



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGANGGARAN
BERBASIS KINERJA:
STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

RYAN PERMANA

0906608834

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

DEPOK

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Ryan Permana

NPM : 0906608834

Tanda Tangan : 

Tanggal : 6 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Ryan Permana
NPM : 0906608834
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja:
Studi Kasus pada Universitas Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Mafrizal Heppy, Ak., MBA. ()

Penguji 1 : Selvy Monalisa, S.E., Ak., MBA. ()

Penguji 2 : Nurul Husnah, S.E., M.S.Ak ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 6 Juni 2012

Ketua Program Ekstensi Akuntansi

Sri Nurhayati, S.E., M.M., S.A.S.
NIP: 19600317 198602 2 001

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT. Karena atas rahmat dan izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Analisis Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja Studi Kasus pada Universitas Indonesia”. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa awal perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, skripsi ini mustahil untuk diselesaikan. Dengan selesainya penyusunan skripsi ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Mafrizal Heppy, Ak., MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Jajaran pimpinan dan staf, PAUI dan fakultas, yang telah bersedia diwawancara dan menyediakan data penelitian.
3. Bapak dan Ibu, yang selalu memberikan semangat dan doa untuk kelancaran dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
4. Rizki Lukman Setyanegara, penyemangat, pembimbing, teman.

Depok, 6 Juni 2012



Ryan Permana

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

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ryan Permana

NPM : 0906608834

Program Studi : Ekstensi Akuntansi

Departemen : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive-Royalti-Fee Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

”Analisis Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja:
Studi Kasus pada Universitas Indonesia”

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 6 Juni 2012

Yang menyatakan



(Ryan Permana)

ABSTRAK

Nama : Ryan Permana
NPM : 0906608834
Program Studi : S1 Ekstensi Akuntansi
Judul : Analisis Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja:
Studi Kasus pada Universitas Indonesia

Penelitian ini membahas penerapan penganggaran berbasis kinerja di Universitas Indonesia pada tahun anggaran 2011 untuk kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang berkembang hingga kini, penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya ataupun peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini. Hasil penelitian ini adalah implementasi penganggaran berbasis kinerja masih belum diterapkan secara benar, dilihat dari lima aspek, perencanaan anggaran dan kinerja, realisasi anggaran, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pelaporan anggaran dan kinerja. Beberapa saran kemudian disajikan penulis diantaranya, perlu adanya ketetapan baku mengenai penyusunan indikator kinerja, integrasi antar sistem keuangan dan anggaran dalam hal keterserapan/realisasi dan penerapan sistem *reward and punishment* supaya perlahan budaya tertib administrasi tumbuh di UI.

Kata kunci:
Anggaran, kinerja, universitas

ABSTRACT

Name : Ryan Permana
NPM : 0906608834
Study Program : Accounting Extension Undergraduate
Title : Analysis of Performance Based Budgeting Implementation:
Case Study in University of Indonesia

This study discusses the application of performance-based budgeting at the University of Indonesia in fiscal year 2011 and then compared with the theories developed up to now, studies that have been done before or regulations applicable at this time. The results of this study is the implementation of performance-based budgeting is still not implemented correctly, viewed from five aspects, planning budgeting and performance, budget realization, performance measurement, performance evaluation and reporting of budget and performance. Some suggestions then presented by the writer, the need for standard provisions regarding the preparation of performance indicators, integration between financial and budgets systems in terms of absorption/realization and implementation of reward and punishment system, so good administrative culture gradually grows in UI.

Keywords:
Budget, performance, university

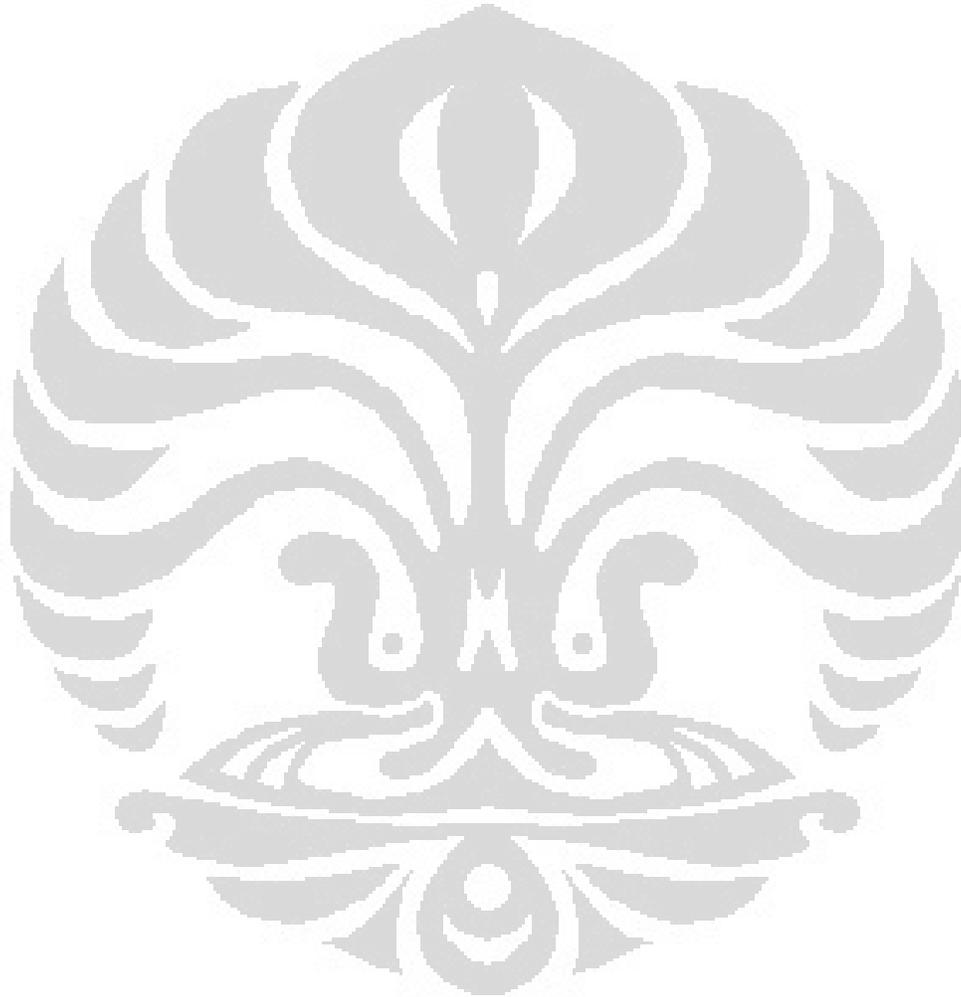
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian.....	6
1.6 Metodologi Penelitian.....	6
1.7 Sistematika Penulisan	8
2. LANDASAN TEORI	10
2.1 Anggaran	10
2.1.1 Definisi Anggaran.....	10
2.1.2 Fungsi Anggaran.....	11
2.1.3 Karakteristik Anggaran.....	12
2.1.4 Siklus Anggaran	13
2.1.5 Pendekatan Penyusunan Anggaran.....	14
2.2 Penganggaran Berbasis Kinerja.....	15
2.2.1 Konsep Anggaran Berbasis Kinerja	15
2.2.2 Ruang Lingkup Anggaran Berbasis Kinerja.....	17
2.2.3 Kelebihan dan Kekurangan Anggaran Berbasis Kinerja.....	21
2.2.4 Dasar Hukum Anggaran Berbasis Kinerja	22
2.2.5 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).....	23
2.3 Organisasi Sektor Publik	25
2.3.1 Definisi Organisasi Sektor Publik	25
2.3.2 Perbedaan Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta	25
2.3.3 Jenis-jenis Organisasi Sektor Publik	26
2.4 Penelitian-penelitian Terdahulu.....	28
3. PROFIL UNIVERSITAS INDONESIA.....	31
3.1 Sejarah Universitas Indonesia	31

3.2 Visi, Misi dan Strategi Pencapaian.....	32
3.3 Struktur Organisasi	35
3.4 Status Hukum Universitas Indonesia.....	37
3.5 Akademik.....	38
3.6 Peringkat dan Penghargaan	40
3.7 Gambaran Umum Proses Penyusunan Anggaran di UI.....	41
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan	46
4.2 Pemahaman Filosofi Penganggaran Berbasis Kinerja.....	47
4.3 Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja	48
4.3.1 Perencanaan dan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	48
4.3.2 Realisasi Anggaran	51
4.3.3 Pengukuran Kinerja	55
4.3.4 Evaluasi Kinerja	57
4.3.5 Pelaporan Anggaran dan Kinerja.....	58
4.4 Permasalahan dalam Penganggaran Berbasis Kinerja.....	60
4.4.1 Institusional	61
4.4.2 Kultural	61
4.4.3 Infrastruktural	63
4.4.4 Komunikasi.....	64
5. KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	67
DAFTAR REFERENSI.....	69
LAMPIRAN.....	73

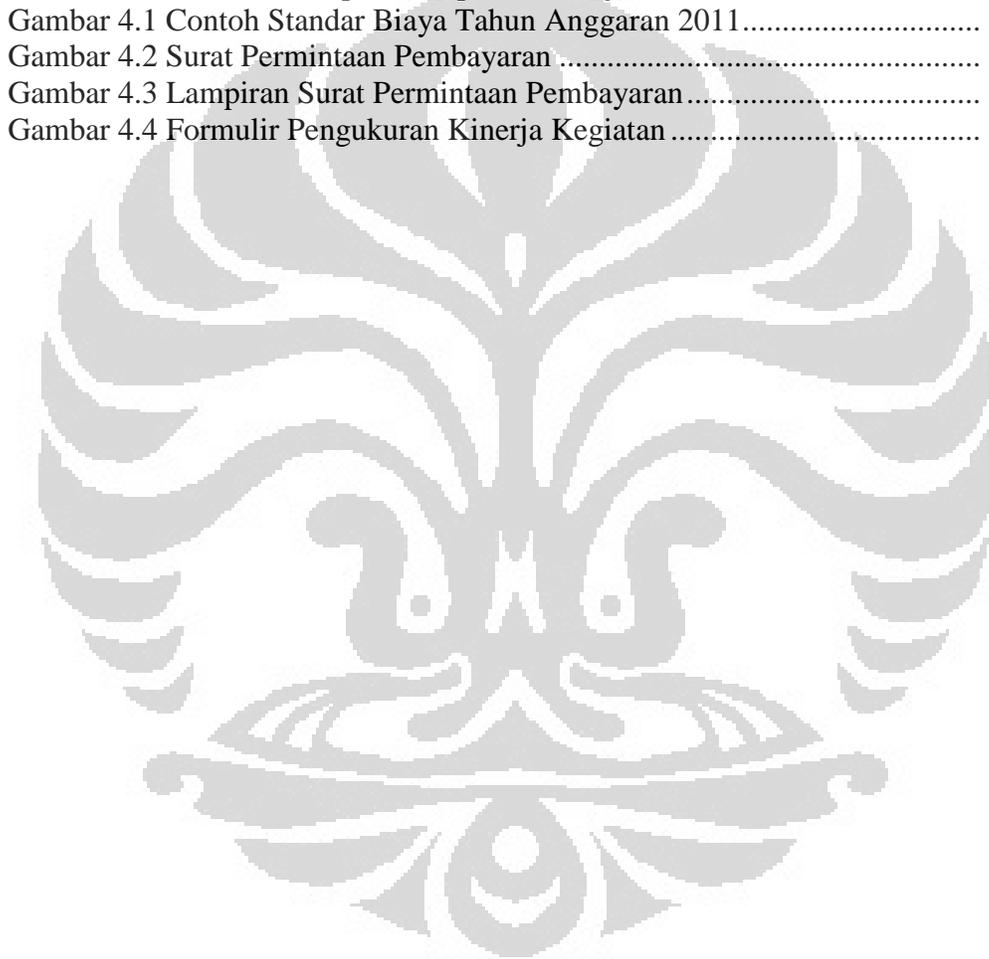
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta.....	26
Tabel 3.1 Tingkat Pendidikan Staf Akademik	39
Tabel 4.1 Contoh RKAT 2011 di Unit Kerja Fakultas	49
Tabel 4.2 Laporan Realisasi Kinerja Unit Kerja Kemahasiswaan Fakultas...	59



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	23
Gambar 2.2 Posisi LAKIP dalam Sistem AKIP	24
Gambar 3.1 Tahapan Strategi Pencapaian Renstra UI.....	34
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Inti Universitas Indonesia	36
Gambar 3.3 Prosedur Penyusunan dan Pengajuan RKAT.....	43
Gambar 3.4 Prosedur Pengajuan Rencana Implementasi Bulanan (RIB).....	44
Gambar 3.5 Prosedur Pelaporan Capaian Kinerja.....	45
Gambar 4.1 Contoh Standar Biaya Tahun Anggaran 2011.....	51
Gambar 4.2 Surat Permintaan Pembayaran	53
Gambar 4.3 Lampiran Surat Permintaan Pembayaran.....	54
Gambar 4.4 Formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan	56



