	717.025	5.736.200
5.4.6	Kompetensi pengelola keuangan	2336	Orang	4.677	10.925.550
5.4.7	Lembaga/organisasi penyelenggara pendidikan	5046	Organisasi	28.491	143.764.800
5.4.8	Dokumen Lakip Kementerian	6	Dokumen	507.500	3.045.000
5.4	BIRO KEPEGAWAIAN				29.400.000
5.5	PENINGKATAN PENGELOLAAN DAN PEMBINAAN KEPEGAWAIAN YANG ANDAL				29.400.000
5.5.1	Surat Keputusan Kepegawaian	55.592	Surat Keputusan	198	11.006.524
5.5.2	Surat Penetapan Angka Kredit	18.060	Surat Penetapan Angka Kredit	179	3.233.047
5.5.3	Tanda Penghargaan	6.000	Orang	125	752.700
5.5.4	Rancangan Peraturan Kepegawaian	4	Naskah	74.415	297.660
5.5.5	Calon Peserta Diklat	2.171	Orang	431	935.584
5.5.6	Dokumen LAKIP Biro Kepegawaian	2	Laporan	49.425	98.850
5.5.7	Dokumen Arsip Kepegawaian	765.695	Dokumen	0	204.300
5.5.8	Dokumen Rencana Kerja Biro Kepegawaian	4	Dokumen	64.400	257.600
5.5.9	Laporan Monitoring dan Evaluasi	2	Laporan	359.864	719.727
5.5.10	Naskah Akademik Kepegawaian	2	Naskah	2.518.355	5.036.710
5.5.11	Kompetensi Tim Penilai Jabatan Fungsional	106	Orang	5.693	603.420
5.5.12	Kompetensi Dosen	240	Orang	2.971	712.977
5.5.13	Kompetensi Guru	150	Orang	4.190	628.490
5.5.14	Kompetensi Pegawai	800	Orang	6.141	4.912.411
5.5	BIRO HUKUM DAN ORGANISASI				18.000.000

FILE : Ringkasan RKAKL Setjen 31 Januari 2011 Pembahasan DJA_kirim

Ringkasan RKA SETJEN 2011

KODE	PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT	VOLUME	SATUAN	UNIT COST	ANGGARAN
5.6	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG HUKUM DAN ORGANISASI				19.005.000
5.6.1	Naskah Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan	130	Naskah	20.240	2.631.241
5.6.2	Naskah Pemantauan dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan	2	Naskah	282.049	564.098
5.6.3	Layanan Pembinaan dan Koordinasi Penyusunan Peraturan Bidang Pendidikan	3	Naskah	427.320	1.281.961
5.6.4	Layanan Informasi Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan	2.200	Bulletin	381	838.952
5.6.6	Naskah Kajian Hukum dan Hak Asasi Manusia	2	Naskah	285.573	571.145
5.6.7	Layanan Bantuan Hukum Bidang Pendidikan	65	Orang	30.559	1.986.311
5.6.8	Layanan Konsultasi Hukum dan Hak Asasi Manusia Bidang Pendidikan	164	Orang	12.195	2.000.048
5.6.9	Naskah Rancangan Perjanjian Kerjasama	2	Naskah	202.920	405.840
5.6.10	Dokumen Pelembagaan unit organisasi	40	Uker	80.313	3.212.536
5.6.12	Dokumen Ketatalaksanaan Biro	3	Naskah	253.480	760.441
5.6.13	Layanan Ketatalaksanaan Unit Kerja	60	Unit kerja	13.327	799.622
5.6.14	Layanan Analisis Jabatan Unit Kerja	50	Unit Kerja	11.572	578.613
5.6.15	Dokumen Analisis Jabatan	20	Uraian Jabatan	24.082	481.644
5.6.16	Dokumen Ketatausahaan	112	Data pegawai	25.826	2.892.548
5.6	PUSAT DATA DAN STATISTIK PENDIDIKAN				139.638.435
5.7	PENYEDIAAN DATA DAN STATISTIK PENDIDIKAN				139.638.435
5.7.1	Data Satuan Pendidikan	353.862	Satuan Pendidikan	191	67.528.040
5.7.2	Data Peserta Didik dan PTK	353.862	Satuan Pendidikan	10	3.440.734
5.7.3	Data Mutu Pendidikan (Proses pembelajaran)	353.862	Satuan Pendidikan	7	2.324.010
5.7.4	Data Pendidikan Keaksaraan	353.862	Satuan Pendidikan	3	967.440
5.7.5	Publikasi Statistik Pendidikan Nasional	10	Statistik Pendidikan	89.320	893.200
5.7.6	Publikasi Hasil Pendayagunaan Data Pendidikan	39	Naskah	400.000	15.600.000
5.7.7	Perangkat Lunak Sistem Informasi	13	Aplikasi	338.961	4.406.490
5.7.8	Personil Pendataan Terlatih	700	Orang	8.330	5.831.300
5.7.9	Lembaga Pendataan Pendidikan Terimplementasi SI-Pendataan Pendidikan	75	Lembaga	35.359	2.651.962
5.7.10	Lembaga Pendataan Pendidikan Terkoordinasi	700	Lembaga	14.047	9.833.118
5.7.11	Lembaga Pendataan Pendidikan Terbina dalam Pendataan Pendidikan	20	Lembaga	66.094	1.321.875
5.7.12	Pangkalan Data Pendidikan	10	Lembaga	500.000	5.000.000
5.7.13	Dokumen Anggaran dan Keuangan	24	Dokumen	346.075	8.305.804
5.7.14	Dokumen Tatalaksana dan Kepegawaian	12	Dokumen	198.819	2.385.830
5.7.15	Layanan Perkantoran	12	Bulan Layanan	417.474	5.009.692
5.7.16	Sarana dan Prasarana	8	Paket/Unit	351.430	2.811.440
5.7.17	Dokumen Rumah Tangga	10	Dokumen	132.750	1.327.500