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Analisis Data Pertanyaan Penelitian Pertama.....	73
Lampiran 2. Analisis Data Pertanyaan Penelitian Kedua.....	74
Lampiran 3. Analisis Data Pertanyaan Penelitian Ketiga.....	76
Lampiran 4. Panduan Pertanyaan Wawancara - Sub-Direktorat Anggaran UI..	77
Lampiran 5. Panduan Pertanyaan Wawancara - Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI.....	78
Lampiran 6. Panduan Pertanyaan Wawancara – Fakultas.....	79
Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Kepala Sub-Direktorat Anggaran UI..	81
Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan Staf Sub-Direktorat Anggaran UI.....	85
Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan Kepala Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI.....	88
Lampiran 10. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Fakultas FTUI.....	90
Lampiran 11. Hasil Wawancara dengan Manajer Umum FEUI.....	92
Lampiran 12. Hasil Wawancara dengan Korpum FIBUI.....	94
Lampiran 13. Hasil Wawancara dengan Korpum FPSI UI.....	97
Lampiran 14. Hasil Wawancara dengan Wakil Dekan FIKUI.....	99

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Universitas Indonesia merupakan salah satu satuan kerja dari lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mendukung program-program pendidikan nasional, khususnya pendidikan tinggi. Visi Kemendikbud untuk membangun pendidikan tinggi nasional yang memenuhi standar kualitas internasional namun menjamin akses berkeadilan didukung oleh program-program unggulan di Universitas Indonesia yang dalam beberapa tahun terakhir telah berhasil meningkatkan kuantitas dan kualitas implementasi tridarma perguruan tinggi, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Sebagai bagian dari upaya pemerintah Indonesia untuk mewujudkan prinsip *good governance* di dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan, setiap instansi bertanggung jawab untuk memperlihatkan akuntabilitasnya. Akuntabilitas pada dasarnya merupakan tanggung jawab untuk memastikan tercapainya program pemerintah dan mempertanggungjawabkannya di hadapan masyarakat. Masyarakat kini mulai kritis mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Tuntutan baru muncul agar organisasi sektor publik menerapkan suatu paradigma baru yaitu prinsip-prinsip *good governance* (kepemerintahan yang baik), termasuk di dalamnya pembenahan/reformasi dalam bidang penganggaran dan keuangannya.

Reformasi di bidang keuangan ini (Akhmad Solikin, 2006) ditandai dengan lahirnya tiga paket undang-undang, yaitu Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-undang No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara, telah menandai dimulainya era baru dalam pengelolaan keuangan negara. Ketiga UU tersebut menjadi dasar bagi reformasi di bidang keuangan negara, yaitu dari administrasi keuangan (*financial administration*) menjadi pengelolaan keuangan (*financial management*).

Untuk mewujudkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik tersebut, pemerintah merancang sistem perencanaan dan pelaporan berbasis kinerja, yang

dinamakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). yang mana setiap instansi pemerintah mempertanggungjawabkan kinerja setiap program dan penggunaan asset yang dimiliki. Setiap bagian dari instansi pemerintah, mulai dari unit kerja, satuan kerja, direktorat dan seterusnya harus menyediakan laporan secara berjenjang yang pada akhirnya dapat memberikan gambaran tentang kinerja keseluruhan instansi pemerintah.

Sesuai dengan program pendidikan nasional untuk mengembangkan pendidikan tinggi yang berkelas internasional, UI mencanangkan visi untuk menjadi universitas riset berkelas dunia pada tahun 2012. Rencana Strategis UI periode 2007-2012 didasarkan atas hasil evaluasi Renstra UI 2003-2007, Kebijakan Umum UI 2007-2012, serta visi Universitas Indonesia untuk menjadi Universitas Riset Kelas Dunia. Visi tersebut telah dicanangkan Universitas Indonesia di tengah-tengah *landscape* perubahan sosial, politik dan ekonomi Indonesia. Demokratisasi dan pergeseran peran negara menuntut daya kreativitas dunia pendidikan tinggi untuk mampu meningkatkan otonomi akademik dan otonomi pengelolaan organisasinya.

Menurut UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk merancang dan mengelola anggaran berbasis kinerja. Filosofinya adalah bahwa setiap anggaran yang dikeluarkan oleh negara harus digunakan untuk mencapai suatu hasil tertentu, sehingga setiap program dan kegiatan harus dirancang untuk mencapai hasil yang diinginkan, yang biasanya tertuang di dalam visi organisasi. Program-program dan kegiatan-kegiatan tersebut harus memiliki sasaran atau target yang mendukung tercapainya visi organisasi.

Anggaran berbasis kinerja menggunakan (Mardiasmo, 2002) konsep *value for money*, dimana dalam konsep ini didasarkan pada tiga elemen penting, yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Ekonomi adalah pemerolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalkan *input resources* yang digunakan dengan menghindari pengeluaran yang boros. Efisiensi merupakan pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efektivitas adalah tingkat

pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana, efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*.

Ketiga hal tersebut (Mardiasmo, 2006) merupakan elemen pokok *value for money* yang saling terkait. Ketiga elemen tersebut perlu ditambah dengan dua elemen lagi yaitu keadilan (*equity*) dan pemerataan atau kesetaraan (*equality*). Keadilan mengacu pada adanya kesempatan sosial yang sama untuk mendapatkan layanan publik berkualitas dan kesejahteraan ekonomi. Selain keadilan, perlu dilakukan distribusi secara merata. Artinya, penggunaan uang publik hendaknya tidak terkonsentrasi pada kelompok tertentu saja, melainkan dilakukan secara merata dengan keberpihakan kepada seluruh rakyat.

Anggaran berbasis kinerja (Bastian, 2006) disusun untuk mencoba mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat pada anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. 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.

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) sudah menjadi tren perkembangan di banyak negara sejalan dengan budaya manajemen publik baru (Widyantoro, 2009). Sejumlah negara di seluruh dunia (Aristovnik, 2009) sedang berusaha untuk meningkatkan kinerja sektor pemerintahan mereka dan anggaran berbasis kinerja dilihat sebagai aspek penting dari upaya ini. Hal ini tentunya sangat baik, namun sering kali sulit dicapai. Reformasi anggaran ini bisa dikelompokkan menjadi tiga kategori luas: anggaran prioritas untuk mengontrol pengeluaran, meningkatkan alokasi dan efisien penggunaan dana; meningkatkan kinerja sektor publik; dan meningkatkan akuntabilitas politisi dan masyarakat.

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan (Sri Rahayu, 2007) proses yang rumit. Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran

merupakan rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dievaluasi, dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Hal ini sangat berguna bagi perbaikan kinerja instansi pemerintah.

Dalam proses koordinasi, verifikasi, dan kompilasi rencana kerja dan anggaran di lingkungan UI dilakukan oleh (Nurman, 2011) Fungsi Perencanaan (Kantor Perencanaan dan Pengembangan) dan Fungsi Anggaran (Sub Direktorat Anggaran). Kantor Perencanaan dan Pengembangan yang merupakan bagian dari Unit Kerja Sekretaris Universitas dan Sub Direktorat Anggaran yang merupakan bagian dari Direktorat Keuangan, mempunyai tugas untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang perencanaan anggaran UI.

Universitas Indonesia sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik di Indonesia mempunyai visi sebagai “Universitas Riset Kelas Dunia” dengan misi antara lain menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis riset untuk pengembangan ilmu, teknologi, seni dan budaya, serta menyelenggarakan pendidikan tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan. Tata kelola yang baik di bidang akademik, sumber daya manusia maupun administrasi keuangan harus benar-benar dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku mulai dari masing-masing fakultas di UI untuk mewujudkan visi dan misi tersebut.

Penulis sebagai bagian dari civitas akademika Universitas Indonesia merasa ingin mengetahui sejauh mana penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja di Universitas Indonesia, judul penelitian yang akan ditulis yaitu: “**Analisis Penganggaran Berbasis Kinerja: Studi Kasus pada Universitas Indonesia**”, sehingga diharapkan penelitian ini bermanfaat tidak hanya untuk menambah khasanah di bidang ilmu pengetahuan, tetapi juga bermanfaat sebagai masukan agar kinerja universitas dapat lebih baik lagi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut dan terkait dengan keterbatasan data yang penulis miliki, maka penulis merumuskan masalah skripsi ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pemahaman pimpinan dan pegawai di Universitas Indonesia, baik di tingkat pusat maupun di fakultas, mengenai filosofi/makna Penganggaran Berbasis Kinerja?
2. Sejauh mana pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja di Universitas Indonesia, apakah sudah sesuai dengan teori yang berkembang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku?
3. Apa saja permasalahan yang dialami oleh Universitas Indonesia dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja dan bagaimana mendapatkan solusinya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sejauh mana pemahaman manajemen universitas dan fakultas mengenai Penganggaran Berbasis Kinerja.
2. Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja di Universitas Indonesia.
3. Untuk mengetahui permasalahan apa saja yang menghambat Universitas Indonesia, baik di tingkat pusat maupun di tingkat fakultas, dalam penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dan mencari solusi permasalahannya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi dan gambaran tentang pemahaman manajemen baik di tingkat pusat maupun fakultas mengenai Penganggaran Berbasis Kinerja.
2. Memberikan informasi dan gambaran tentang sejauh mana pengimplementasian Penganggaran Berbasis Kinerja di Universitas Indonesia.
3. Memberikan informasi terkait permasalahan yang menghambat tercapainya penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dan mencari solusi permasalahannya.

1.5 Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian Penganggaran Berbasis Kinerja ini mencakup proses penyusunan anggaran dari perencanaan/penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT), realisasi anggaran, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja hingga pelaporan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) di Universitas Indonesia pada tahun anggaran 2011.

1.6 Metodologi Penelitian

Berdasarkan metodenya, penelitian ini merupakan studi kasus. Penelitian dengan metode studi kasus adalah (Ali, 1997) penelitian tentang status objek penelitian yang berkenaan dengan suatu kondisi atau fase yang memiliki karakteristik yang khas. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, karakter dan sifat yang khas atau peristiwa yang terjadi. Dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisis pelaksanaan penganggaran yang berbasis kinerja di lingkungan Universitas Indonesia.

Berdasarkan teknik yang digunakan, penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian kualitatif, yaitu (Moleong, 2005) penelitian yang berpangkal dari peristiwa sosial yang pada hakikatnya tidak bersifat eksakta, bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah. Salah satu argumen yang dikedepankan oleh metode penelitian kualitatif adalah keunikan manusia atau gejala sosial yang tidak dapat dianalisis dengan metode yang dipinjam dari ilmu eksakta. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain.

Yin (2003), dalam bukunya *Case Study Research: Design and Methods*, menjelaskan bahwa penelitian kualitatif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Interpretasi data kualitatif berbentuk kata, simbol, gambar, kalimat, narasi dan kutipan.

2. Perlunya deskripsi detail atas *setting* dan kejadian yang membawa pembaca ke sudut pandang subyektif tentang makna *social setting*.
3. Teknik pengumpulan dan analisis data tidak begitu baku.
4. Menggunakan *style* dan *tone* tulisan yang lebih variatif sehingga cenderung lebih panjang.

Menurut Somantri (2005), dalam jurnalnya yang berjudul “Memahami Metode Kualitatif”, salah satu jenis metode penelitian kualitatif yang paling banyak digunakan adalah analisis percakapan. Analisis percakapan pada umumnya memusatkan perhatian pada percakapan dalam sebuah interaksi. Peneliti memperhatikan analisis dari komunikasi yang mendasari aktivitas sosial sehari-hari. Untuk penelitian ini, peneliti mencoba menganalisis percakapan yang didapat melalui kegiatan wawancara.

Dalam pengumpulan datanya, peneliti menggunakan metode wawancara semi-terstruktur, yaitu (Esterberg, 2002) pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna/tema dalam suatu topik tertentu, Dilaksanakan lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur, namun tetap menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Metode ini bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka.

Wawancara dilakukan dengan pimpinan universitas maupun fakultas untuk mendukung validitas informasi yang akan disampaikan. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu (Sekaran, 2003) suatu metode pemilihan sampel yang mana diyakini peneliti bahwa responden yang akan diwawancara mempunyai informasi yang kaya untuk penelitian ini. Kemudian 5 dari 12 fakultas di UI dipilih, yaitu Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Fakultas Psikologi, dan Fakultas Ilmu Keperawatan, dengan pertimbangan bahwa kelima fakultas tersebut mewakili kategori fakultas dengan pendapatan paling besar, besar, sedang, kecil, dan paling kecil.

Pemilihan informan untuk unit kerja fakultas mewakili kelompok besaran pendapatan fakultas di tahun 2011, baik pendapatan dari Biaya Pendidikan maupun Non-Biaya Pendidikan, agar gambaran mengenai pengimplementasian

Penganggaran Berbasis Kinerja di tingkat fakultas didapat secara menyeluruh. Berdasarkan pendapatan yang tertinggi hingga terendah dari 12 fakultas yang ada di UI, didapatkan urutan sebagai berikut (Sub-Direktorat Anggaran PAUI):

1. Fakultas Teknik
2. Fakultas Kedokteran
3. Fakultas Ekonomi
4. Fakultas Kesehatan Masyarakat
5. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
6. Fakultas Hukum
7. Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya
8. Fakultas Kedokteran Gigi
9. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
10. Fakultas Psikologi
11. Fakultas Ilmu Komputer
12. Fakultas Ilmu Keperawatan

Selain itu telaah literatur dari buku, jurnal, peraturan perundang-undangan maupun dokumentasi berupa data-data terkait anggaran di UI juga dilakukan peneliti.

1.7 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Landasan Teori

Dalam bab ini diuraikan tentang literatur yang digunakan oleh penulis sebagai dasar/acuan penulis dalam melakukan penelitian, terdiri dari teori-teori dari buku, jurnal-jurnal dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penelitian ini.

Bab 3 Profil Universitas Indonesia

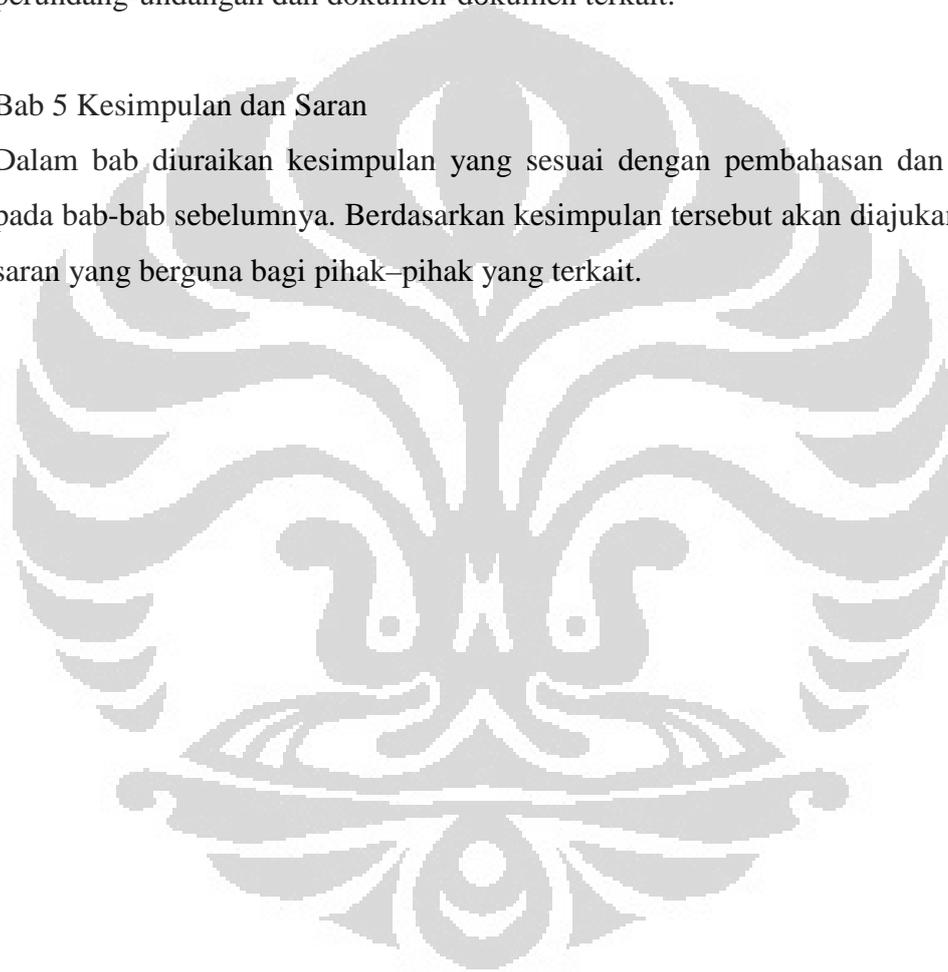
Dalam bab ini diuraikan profil objek penelitian dan gambaran singkat proses penyusunan anggaran di Universitas Indonesia.

BAB 4 Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan pembahasan dan analisis oleh penulis berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh melalui wawancara, telaah buku, jurnal, perundang-undangan dan dokumen-dokumen terkait.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Dalam bab diuraikan kesimpulan yang sesuai dengan pembahasan dan analisis pada bab-bab sebelumnya. Berdasarkan kesimpulan tersebut akan diajukan saran-saran yang berguna bagi pihak-pihak yang terkait.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

Dalam perkembangannya hingga kini, anggaran mempunyai banyak definisi, fungsi, karakteristik, dan pendekatan dalam penyusunannya. Di bab ini penulis mencoba menjabarkan seluk-beluk anggaran melalui telaah literatur dari buku, jurnal maupun peraturan perundang-undangan yang penulis dapatkan.

2.1.1 Definisi Anggaran

Menurut Freeman dan Shoulder (2003) dalam Nordiawan (2006), *budgeting is the process of allocating scarce resources to unlimited demands, and a budget is a dollar-and-cents plan of operation for a specific period of time*. Dari definisi tersebut, dapat diketahui bahwa penganggaran merupakan suatu proses pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya tidak terbatas (*unlimited demands*). Sementara itu, anggaran merupakan rencana kerja dalam suatu periode yang telah ditetapkan dalam satuan mata uang.

Sementara itu, Mardiasmo (2005) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, dan penganggaran merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Indra Bastian (2006) berpendapat bahwa anggaran merupakan paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.

Pengertian lain diberikan oleh Lee, Jr dan Johnson (1998):

“a budget is a document or a collection of document that refers to the financial condition of an organization..., including information on revenues, expenditures, activities, and purposes or goals..., a budget is prospective referring to anticipate future revenues, expenditures, and accomplishments.”

Anggaran merupakan suatu dokumen yang menjelaskan kondisi keuangan organisasi yang mencakup informasi keuangan, belanja, aktivitas, serta tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi anggaran, Sutarto (2001) yang dikutip oleh Nurman (2011) merumuskan anggaran kedalam empat unsur, yaitu:

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang;
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan;
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam; dan
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa berlakunya anggaran untuk masa yang akan datang.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Dalam ruang lingkup akuntansi, seperti dikutip dari Nordiawan (2006), anggaran berada dalam lingkup akuntansi manajemen. Berikut beberapa fungsi anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan
Dengan anggaran, organisasi mengetahui apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian
Anggaran organisasi sektor publik dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).
3. Anggaran sebagai alat kebijakan
Arah atas kebijakan tertentu dapat ditentukan melalui anggaran organisasi sektor publik. Contohnya, apa yang dilakukan pemerintah dalam kebijakan fiskal, apakah melakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian. Dengan catatan, anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang, tetapi masih mungkin dicapai” (*challenging but attainable* atau *demanding but achievable*). Maksudnya adalah suatu anggaran itu hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat terpenuhi, dan jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah tercapai.

2.1.3 Karakteristik Anggaran

Sedangkan hal-hal yang menjadi karakteristik umum dari anggaran, seperti yang disebutkan oleh Sutarto (2001) dalam penelitian Nurman (2011) adalah antara lain:

1. Dinyatakan dalam bilangan keuangan dengan rincian yang mungkin bukan dalam bilangan keuangan;
2. Biaya untuk jangka waktu satu tahun;
3. Dibuat untuk pusat-pusat pertanggungjawaban;

4. Anggaran dipelajari dan disetujui oleh atasan penanggungjawab anggaran;
5. Tersirat suatu komitmen dari manajemen dalam arti mereka menyetujui pencapaian sasaran yang dianggarkan;
6. Perubahan anggaran hanya dilakukan pada situasi tertentu; dan
7. Perbandingan realisasi dengan anggaran dilakukan secara periodik.

2.1.4 Siklus Anggaran

Penyusunan anggaran pada umumnya melewati siklus (Nordiawan, 2006) persiapan, ratifikasi, implementasi, evaluasi dan pelaporan. Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiranj pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu 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.

Tahap ratifikasi 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*, *salesman ship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesioapan 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-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran merupakan tahap yang paling penting. Suatu hal yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

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 *budget reporting and evaluation* tidak akan menemukan banyak masalah.

2.1.6 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Beberapa pendekatan dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran di suatu organisasi, Nordiawan (2006) melakukan penggolongan pendekatan penyusunan anggaran menjadi empat kategori:

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan penganggaran tradisional sering disebut pendekatan/metode *object of expenditures, incremental*, ataupun *line item*. Sesuai dengan namanya, pendekatan penganggaran ini menggunakan paradigma sederhana yang berorientasi pada pengendalian setiap jenis biaya. Sebutan *incremental* mengandung pengertian bahwa penentuan setiap jenis dan jumlah biaya yang ada pada anggaran belanja dari suatu periode anggaran tertentu didasarkan pada persentase kenaikan tertentu dari setiap jenis dan jumlah biaya yang sama dengan tahun anggaran sebelumnya, dengan demikian, pendekatan ini menggunakan asumsi bahwa setiap jenis biaya akan dinaikkan jumlahnya pada tingkat kenaikan yang relatif sama tanpa memperhatikan kebutuhan yang seharusnya.

2. Pendekatan Sistem Perencanaan, Program dan Anggaran Terpadu

Konsep pendekatan penganggaran ini merupakan konsep luas yang memandang bahwa penyusunan anggaran bukanlah proses terpisah yang berdiri sendiri, melainkan sebuah bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan dan perumusan program kegiatan suatu organisasi. Pendekatan ini merupakan upaya sistematis yang memperhatikan integrasi dari perencanaan, pembuatan program, dan penganggaran. Pada pendekatan ini, sasaran, manfaat, dan tujuan harus diterjemahkan secara eksplisit sehingga program strategis yang berorientasi pada hasil dapat diidentifikasi.

3. Pendekatan Zero Based

Pendekatan anggaran ini adalah setiap aktivitas atau program yang telah disediakan di tahun-tahun sebelumnya tidak secara otomatis dapat dilanjutkan. Setiap aktivitas harus dievaluasi setiap tahun untuk

menentukan apakah aktivitas itu akan diadakan tahun ini dengan melihat kontribusi yang diberikannya kepada tujuan organisasi.

4. Pendekatan Kinerja

Pendekatan kinerja diperkenalkan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Dengan pendekatan kinerja, organisasi akan lebih memperhatikan aspek pencapaian kinerja dibanding sekadar penghematan biaya semata dengan menitikberatkan pada hal-hal yang dapat diukur dan dihitung pada output/hasil.

2.2 Penganggaran Berbasis Kinerja

Seperti definisi anggaran berbasis kinerja yang sudah disebutkan di atas, pada subbab ini akan disajikan pembahasan yang lebih luas mengenai konsep, ruang lingkup, kelebihan maupun kekurangan dan dasar hukum anggaran berbasis kinerja. Selain itu, pada subbab ini secara singkat membahas sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), karena anggaran berbasis kinerja erat kaitannya dengan hal tersebut.

2.2.1 Konsep Anggaran Berbasis Kinerja

Sebelum metode Anggaran Berbasis Kinerja diperkenalkan, metode penganggaran yang digunakan adalah (www.anggaran.depkeu.go.id) metoda tradisional atau *item line budget*. Cara penyusunannya tidak didasarkan pada analisis rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun dititikberatkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Tolok ukur keberhasilannya hanya ditunjukkan dengan melihat keseimbangan anggaran antara pendapatan dan belanja namun jika anggaran tersebut defisit atau surplus berarti pelaksanaan anggaran tersebut gagal. Dalam perkembangannya kemudian muncul metode

anggaran kinerja yang diartikan sebagai suatu bentuk anggaran yang sumber-sumbernya dihubungkan dengan perencanaan strategis.

Berbeda dengan penganggaran dengan pendekatan tradisional, penganggaran dengan pendekatan kinerja ini disusun dengan orientasi output. Jadi, apabila kita menyusun anggaran dengan pendekatan kinerja, maka *mindset* kita harus fokus pada apa yang ingin dicapai (*output*). Kalau fokus ke *output*, berarti pemikiran tentang tujuan kegiatan harus sudah tercakup di setiap langkah ketika menyusun anggaran. Sistem ini menitikberatkan pada segi penatalaksanaan sehingga selain efisiensi penggunaan dana juga hasil kerjanya diperiksa. Jadi, tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah kinerja atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran dengan menggunakan dana secara efisien. Dengan membangun suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan. Sistem penganggaran seperti ini disebut juga dengan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK).

Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja dilakukan secara (Mercer, 2002) *top-down* dan *bottom-up*. Kebijakan dan program harus mengidentifikasi tujuan, sasaran, tingkatan sumber daya, dan ukuran *output/outcome* pada rencana kinerja tahunan. Aktivitas program pada tingkatan yang rinci harus berkaitan dengan rencana kerja organisasi secara umum, dan kemudian lembaga menjabarkan tujuan, sasaran dan ukuran kinerja dalam kerjasama dengan organisasi dibawahnya. Setiap organisasi dalam lembaga memiliki pertanyaan:

- Apa tujuan, sasaran dan ukuran kinerja dari organisasi di atasnya?
- Bagaimana tujuan, sasaran dan ukuran kinerja mendukung organisasi di tingkatan atasnya?
- Apakah tujuan, sasaran dan ukuran kinerja konsisten dengan misi serta dapat dijalankan oleh tingkat organisasi di bawahnya?
- Apakah yang kami butuhkan untuk dasar sehari-hari untuk mencapai tujuan kami?