FILE : Ringkasan RAKAL Setjen 31 Januari 2011 Pembahasan DJA_kirim

Ringkasan RAKAL SETJEN

KODE	PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT	VOLUME	SATUAN	UNIT COST	ANGGARAN
5.7	PUSAT INFORMASI DAN PUBLISITAS				
5.8	PENINGKATAN LAYANAN PRIMA DI BIDANG INFORMASI DAN KEHUMASAN				47.673.975
5.8.1	Publikasi melalui media informasi	531	Tayangan	26.529	14.086.955
5.8.2	Kompilasi Berita	2	Dokumen	150.000	300.000
5.8.3	Layanan Perkantoran	13	Bulan Layanan	435.807	5.665.492
5.8.4	Sarana Prasarana dan Peralatan Kantor	1	Unit/Paket	550.000	550.000
5.8.5	Dokumen Tata Laksana dan Kepegawaian	12	Dokumen	145.228	1.742.735
5.8.6	Dokumen perencanaan dan Keuangan	5	Dokumen	321.140	1.605.700
5.8.7	Layanan Informasi pendidikan	3480	Orang	1.252	4.358.537
5.8.8	Layanan Perpustakaan Kemdiknas	3310	Orang	150	496.360
5.8.9	Dokumen Pembinaan Kearsipan Kementerian	6	Dokumen	381.367	2.288.200
5.8.10	Materi Kebijakan Pendidikan	71	Dokumen	86.749	6.159.164
5.8.11	Dokumen Prestasi pendidikan	3	Dokumen	450.667	1.352.000
5.8.12	Dokumen kajian, pengaduan, aspirasi	8	Dokumen	120.075	960.600
5.8.13	Dokumen Kerumahtanggaan	6	Dokumen	84.600	507.600
5.8.14	Dokumen Liputan	87	Dokumen	12.109	1.053.444
5.8.15	Dokumen Informasi Pendidikan	45	Terbitan	60.640	2.728.788
5.8.16	Konten Media Online	504	Tampilan	5.962	3.005.000
5.8.17	Perpustakaan Satker Kemdiknas yang terbina	75	Satker	10.845	813.400
5.9	PUSAT TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKAS PENDIDIKAN				500.600.000
5.9	PENGEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK) UNTUK PENDAYAGUNAAN E-PEMBELAJARAN DAN E-ADMINISTRASI				283.000.000
5.9.1	Satuan Kerja dan Satuan Pendidikan yang Terkoneksi Jardiknas	17.600	Titik	9.285	163.413.691
5.9.2	Satuan Pendidikan yang Menerapkan Sistem dan Model E-Pembelajaran	3.000	Sekolah	2.124	6.373.021
5.9.3	SDM Yang Terampil Dalam Mengembangkan dan Memanfaatkan TIK untuk Pembelajaran	470	Orang	53.573	25.179.321
5.9.4	Bahan Belajar Berbasis TIK Untuk Pembelajaran (Konten Dan Aplikasi)	300	Bahan Ajar	76.238	22.871.358
5.9.5	Siaran Televisi Edukasi Pendidikan (TVE)	8760	Jam Siar	1.693	14.828.958
5.9.6	Siaran Radio pendidikan	2920	Jam Siar	181	529.800
5.9.7	Model dan Format Program Multimedia Pembelajaran	2	Program	526.467	1.052.934
5.9.8	Model dan Format Media Televisi Pembelajaran	8	Program	134.386	1.075.084
5.9.9	Pusat Sumber Belajar Berbasis TIK	33	PSB	13.568	447.752
5.9.10	Model dan Format Program Media Radio Pembelajaran	24	Program	18.358	440.602
5.9.11	Satuan Pendidikan Yang Menerapkan Model Pembelajaran Inovatif	1	Sekolah	302.496	302.496
5.9.12	Layanan Perkantoran	12	Bulan Layanan	2.133.712	25.604.546
5.9.13	Sarana dan Prasarana Kantor	4	Paket	2.171.841	8.687.363
5.9.14	Peralatan Kantor	107	Unit	15.503	1.658.779
5.9.15	Dokumen Perencanaan, Pelaksanaan dan Pelaporan Anggaran	10	Dokumen	479.299	4.792.994
5.9.16	Dokumen Tata Laksana dan Kepegawaian	10	Dokumen	159.398	1.593.980
5.9.17	Dokumen Kerumahtanggaan	13	Dokumen	88.487	1.150.327
5.9.18	Dokumen Laporan Pengawasan Internal	1	Dokumen	200.000	200.000
5.9.19	Dokumen Jabatan Fungsional	7	Dokumen	206.713	1.446.994
5.9.20	Satuan Kerja yang menerapkan E-Administrasi	350	Satker	3.857	1.350.000
5.10	PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TERBUKA DAN JARAK JAUH (PTJJ) DI ASIA TENGGARA				17.600.000