Salah satu hal yang paling sulit dalam penganggaran berbasis kinerja adalah (Suprasto, 2006) mendefinisikan target kinerja yang dapat diukur secara handal dan teratur, atau terdapatnya kendala perumusan alat ukur/indikator

kinerja. Dalam sistem anggaran berbasis kinerja dilakukan pengukuran kinerja bukan hanya laporan keuangan. Pengukuran kinerja menggunakan konsep 3E (efisiensi, efektif, dan ekonomis). Kinerja setiap program/kegiatan tidak semuanya dapat diukur dengan ukuran kuantitatif.

Untuk dapat menyusun Anggaran Berbasis Kinerja (www.anggaran.depkeu.go.id) terlebih dahulu harus disusun perencanaan strategik (Renstra). Penyusunan Renstra dilakukan secara obyektif dan melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam pemerintahan dan masyarakat. Agar sistem dapat berjalan dengan baik perlu ditetapkan beberapa hal yang sangat menentukan yaitu standar harga, tolok ukur kinerja dan Standar Pelayanan Minimal yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pengukuran kinerja (tolok ukur) 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 daerah.

Salah satu aspek yang diukur dalam penilaian kinerja pemerintah daerah adalah aspek keuangan berupa ABK. Untuk melakukan suatu pengukuran kinerja perlu ditetapkan indikator-indikator terlebih dahulu antara lain indikator masukan (input) berupa dana, sumber daya manusia dan metode kerja. Agar input dapat diinformasikan dengan akurat dalam suatu anggaran, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kewajarannya. Dalam menilai kewajaran input dengan keluaran (output) yang dihasilkan, peran Analisis Standar Biaya (ASB) sangat diperlukan. ASB adalah penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan.

2.2.2 Ruang Lingkup Anggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja di Indonesia mengikuti empat prinsip utama (Paterson, William & Harahap, Gandhi, 2010) berikut:

1. Dana Mengikuti Fungsi, Fungsi mengikuti Struktur

Bahwa anggaran akan dialokasikan untuk mendanai sebuah kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi dari Unit Kerja. Kegiatan dan langkah-langkah kinerja sesuai tugas dan fungsi unit tertentu dalam organisasi, dan menjamin tidak ada tugas atau fungsi organisasi yang dihilangkan dan

tidak ada yang duplikasi. Hal ini memastikan bahwa keluaran dan hasil/manfaat merupakan tanggung jawab unit kerja itu.

2. Biarkan Manajer Mengelola

Bahwa para manajer unit kerja harus memiliki fleksibilitas yang cukup besar untuk memilih metode pelaksanaan dalam rangka output dan hasil yang ditetapkan untuk unit kerja dan kegiatan tersebut.

3. Akuntabilitas

Bahwa unit juga akan bertanggung jawab untuk menyampaikan hasil-hasil dan pencapaian efisiensi dan efektivitas yang ditunjukkan oleh indikator yang terkait.

4. Hubungan antara perencanaan *top-down* dan pelaksanaan *bottom-up*

Tujuan kebijakan dan perencanaan dicapai melalui otorisasi kegiatan ke Unit Kerja yang sesuai dengan tugas dan fungsi, dan unit kerja diberikan anggaran sesuai keperluan dalam rangka mencapai output dan hasil dengan efisiensi dan efektivitas yang tepat.

Dalam penyusunannya (www.anggaran.depkeu.go.id), hendaknya menempuh 4 langkah berikut:

1. Menentukan Visi dan misi (yang mencerminkan strategi organisasi), tujuan, sasaran, dan target.

Penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target merupakan tahap pertama yang harus ditetapkan suatu organisasi dan menjadi tujuan tertinggi yang hendak dicapai sehingga setiap indikator kinerja harus dikaitkan dengan komponen tersebut. Oleh karena itu, penentuan komponen-komponen tidak hanya ditentukan oleh pemerintah tetapi juga mengikutsertakan masyarakat sehingga dapat diperoleh informasi mengenai kebutuhan publik.

2. Menentukan Indikator Kinerja.

Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahapan perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan bermanfaat (berfungsi). Indikator kinerja meliputi :

- a. Masukan (*Input*) adalah sumber daya yang digunakan dalam suatu proses untuk menghasilkan keluaran yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Indikator masukan meliputi dana, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, data dan informasi lainnya yang diperlukan.
- b. Keluaran (*Output*) adalah sesuatu yang terjadi akibat proses tertentu dengan menggunakan masukan yang telah ditetapkan. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu aktivitas atau tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan baik dan terukur.
- c. Hasil (*Outcome*) adalah suatu keluaran yang dapat langsung digunakan atau hasil nyata dari suatu keluaran. Indikator hasil adalah sasaran program yang telah ditetapkan.
- d. Manfaat (*Benefit*) adalah nilai tambah dari suatu hasil yang manfaatnya akan nampak setelah beberapa waktu kemudian. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi secara optimal.
- e. Dampak (*Impact*) pengaruh atau akibat yang ditimbulkan oleh manfaat dari suatu kegiatan. Indikator dampak merupakan akumulasi dari beberapa manfaat yang terjadi, dampaknya baru terlihat setelah beberapa waktu kemudian.

Indikator kinerja yang baik, menurut Nordiawan (2006), harus mencerminkan beberapa kriteria tertentu. Salah satu kriterianya adalah CREAM, yang merupakan singkatan dari *clear, relevant, economic, adequate, monitorable*.

1. *Clear* berarti indikator kinerja harus jelas dan tidak ambigu sehingga tidak menimbulkan multiinterpretasi. Kejelasan suatu indikator bisa saja ditetapkan dengan kuantitatif atau satuan angka dan secara kualitatif.
2. *Relevant* berarti indikator kinerja harus memiliki kesesuaian atau keterkaitan dengan sasaran atau tujuan yang ada.
3. *Economic* maksudnya data-data mengenai indikator yang dibutuhkan harus berada pada harga yang wajar (tidak mahal biayanya).
4. *Adequate* atau cukup maksudnya indikator yang ditetapkan harus dapat menilai kinerja. Apakah salah satu indikator atau dikombinasikan dengan

indikator-indikator lain agar dapat dijadikan sebagai basis untuk menilai kinerja yang layak.

5. *Monitorable* maksudnya indikator harus selalu dapat disempurnakan jika penyempurnaan memang dibutuhkan. Dengan demikian, masukan-masukan dalam peningkatan kualitas indikator sangat dibutuhkan.

Indikator yang baik juga dapat dinilai dari kriteria SMART, yaitu *specific, measurable, achievable/attainable, relevance, time bound*:

1. *Specific* berarti jelas dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
 2. *Measurable* maksudnya indikator yang dibuat dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
 3. *Achievable* berarti indikator tersebut dapat dicapai secara rasional tanpa mengurangi tingkat tantangan yang seharusnya.
 4. *Relevance* berarti indikator kinerja harus terkait aspek yang relevan.
 5. *Timebound* berarti indikator yang ditetapkan memungkinkan untuk diukur dalam perspektif waktu tertentu yang telah ditetapkan
3. Evaluasi dan pengambilan keputusan terhadap pemilihan dan prioritas program
Kegiatan ini meliputi penyusunan peringkat-peringkat alternatif dan selanjutnya mengambil keputusan atas program/kegiatan yang dianggap menjadi prioritas. Dilakukannya pemilihan dan prioritas program/kegiatan mengingat sumber daya yang terbatas.
4. Analisis Standar Biaya (ASB)

ASB merupakan standar biaya suatu program/kegiatan sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Dilakukannya ASB dapat meminimalisir kesepakatan antara eksekutif dan legislatif untuk melonggarkan alokasi anggaran pada tiap-tiap unit kerja sehingga anggaran tersebut tidak efisien. Dalam menyusun ABK perlu memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran, perolehan data dalam membuat keputusan anggaran, siklus perencanaan anggaran daerah, struktur APBN/D, dan penggunaan ASB. Dalam menyusun ABK yang perlu mendapat perhatian adalah memperoleh data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarnya.

2.2.3 Kelebihan dan Kekurangan Anggaran Berbasis Kinerja

Beberapa kelebihan dalam menggunakan pendekatan anggaran berbasis kinerja menurut Nordiawan (2006) diantaranya:

1. Mengalihkan perhatian dari pengendalian anggaran ke pengendalian manajerial.
2. Mendorong perencanaan lebih baik.
3. Manajemen memiliki alat pengendalian yang lebih terhadap bawahannya karena tidak melihat banyak yang dibelanakan oleh bawahannya, tetapi juga menilai kinerja aktivitas menggunakan standar satuan mata uang atau unit aktivitas.
4. Anggaran kinerja menekankan pada aktivitas yang memakai anggaran daripada besarnya jumlah anggaran yang terpakai .
5. Dianggap lebih sesuai dengan karakteristik organisasi sektor publik yang tidak mengejar profit dan lebih berorientasi pada kualitas pelayanan.

Di samping kelebihan-kelebihan yang sudah disebutkan di atas, anggaran berbasis kinerja, menurut Nordiawan (2006), juga memiliki kekurangan diantaranya:

1. Tidak banyak personel bagian anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisis biaya.
2. Terkadang terdapat kondisi yang sulit, bahkan tidak memungkinkan pengukuran kinerja mengingat banyak jasa dan aktivitas organisasi sektor publik yang tidak dapat langsung terukur dalam satuan unit output atau biaya per unit yang dapat dimengerti dengan mudah.
3. Sering terjadi aktivitas langsung diukur biayanya secara detail dan dilakukan pengukuran secara detail lainnya tanpa pertimbangan memadai yang diberikan kepada perlu atau tidaknya aktivitas itu sendiri. Dengan kata lain, pendekatan ini kurang menghubungkan aktivitas yang dijalankannya dengan visi dan misi yang diusung organisasi.

2.2.4. Dasar Hukum Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dalam pasal 14 disebutkan bahwa (1) Dalam rangka penyusunan rancangan APBN, menteri/pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran/pengguna barang menyusun rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga tahun berikutnya. (2) Rencana kerja dan anggaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. (3) Rencana kerja dan anggaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) disertai dengan prakiraan belanja untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran yang sedang disusun.

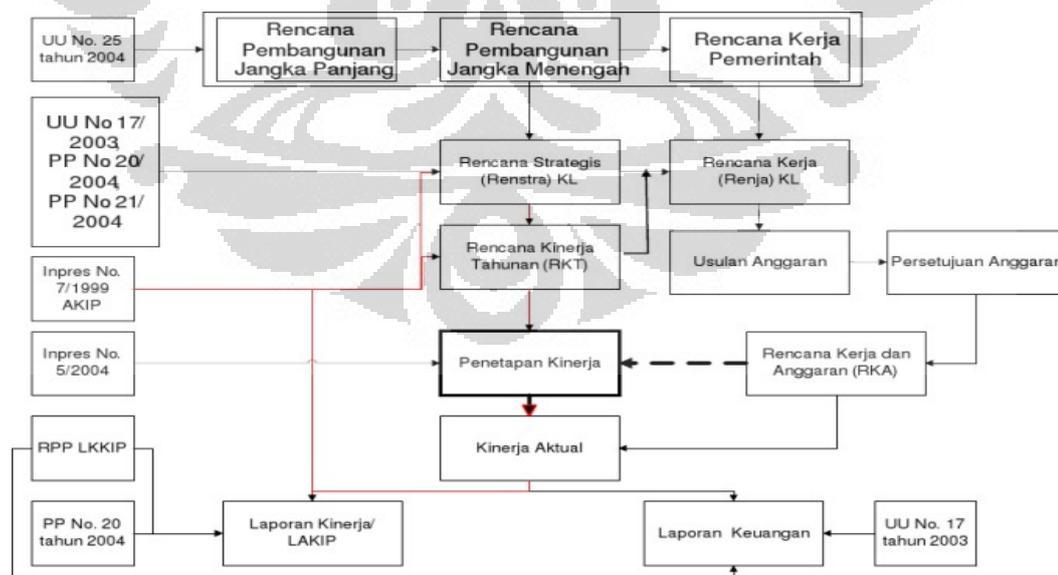
Selanjutnya dalam PP No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah dalam pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa Lembaga adalah organisasi non-kementerian negara dan instansi dan instansi lain pengguna anggaran yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya. Pasal 3 juga mengamanatkan (1) Renja-KL disusun dengan berpedoman pada Renstra-KL dan mengacu pada prioritas pembangunan nasional dan pagu indikatif serta memuat kebijakan, program dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. (2) Program dan kegiatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), disusun dengan berbasis kinerja, kerangka pengeluaran jangka menengah, dan penganggaran terpadu.

Kemudian diatur juga dalam PP No. 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) pada pasal 7 yaitu (1) Penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. (2) Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan. (3) Tingkat kegiatan yang direncanakan dan standar biaya yang ditetapkan pada permulaan siklus tahunan penyusunan anggaran menjadi dasar untuk menentukan anggaran untuk tahun anggaran yang direncanakan dan prakiraan maju bagi program yang bersangkutan. (4) Menteri Keuangan menetapkan standar biaya, baik yang bersifat

umum maupun yang bersifat khusus bagi Pemerintah Pusat setelah berkoordinasi dengan Kementerian Negara/Lembaga terkait. Lalu pada pasal 8 yang berbunyi (1) Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, Kementerian Negara/Lembaga melaksanakan pengukuran kinerja. (2) Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja kegiatan satuan kerja Kementerian Negara/Lembaga setiap tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan sebagai umpan balik bagi penyusunan RKA-KL tahun berikutnya. (3) Kementerian Negara/Lembaga melakukan evaluasi kinerja program sekurang-kurangnya sekali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kerja yang telah ditetapkan.

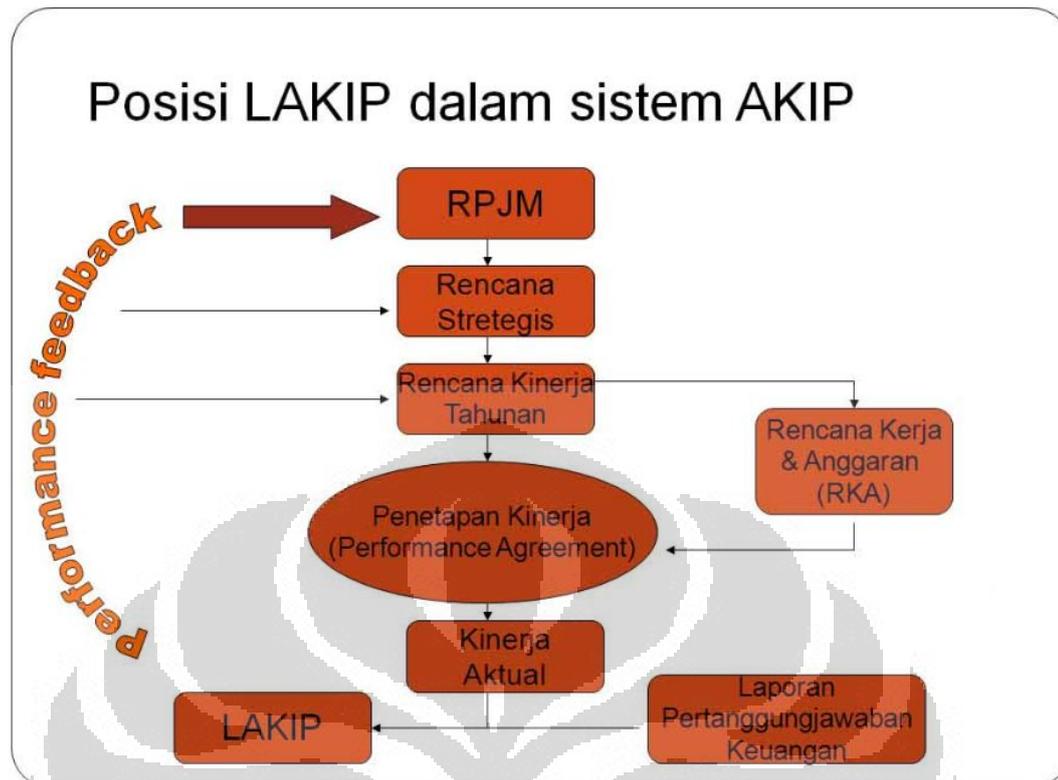
2.2.5 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

Sistem AKIP diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang diantaranya adalah UU No. 25 Tahun 2004, PP No. 20 Tahun 2004, PP No. 21 Tahun 2004, Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan kemudian dipertegas kembali melalui keputusan LAN nomor 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 serta Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi.



Gambar 2.1 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sumber: www.menpan.go.id



Gambar 2.2 Posisi LAKIP dalam Sistem AKIP

Sumber: www.lan.go.id

Dari beberapa peraturan tersebut diatas, setiap Instansi Pemerintah diwajibkan mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP), dimana tujuannya adalah untuk mendorong terciptanya Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*)

Sistem AKIP pada dasarnya merupakan sistem manajemen berorientasi pada hasil, yang merupakan salah satu instrumen untuk mewujudkan instansi pemerintah yang akuntabel, sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif, transparan, serta responsive terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian pada hakekatnya sistem AKIP ini merupakan perwujudan dari Penganggaran Berbasis Kinerja. Dengan menerapkan Sistem AKIP, setiap instansi pemerintah harus membuat Rencana Strategis (*Strategies Plan*), Rencana Kerja (*Perfomance Plan*), Penetapan Kinerja (*Perfomance Agreement*) serta laporan Pertanggungjawaban Kinerja (*Perfomance Accountability Report*).

2.3 Organisasi Sektor Publik

Pada subbab ini dijelaskan secara singkat mengenai definisi organisasi sektor publik, perbedaannya dengan sektor swasta dan jenis-jenis organisasi sektor publik.

2.3.1 Definisi Organisasi Sektor Publik

Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik sering didefinisikan sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan hak publik. Menurut Nordiawan (2006), barang publik adalah barang yang memiliki dua karakteristik. Pertama, barang publik adalah komoditas yang keberadaannya tidak melalui persaingan antar-penyediannya (*non-rivalry*), sebagaimana barang privatdiperjualbelikan di pasar yang penuh persaingan antar produsennya. Kedua, tidak dapat diterapkan prinsip pengecualian bagi para penggunanya (*non-excludability*) sehingga semua masyarakat dapat menggunakannya. Lebih lanjut lagi, organisasi sektor publik diperlukan dalam rekayasa struktur sosial.

Dalam masyarakat yang kehidupannya digerakkan oleh ekonomi, hampir setiap transaksi dilakukan melalui mekanisme pasar. Jika setiap aspek kehidupan didominasi oleh pasar, maka dampak kesenjangan semakin lama semakin lebar. Hal tersebut disebabkan mekanisme pasar yang tidak memungkinkan seorang individu di struktur sosial tertentu berkesempatan pindah ke struktur sosial di atasnya tanpa kekuatan ekonomi. Dalam konteks inilah, peran organisasi sektor publik diperlukan untuk menjadi jembatan antarstruktur sosial yang dimaksud.

2.3.2 Perbedaan Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta

Secara ringkas, Debby (2005) dalam Nordiawan (2006) menguraikan hal-hal yang membedakan organisasi sektor publik dengan sektor swasta, yaitu:

Tabel 2.1 Perbedaan Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta

	Sektor Publik	Sektor Swasta
Tujuan organisasi	<i>Non-profit motive</i>	<i>Profit Motive</i>
Sumber Pendanaan	Pajak, retribusi, utang, obligasi, laba badan usaha, dll	Modal sendiri, utang bank, obligasi, saham, dll
Peraturan perundang-undangan	UU, KMK, peraturan mendagri, PP	UU PT, peraturan Bapepam dan BEI
Kepemilikan	Dimiliki secara kolektif oleh masyarakat	Pemegang saham
Pertanggungjawaban	Ke masyarakat dan parlemen	Ke pemegang saham dan kreditur
Struktur Organisasi	Birokratis, kaku, hierarkis	Fleksibel, datar, piramid, fungsional
Anggaran	Terbuka untuk publik	Tertutup untuk publik
Basis Akuntansi	<i>Cash toward accruals</i>	Akrual
Tolak ukur	Sulit diidentifikasi secara jelas, apakah pencapaian kepuasan masyarakat, keberhasilan dalam memanfaatkan dana sesuai dengan anggaran atau efisiensi dan efektifitas kegiatan	Lebih jelas dalam pengukurannya yaitu mencari laba

Sumber: Akuntansi Sektor Publik (Deddi Nordiawan, 2006)

2.3.3 Jenis-jenis Organisasi Sektor Publik

Secara umum, Nordiawan (2006) membagi menjadi dua kelompok besar, yaitu yang berbentuk pemerintah dan yang tidak berbentuk pemerintah:

1. Pemerintah

a. Pemerintah Pusat

Pemerintah pusat adalah presiden RI yang memegang kekuasaan pemerintahan negara sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945. Konteks pemerintah pusat juga meliputi lembaga tinggi negara yang ada di Indonesia. Lembaga-lembaga tinggi negara ini diatur dalam UUD 1945 sampai amandemen keempat dan dijelaskan dalam beberapa peraturan perundangan turunannya, salah satunya UU No. 27 Tahun 2009 tentang MPR, DPR, DPD, dan DPRD.

b. Pemerintah Daerah

Seperti disebutkan dalam PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, "Pemerintah daerah adalah gubernur, bupati atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsure penyelenggara pemerintahan daerah. Sementara itu, pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip ekonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip NKRI."

2. Tidak Berbentuk Pemerintah

a. Universitas

Universitas adalah suatu institusi pendidikan tinggi dan penelitian, yang memberikan gelar akademik dalam berbagai bidang. Sebuah universitas menyediakan pendidikan sarjana dan pascasarjana. Kata *universitas* berasal dari bahasa Latin *universitas magistrorum et scholarium*, yang berarti "komunitas guru dan akademisi."

Berdasarkan PP RI No. 60 Tahun 1999 Pasal 3, perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan yang:

- i) Menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat.
- ii) Pendidikannya berupa menghasilkan manusia terdidik.
- iii) Penelitiannya merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam usaha mencari kebenaran dan/atau menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian.
- iv) Bentuk pengabdianya kepada masyarakat berkaitan dengan usaha memberikan manfaat melalui ilmu pengetahuan.

b. Rumah Sakit

Rumah Sakit berdasarkan fungsinya memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sehingga sebagian besar

dikelompokkan dalam organisasi sektor publik yang tidak berorientasi mencari keuntungan, kecuali beberapa Rumah Sakit yang didirikan oleh Perseroan Terbatas yang secara eksplisit memang bertujuan mencari keuntungan.

c. Yayasan

Yayasan adalah suatu badan hukum yang mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan, dan kemanusiaan yang didirikan dengan memperhatikan persyaratan formal yang ditentukan dalam undang-undang. Di Indonesia, yayasan diatur dalam UU No. 28 Tahun 2004 tentang perubahan atas UU No. 16 Tahun 2001 tentang Pelaksanaan Yayasan.

d. Partai Politik

Pengertian partai politik menurut UU No. 2 Tahun 2008 tentang partai politik adalah organisasi yang bersifat nasional dan dibentuk oleh sekelompok WNI secara sukarela atas dasar kesamaan kehendak dan cita-cita untuk memperjuangkan dan membela kepentingan politik anggota, masyarakat, bangsa, dan Negara, serta memelihara keutuhan NKRI berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

2.4 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Muhammad Nordiansyah (2009) dalam penelitiannya menganalisis bagaimana Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan menyusun APBD tahun anggaran 2008 dari sudut pandang konsistensi kebijakan perencanaan sampai dengan proses penganggaran. Penelitian ini juga menganalisis indikator kinerja yang digunakan dalam program dan kegiatan SKPD yang dikaitkan dengan konsep SMART (*specific, measurable, achievable, relevance, time bound*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi terjadi antara prioritas RPJMD dengan prioritas RKPD. Penggunaan indikator kinerja oleh SKPD-SKPD masih belum sepenuhnya sesuai dengan konsep SMART. Indikator kinerja yang digunakan oleh SKPD-SKPD masih perlu penyempurnaan agar bisa dijadikan tolak ukur yang baik dalam pengukuran kinerja.

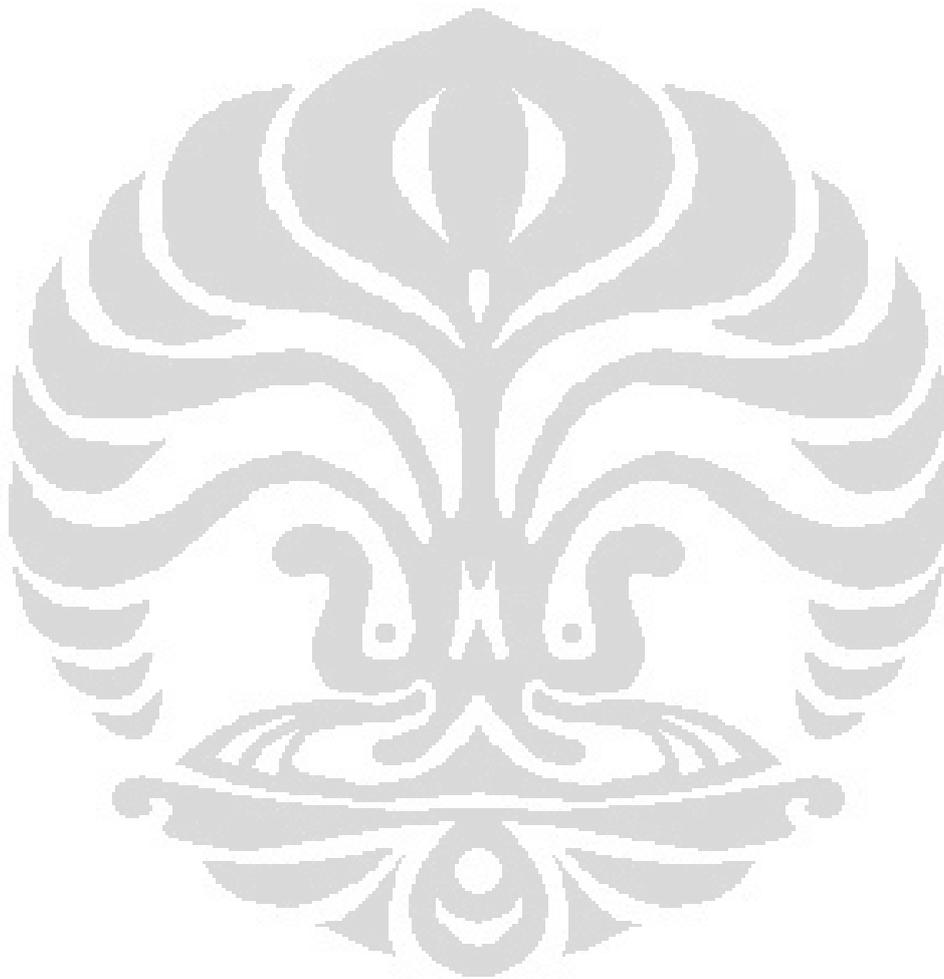
Andhika Warisa Dwiputra (2009) membahas mengenai proses penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada tingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Bina Mental Spiritual dan Kesejahteraan Sosial Propinsi DKI Jakarta yang penerapannya diperbandingkan dengan merujuk pada peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku yang mengatur tentang pengelolaan keuangan daerah. Hasil penelitian ini menyarankan agar Dinas Bina Mental Spiritual lebih memperhatikan aspek ukuran keberhasilan dan kriteria-kriterianya dalam penentuan indikator kinerja dan penetapan harga satuan pada setiap rincian kegiatan dalam rangka penyusunan Rencana Kerja Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD).