FILE : Ringkasan RKAAL Setjen 31 Januari 2011 Pembahasan DJA_kirim

Ringkasan RKA SETJEN

KODE	PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT	VOLUME	SATUAN	UNIT COST	ANGGARAN
5.10.1	Model PTJJ Berbasis ICT	5	Model	222.587	1.112.937
5.10.2	Aplikasi Edukatif	2	Aplikasi	111.935	223.870
5.10.3	Layanan Perkantoran	12	bulan layanan	183.659	2.203.902
5.10.4	Sarana dan Prasarana Kantor	2	Unit/Paket		275.922
5.10.5	Peralatan kantor	3	Unit	117.734	353.202
5.10.6	Publikasi, Informasi dan Diseminasi PTJJ	13.000	eks/lap	94	1.216.764
5.10.7	Naskah Penelitian Pengembangan dan Evaluasi di Bidang PTJJ	6	Naskah	115.240	691.440
5.10.8	Journal Penelitian PTJJ	1	naskah	28.473	28.473
5.10.9	Video Pembelajaran PTJJ	20	Set	8.005	160.100
5.10.10	Mitra Kerjasama	99	Institusi	48.407	4.792.297
5.10.11	SDM berkompeten	2270	orang	2.842	6.451.851
5.10.12	Dokumen Sertifikat ISO	1	sertifikat	89.242	89.242

Jakarta, 26 Januari 2011

Kemdiknas :

Pimpinan Komisi X DPR RI :

Pokja Anggaran Komisi X DPR RI :

Fasli Jalal

(Wamendiknas)

1. Prof. Dr. H. Mahyuddin NS, SP, OIG (K)

4. Angelina Sondakh, SE., M.Si

2. Ir. Rully Chairul Azwar, M. Si

2. Dr. Wayan Koster

3. Heri Akhmadi

3. Drs. Kahar Muzakir

4. H. Asman Abnur, SE, M.Si

4. Juhaini Alie, SE., M.M

5. Drs. Utut Adianto

6. Akbar Zulfakar, S.T.

7. Eko Hendro Purnomo

8. Drs. H. Machmud Yunus

9. Muh. Hanif Dhakiri

10. Ir. Nuroji

11. H. Herry Lontung Siregar

1/2/11

FILE : Ringkasan RKAKL Setjen 31 Januari 2011 Pembahasan DJA_kirim

Ringkasan RKA SETJEN 5 |