Setyo Bimandoko (2009) menganalisis implementasi anggaran berbasis kinerja pada Inspektorat Jenderal Depdiknas. Masalah yang dianalisis dalam penelitiannya adalah sejauh mana efektivitas implementasi anggaran dan kendala apa yang dihadapi, sejak perencanaan hingga kemanfaatannya. Temuan penelitian ini adalah masih kurangnya kompetensi penyusun program dalam menyusun kerangka acuan kegiatan dan rincian anggaran biaya, masih rendahnya tingkat kecepatan pengumpulan bukti pertanggungjawaban keuangan, dan telah dimanfaatkannya laporan hasil audit dalam membenahi kinerjanya.

Ari Eko Widyantoro (2009) memahami implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Universitas Diponegoro. Materi dalam studi kasus ini terdiri dari proses-proses penganggaran termasuk perencanaan, implementasi, pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan. Disamping itu studi kasus ini juga menggambarkan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses penganggaran. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum Penganggaran Berbasis Kinerja yang ideal belum tercapai, meskipun para pegawai dan pimpinan memahami makna Penganggaran Berbasis Kinerja. Ada beberapa kesalahan dalam tahapan proses penganggaran termasuk perencanaan implementasi, pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan. Kurangnya komunikasi, sistem aplikasi komputer yang sudah terintegrasi, sistem penghargaan dan sanksi, serta etika kerja menjadi penyebab-penyebab permasalahan yang ada.

Erry Hermawan (2011) membahas tentang analisis penyusunan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan – Sekretariat Negara

RI. Hasil analisis menunjukkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Program Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan dan Pemerintahan – Istana Jakarta, dalam perumusan rencana strategis, rencana kinerja, program dan kegiatan masih belum sesuai dengan teori anggaran berbasis kinerja. Ketidaksesuaian penerapan ini menunjukkan akuntabilitas yang tidak sebenarnya dari kinerja organisasi Rumah Tangga Kepresidenan, dan menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja baru sebatas memenuhi ketentuan yang ada.



BAB 3 PROFIL UNIVERSITAS INDONESIA

3.1 Sejarah Universitas Indonesia

Perjalanan sejarah Universitas Indonesia sebelum menjadi lembaga sebagaimana kita kenal sekarang, terdokumentasi dengan baik. Gubernur kolonial Belanda mula-mula mendirikan universitas ini pada tahun 1849, dan pada Januari 1851 lembaga ini diberi nama *Dokter Djawa School* (Sekolah Dokter Jawa). Di akhir abad ke-19, pada tahun 1898, nama sekolah diubah menjadi *School tot Opleiding van Indische Artsen* (Sekolah Kedokteran bagi Dokter Pribumi) atau STOVIA. Selama hampir 75 tahun, STOVIA berfungsi sebagai sekolah kedokteran terkemuka di Indonesia sebelum ditutup pada tahun 1927. Meskipun demikian, sebuah Sekolah Kedokteran didirikan bersamaan dengan sekolah tinggi lain di kota-kota di Indonesia. Keempat sekolah tinggi tersebut adalah: *Technische Hoogeschool te Bandoeng* (Fakultas Teknik) pada tahun 1920 di Bandung, *Recht Hoogeschool* (Fakultas Hukum) pada tahun 1924 di Batavia, *Faculteit der Letteren en Wijsbegeerte* (Fakultas Sastra dan Humaniora) di Batavia pada tahun 1940, dan setahun kemudian didirikan *Faculteit van Landbouwwetenschap* (Fakultas Pertanian) di Bogor. Kelima sekolah tinggi ini menjadi kerangka dasar dibentuknya *Nood-universiteit* (Universitas Darurat) yang didirikan pada tahun 1946 saat Belanda masih menduduki Indonesia setelah Perang Dunia II.

Pada tahun 1947 *Nood-universiteit* berganti nama menjadi *Universiteit van Indonesië* yang terletak di jantung Kota Jakarta. Beberapa guru besar nasionalis, paling terkenal, di antaranya adalah Prof. Mr. Djokosoetono, menjalankan kegiatan bagi *Universiteit van Indonesië* di Yogyakarta yang saat itu merupakan ibukota negara. Kegiatan akademik utama terpisah dari kampus utama di Jakarta yang saat itu masih diduduki Belanda. Pada tahun 1949 ibukota Indonesia pindah kembali ke Jakarta setelah pihak Belanda mengakui kedaulatan Republik Indonesia. *Universiteit van Indonesië* Yogyakarta juga dipindahkan kembali ke Jakarta. Pada tahun 1950, *Universiteit van Indonesië* digabung menjadi "*Universiteit Indonesia*". Universitas ini memiliki beberapa fakultas di beberapa kota, yakni: Jakarta (Kedokteran, Hukum, Sastra dan Filsafat), Bandung (Teknik), Bogor (Pertanian), Surabaya (Kedokteran Gigi), dan Makassar (Ekonomi). Antara

tahun 1954-1963 fakultas-fakultas yang terletak di luar Kota Jakarta kemudian berdiri sendiri sebagai perguruan tinggi mandiri. Pada tahun 1963, Universitas Indonesia terdiri atas 13 fakultas yang kesemuanya dikelola di Jakarta, seperti: Kedokteran, Kedokteran Gigi, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Sastra, Hukum, Ekonomi, dan Teknik. Beberapa fakultas tambahan lainnya adalah Fakultas Psikologi, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Kesehatan Masyarakat, Ilmu Komputer, dan Ilmu Keperawatan.

Pada tahun 1970-an hingga 1980-an, Universitas Indonesia memiliki tiga kampus: Salemba, Pegangsaan Timur, dan Rawamangun. Pada tahun 1987 sebuah kampus baru dibangun di Depok di atas tanah seluas 320 hektar. Sejak itu, Universitas Indonesia pindah dari kampus Rawamangun meskipun untuk sementara waktu masih menempati kampus Salemba untuk Fakultas Kedokteran dan Kedokteran Gigi. Tanah yang dimiliki UI saat itu \pm 350 hektar, terletak di Jakarta Pusat, Depok, Tangerang, dan Jakarta Timur. Sejak tahun 2000, Universitas Indonesia menjadi satu dari sedikit universitas dengan status Badan Hukum Milik Negara di Indonesia. Perubahan status ini membawa dua perubahan yang berarti bagi UI; otonomi yang lebih besar dalam pengembangan bidang akademik dan dalam pengelolaan keuangan yang memungkinkan UI mengembangkan diri lebih lanjut menjadi universitas kelas dunia. Dari perspektif sejarah ini, UI telah secara progresif tumbuh menjadi lembaga yang kini siap untuk menjadi pemimpin kemanusiaan dan peradaban dengan menyeimbangkan nilai-nilai akademik, moral, dan seni. Melalui kemajuan-kemajuan ini, UI berniat memimpin bangsa Indonesia menuju masyarakat yang lebih makmur dan demokratis, berfokus pada perdamaian, keadilan, dan nilai-nilai lingkungan yang kuat.

3.2 Visi, Misi, dan Strategi Pencapaian

Tantangan yang dihadapi masyarakat Indonesia tentunya berbeda dengan apa yang terjadi di beberapa dekade yang lalu. Seiring dengan perubahan masyarakat dan kompetisi di tingkat global, membawa UI berada di tengah-tengah pusaran perubahan tidak hanya di tingkat lokal tetapi juga internasional. Bagaimana peran dan kontribusi UI dalam setiap perubahan akan sangat

ditentukan oleh arti penting dari setiap aktivitas yang dilakukan UI kepada masyarakat luas. Dan hal ini akan sulit sekali dilakukan tanpa didukung oleh aktivitas riset yang kuat. Proses dan kualitas riset yang dilakukan oleh segenap sivitas akademika UI perlu mengacu kepada standar-standar kualitas internasional. Agar riset yang dihasilkan akan dapat memiliki dampak yang signifikan. Oleh karena itu, Universitas Indonesia telah menetapkan Visi sebagai berikut: *'Menjadi Universitas Riset Kelas Dunia'*. Dengan ditetapkannya Visi Universitas menjadi universitas riset kelas dunia, membuat pekerjaan besar bagi semua pihak di lingkungan universitas. Desain studi, mekanisme organisasi universitas, fasilitas utama dan pendukung penelitian, dan penyiapan peneliti-peneliti handal perlu dilakukan. Tanpa semua ini, sulit sekali untuk dapat merealisasikannya.

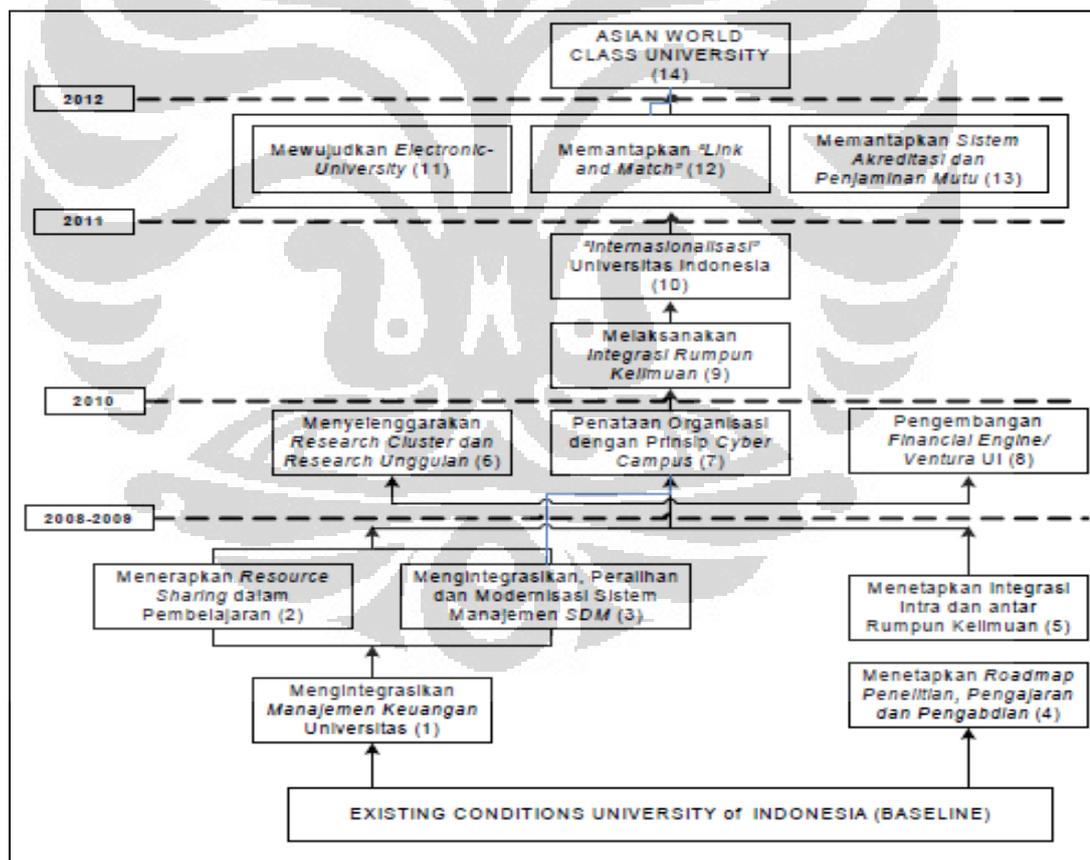
Universitas Indonesia adalah satu-satunya universitas di Indonesia yang menggunakan nama negara secara resmi dan memiliki sejarah pembentukan yang panjang. Sehingga tidaklah mengherankan apabila UI menjadi universitas yang memiliki Misi tidak hanya terbatas pada lingkungan internal saja tetapi juga peran dan kontribusinya kepada pembangunan negara, pembinaan bangsa dan budaya sangat dibutuhkan. UI menetapkan Misi Universitas ke dalam dua hal:

- a. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi berbasis riset untuk pengembangan Ilmu, Teknologi, Seni dan Budaya; dan
- b. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan.

Misi UI mengedepankan pendidikan berbasis riset. Hal ini memberikan tantangan dan peluang yang cukup besar bagi semua sivitas akademika UI. Model pembelajaran yang selama ini lebih menekankan pada aspek pengajaran (*teaching*) diubah lebih berbasis riset. Hal ini jelas, mekanisme organisasi UI perlu memprioritaskan aktivitas riset di lingkungan UI. Selain itu juga, unsur pengabdian dan kontribusi kepada bangsa dan negara juga ditekankan pada Misi Universitas. Melalui sistem pendidikan, pengajaran dan penelitian, UI dapat berkontribusi atas peningkatan taraf dan kualitas hidup masyarakat Indonesia.

Strategi pencapaian dilakukan berdasarkan beberapa tahapan (gambar 3.1):

- a. Tahapan pertama (2008-2009) dapat dikatakan sebagai tahapan pengkondisian dan integrasi universitas. Hal ini penting dilakukan mengingat setiap perubahan perlu dilakukan langkah-langkah persiapan agar rancangan dan implementasinya sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Tahapan kedua (2009-2010) lebih ditekankan pada aspek riset, penataan organisasi dan pengembangan keuangan universitas.
- c. Tahapan ketiga (2010-2011) menekankan pada aspek internasionalisasi dan integrasi rumpun keilmuan yang nantinya melibatkan banyak disiplin ilmu (*cross-discipline*).
- d. Tahapan keempat (2011-2012) menitikberatkan pada aspek digitalisasi universitas dan penjaminan mutu (akademik maupun non-akademik) universitas.



Gambar 3.1 Tahapan Strategi Pencapaian Renstra UI

Sumber: Rencana Strategis Universitas Indonesia 2007-2012

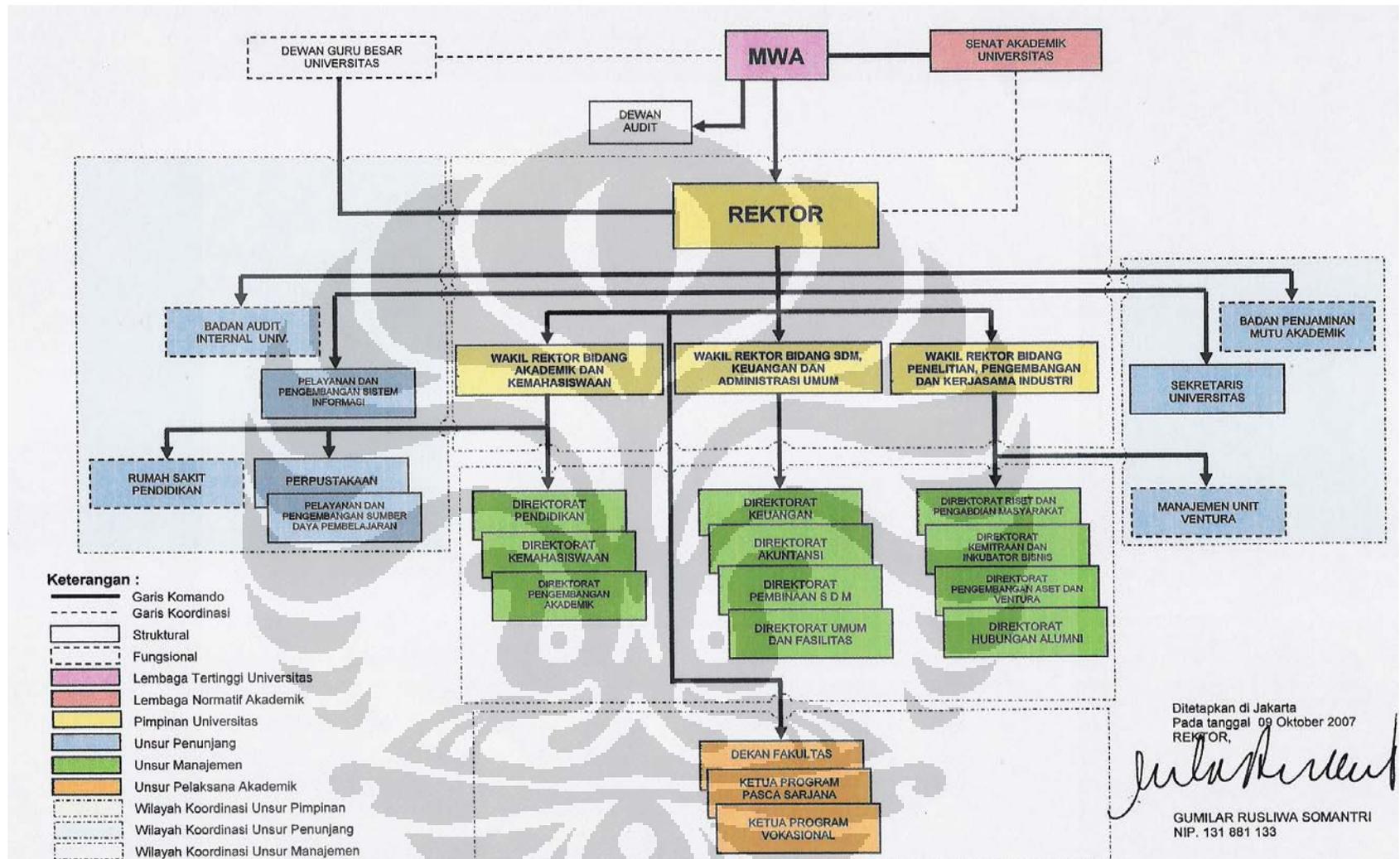
3.3 Struktur Organisasi

Universitas Indonesia (UI) adalah lembaga pendidikan yang secara internasional diakui sebagai lembaga pendidikan riset intensif. Riset-riset UI dengan basis luas dan program-program pendidikan yang mencakup sains dan teknologi, bidang sosial, humaniora, dan ilmu kesehatan. Program-program mendalam ini mempersiapkan para mahasiswa untuk menjadi pemimpin dalam lingkungan kerja global yang kompetitif. UI mempertahankan standar tinggi dalam kepemimpinan yang diakui secara internasional dan yang terdiri atas Majelis Wali Amanat, Senat Akademik Universitas, Dewan Guru Besar, rektor dan tim pendukungnya, para dekan fakultas dan staf administrasi.

Prinsip transparansi dan akuntabilitas merupakan tulang punggung pengelolaan kampus. UI yakin bahwa lewat berbagai tim ini akan dibangun cara-cara baru dan kreatif untuk mendekati dan mengkoordinasi sebuah universitas bertaraf internasional.

UI mendorong staf pengajar maupun para mahasiswa untuk memiliki kerangka pikiran yang lebih luas dan luwes dalam kegiatan-kegiatan program penelitian dan pendidikan. Kepemimpinan UI bertumpu pada diskusi terbuka dan jujur untuk membangun konsensus dalam proses pengambilan keputusan guna melaksanakan kebijakan-kebijakan strategis yang memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat. UI bertanggung jawab kepada segenap pemangku kepentingan atas semua nilai yang dijunjung, misi yang ingin dicapai, dan tujuan serta prioritas yang ditetapkan. Struktur organisasi UI dirancang untuk menjamin mutu kebijakan, program penelitian dan kinerja akademik, serta kesejahteraan finansial seluruh lembaga sebagai kesatuan, dan mempertahankan tingkat pencapaian tertinggi dalam persaingan global.

Kerja sama yang erat antara Rektor UI dan timnya dengan menekankan segi perencanaan pendanaan dan kesinambungan keuangan Universitas, memungkinkan peletakan rancangan masa depan UI yang efektif. Di dalam tubuh UI, diskusi dinamis dan subur antara unit kerja merupakan contoh baik bagaimana sebaiknya sebuah universitas kelas dunia harus beroperasi dalam era demokratis ini.



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Inti Universitas Indonesia

Sumber: Keputusan Rektor Universitas Indonesia No. 690/SK/R/UI/2007

3.4 Status Hukum Universitas Indonesia

Status hukum kelembagaan Universitas Indonesia saat ini adalah Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP) yang pengelolaan keuangannya mengikuti standar Badan Layanan Umum (BLU). Status UI sebagai PTP BLU ini ditetapkan berdasarkan PP No. 66 Tahun 2010 sebagai pengganti PP No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Peraturan baru ini pada prinsipnya menetapkan bahwa ketujuh PT BHMN termasuk UI memiliki pengelolaan yang otonom, namun pengelolaan keuangannya terikat pada ketentuan BLU yang diatur di dalam UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Otonomi yang dimaksud di dalam PP 66/2010 mencakup kewenangan rektor menentukan secara mandiri dalam bidang manajemen organisasi, akademik, kemahasiswaan, sumberdaya manusia, serta sarana dan prasarana. Bidang keuangan memang diberikan kewenangan yang cukup besar, yaitu diberikan kewenangan penuh dalam kebijakan anggaran dan pemilihan sistem administrasi keuangan, namun sistem perencanaan anggaran dan pencatatannya harus melalui proses yang umum untuk APBN. Sehingga meskipun uangnya dikelola sendiri, namun tetap dilaporkan sebagai bagian dari APBN.

Berdasarkan PP 66/2010, ketujuh PT BHMN ditetapkan akan secara penuh menjadi PTP BLU setelah tiga tahun PP tersebut ditetapkan. Masa tiga tahun antara tahun 2010 hingga 2013 ditetapkan sebagai masa penyesuaian (transisi) untuk melakukan perubahan dan beradaptasi dengan ketentuan otonomi yang baru. Selama masa transisi tersebut, peraturan terdahulu (PP No. 152 Tahun 2000) masih dapat berlaku sepanjang dimaknai sebagai penyelenggaraan pendidikan dan tidak bertentangan dengan PP No. 66 Tahun 2010.

Dalam mempersiapkan transisi, interpretasi yang berkembang terhadap PP 66/2010 telah menimbulkan kontroversi perbedaan pendapat di kalangan pengelola unit-unit kerja di lingkungan UI. Majelis Wali Amanat (MWA) yang diwakili oleh Ketua, Sekretaris, dan Prof. Emil Salim menafsirkan bahwa aturan transisi di dalam PP tersebut sebagai celah hukum untuk memperpanjang masa kerja MWA dan

menjalankan tugas dan wewenangnya hingga September 2013. Sementara itu eksekutif universitas tetap pada penafsiran bahwa PP 66/2010 telah berlaku sejak ditandatangani dan aturan transisi bukan memberi peluang, akan tetapi justru dibuat untuk membatasi keberlakuan PP 152/2000 hanya pada aspek penyelenggaraan pendidikan. Perbedaan interpretasi terhadap aturan hukum tersebut menimbulkan polemik di UI serta media massa.

3.5 Akademik

UI menyediakan kesempatan untuk melakukan penelitian dan melaksanakan pengajaran kelas dunia yang membantu mahasiswa dan staf untuk mencapai kualifikasi pendidikan internasional terbaik. Program-program akademik dan ekstrakurikuler dirancang untuk mempersiapkan para mahasiswa menjadi pemimpin masa depan, penyumbang bagi masyarakat yang lebih baik, dan inovator pasar.

Program studi di UI dikelola oleh 13 fakultas dan 1 program vokasi. Fakultas-fakultas tersebut adalah:

1. Fakultas Kedokteran
2. Fakultas Kedokteran Gigi
3. Fakultas Kesehatan Masyarakat
4. Fakultas Ilmu Keperawatan
5. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
6. Fakultas Farmasi
7. Fakultas Teknik
8. Fakultas Ilmu Komputer
9. Fakultas Hukum
10. Fakultas Ekonomi
11. Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya
12. Fakultas Psikologi
13. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
14. Program Vokasi

Staf universitas berdasarkan kualifikasi akademik:

Tabel 3.1 Tingkat Pendidikan Staf Akademik

Tahun	Jenjang Pendidikan	Staf Akademik	Jumlah Staf Akademik	Jumlah Staf Non-Akademik
2007	S1	538	3453	2999
	S2	1680		
	S3	908		
	Spesialis	327		
2008	S1	538	3579	3190
	S2	1699		
	S3	951		
	Spesialis	391		
2009	S1	759	6019	3235
	S2	3501		
	S3	1202		
	Spesialis	557		
2010	S1	765	6694	3033
	S2	3771		
	S3	1492		
	Spesialis	666		

Sumber: Profil Universitas Indonesia

3.6 Peringkat dan Penghargaan

QS World University Rankings 2009:

- ranking ke-1 di Indonesia
- ranking ke-5 di kawasan Asia Tenggara
- ranking ke-34 di kawasan Asia
- ranking ke-201 di dunia
- ranking ke-102 untuk Ilmu Sosial
- ranking ke-104 untuk Seni dan Humaniora
- ranking ke-126 untuk Ilmu Kehidupan & Bio-Kedokteran
- ranking ke-198 untuk Teknik & Teknologi Informatika
- ranking ke-242 untuk Ilmu Pengetahuan Alam

QS World University Rankings 2010:

- ranking ke-1 di Indonesia
- ranking ke-6 di kawasan Asia Tenggara
- ranking ke-50 di kawasan Asia
- ranking ke-236 di dunia
- ranking ke-95 untuk Ilmu Sosial
- ranking ke-172 untuk Seni dan Humaniora
- ranking ke-141 untuk Ilmu Kehidupan & Bio-Kedokteran
- ranking ke-203 untuk Teknik & Teknologi Informatika
- ranking ke-280 untuk Ilmu Pengetahuan Alam

Beberapa Penghargaan yang telah diraih:

- Christiaan Eijkman, 1929 pemenang hadiah Nobel Ilmu Faal atau Kedokteran.
- Nominasi univerristas terbaik oleh the Globe Asia Magazine 2008.
- Nominasi univerristas terbaik di Indonesia oleh Majalah Tempo 2008.
- Nominasi universitas terbaik di Indonesian ICT Award (INCAITA) 2008 dalam bidang TI dan infrastruktur dalam kategori isi dan aplikasi terbaik.

- Pemenang penghargaan pada Indonesian ICT Award (INAICTA) 2008 sebagai universitas dengan akses dan konektivitas terbaik.
- Pemenang kedua Universitas Negeri kategori Laman Terbaik dan finals untuk suvenir dan majalah lomba Anugrah Media Humas yang dilaksanakan oleh Badan Koordinasi Hubungan Masyarakat (BAKOHUMAS) Indonesia.
- Universitas Indonesia memiliki pusat latihan CDMA dan NGN bekerjasama dengan Huawei dan Kementrian Informasi, Teknologi, dan Komunikasi.
- Melalui berbagai inisiatif kampus hijau, lebih dari 40.000 anggota komunitas olahraga Universitas Indonesia meningkatkan dan menjamin masa depan yang lebih baik dalam rangka mengurangi pemanasan global.
- Selama tahun 2008 dibangun jalur sepeda sepanjang 20 kilometer mengelilingi Kampus Universitas Indonesia Depok.
- Universitas Indonesia terpilih sebagai tempat Barrack Hussein Obama, Presiden Amerika Serikat, selama kunjungan ‘pulang kampung’- nya di Jakarta, menyampaikan pidato bersejarahnya tentang demokrasi dan pluralisme kepada hadirin berjumlah lebih dari 6.000 mahasiswa, academia, mantan pejabat negara, masyarakat madani, pemimpin keagamaan dan disiarkan ke seluruh dunia.
- Juara I pada Telkom Smart Campus Award Tesca 2010 untuk Pengetahuan Kolektif dan Aplikasi Robust.
- Juara II pada Telkom Smart Campus Award Tesca 2010 untuk Infrastruktur - The most Manageable Node.
- Juara I pada Telkom Smart Campus Award Tesca 2010 untuk Individu Istimewa: Agus Awaludin, Koordinator Jejaring UI.

3.7 Gambaran Umum Proses Penyusunan Anggaran di Universitas Indonesia

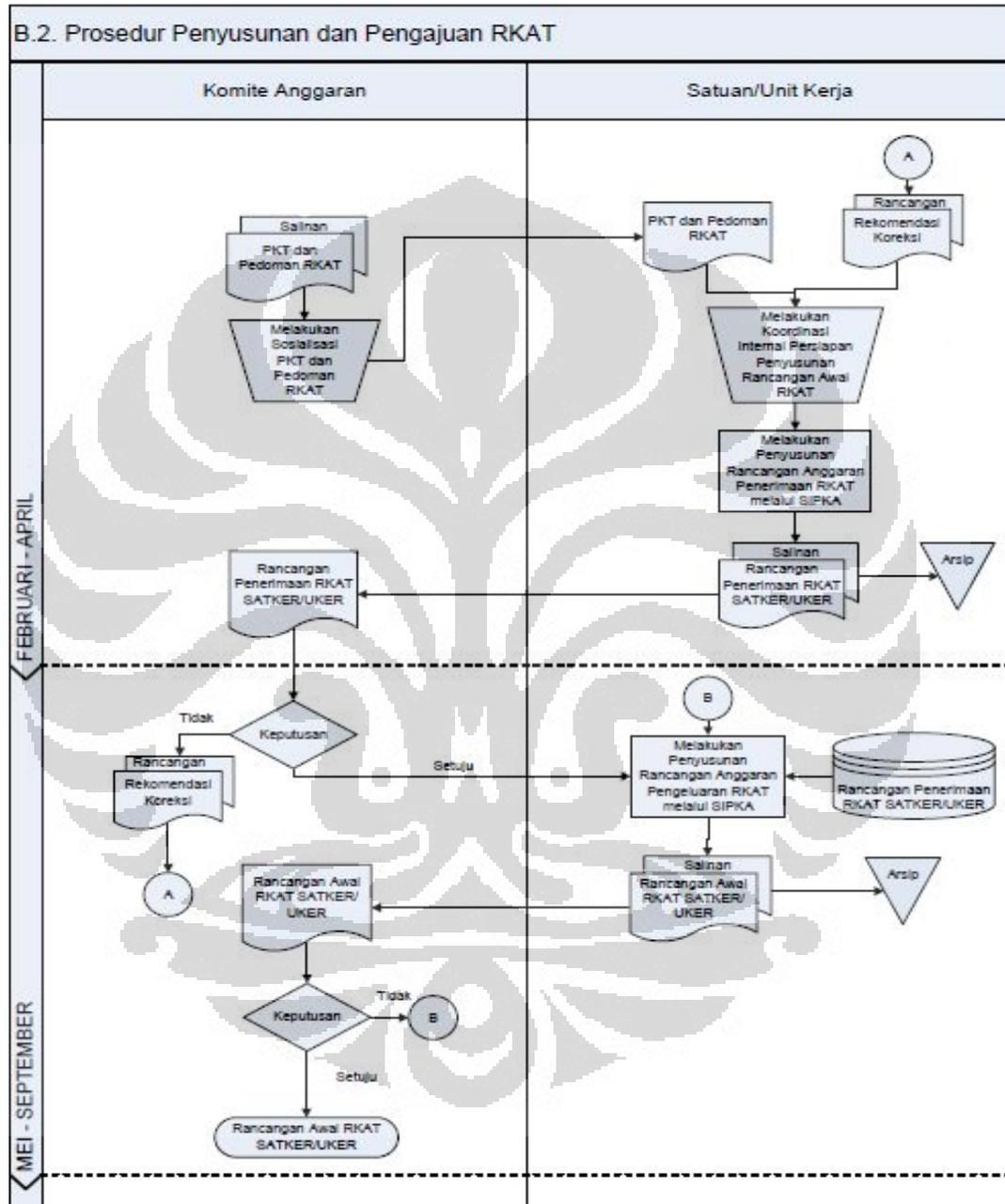
Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Universitas Indonesia merupakan penjabaran Program Kerja Renstra UI dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran yang disusun untuk setiap satu tahun anggaran. Selain sebagai acuan dalam

perencanaan dan pengendalian, RKAT merupakan tahapan berkesinambungan dalam upaya untuk mewujudkan visi UI menjadi universitas riset kelas dunia (*world class research university*) pada tahun 2012. RKAT UI merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari satu kesatuan sistem keuangan UI.

Proses penyusunan RKAT terbagi menjadi dua, yaitu penyusunan Anggaran Pendapatan dan penyusunan Anggaran Pengeluaran. Anggaran pendapatan merupakan perkiraan dana yang akan diperoleh selama periode anggaran sebagai capaian kinerja dan dasar pengajuan realisasi anggaran kegiatan Satuan/Unit Kerja. Dalam penyusunan Anggaran Pendapatan, Satuan/Unit Kerja melakukan estimasi pendapatan untuk tahun anggaran mendatang yang disusun dalam RKAT. Pendapatan Satuan/Unit Kerja bersumber dari Pendapatan BP (Biaya Pendidikan) dan Pendapatan Non BP (Non Biaya Pendidikan). Penyusunan Anggaran Pendapatan dilakukan pada bulan Februari – April. Penyusunan Anggaran Pengeluaran dimulai di bulan Mei dan dilakukan setelah penyusunan anggaran pendapatan. Satuan/Unit Kerja melakukan penyusunan anggaran pengeluaran setelah mengetahui nilai estimasi pendapatan selama satu tahun mendatang dengan memperhitungkan nilai kontribusi kepada Universitas sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan, yaitu 25% untuk Pendapatan BP dan 5% untuk Pendapatan Non BP. Satuan/Unit Kerja diharapkan dapat melakukan saving dana dengan penetapan penggunaan alokasi pengeluaran 80% dari nilai pendapatan bersih Satuan/Unit Kerja.

RKAT yang disusun oleh Satuan/Unit Kerja merupakan penjabaran operasional dari tugas, peran dan fungsi pengembangan kapasitas dan produktivitas kerja yang mengacu pada Renstra UI. Program kerja yang diusulkan dalam RKAT oleh Satuan/Unit Kerja harus dilengkapi dengan capaian sasaran (*target kinerja*) yang ditetapkan dalam bentuk indikator-indikator keberhasilan (*key performance indicators*) dengan memperhatikan standar layanan mutu secara jelas sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran pada akhir periode anggaran.

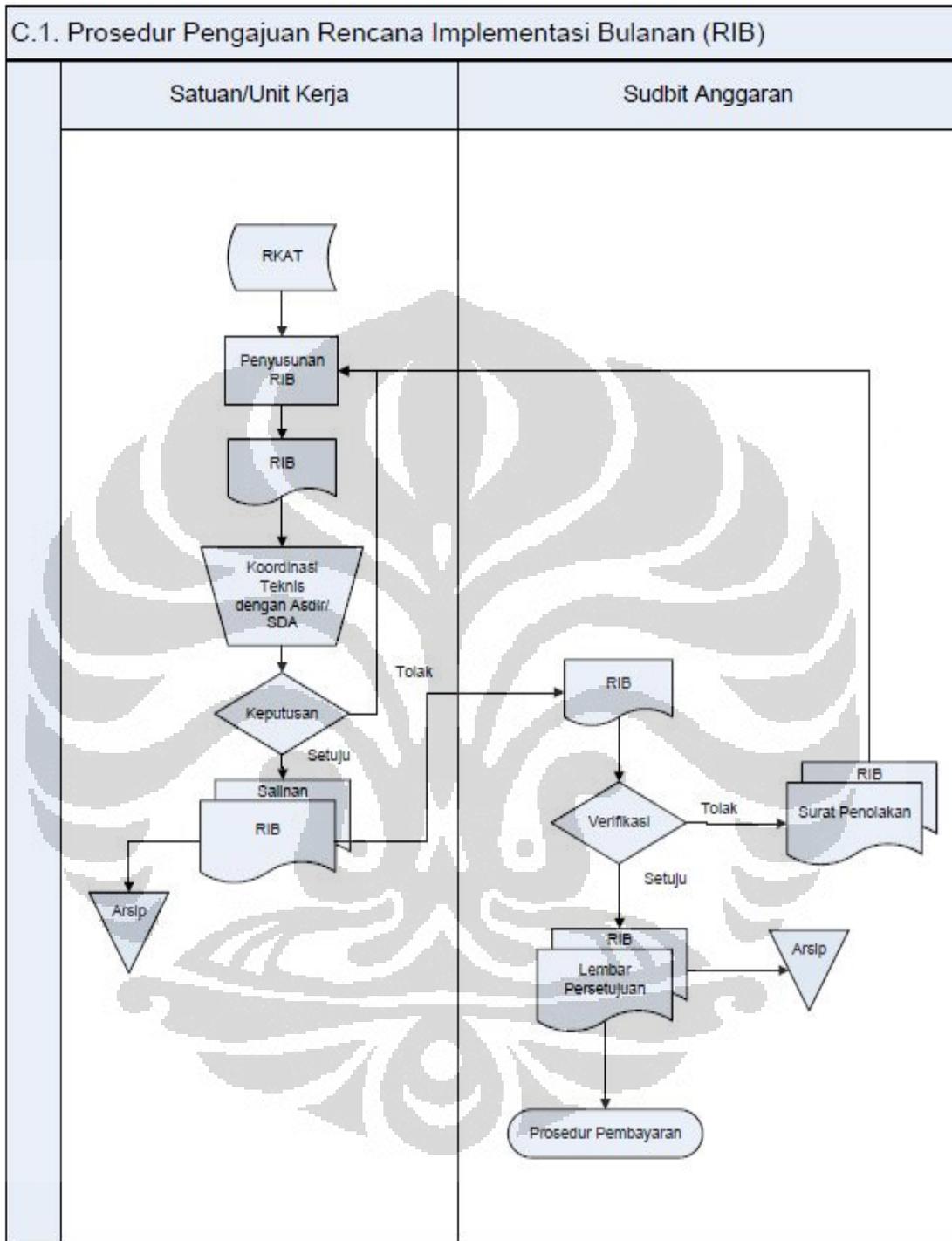
Alur penyusunan, pengajuan, implementasi dan pelaporan RKAT digambarkan dalam *flowchart* berikut:



Gambar 3.3 Prosedur Penyusunan dan Pengajuan RKAT

Sumber: Keputusan Rektor Universitas Indonesia No. 1467A/SK/R/UI/2010:

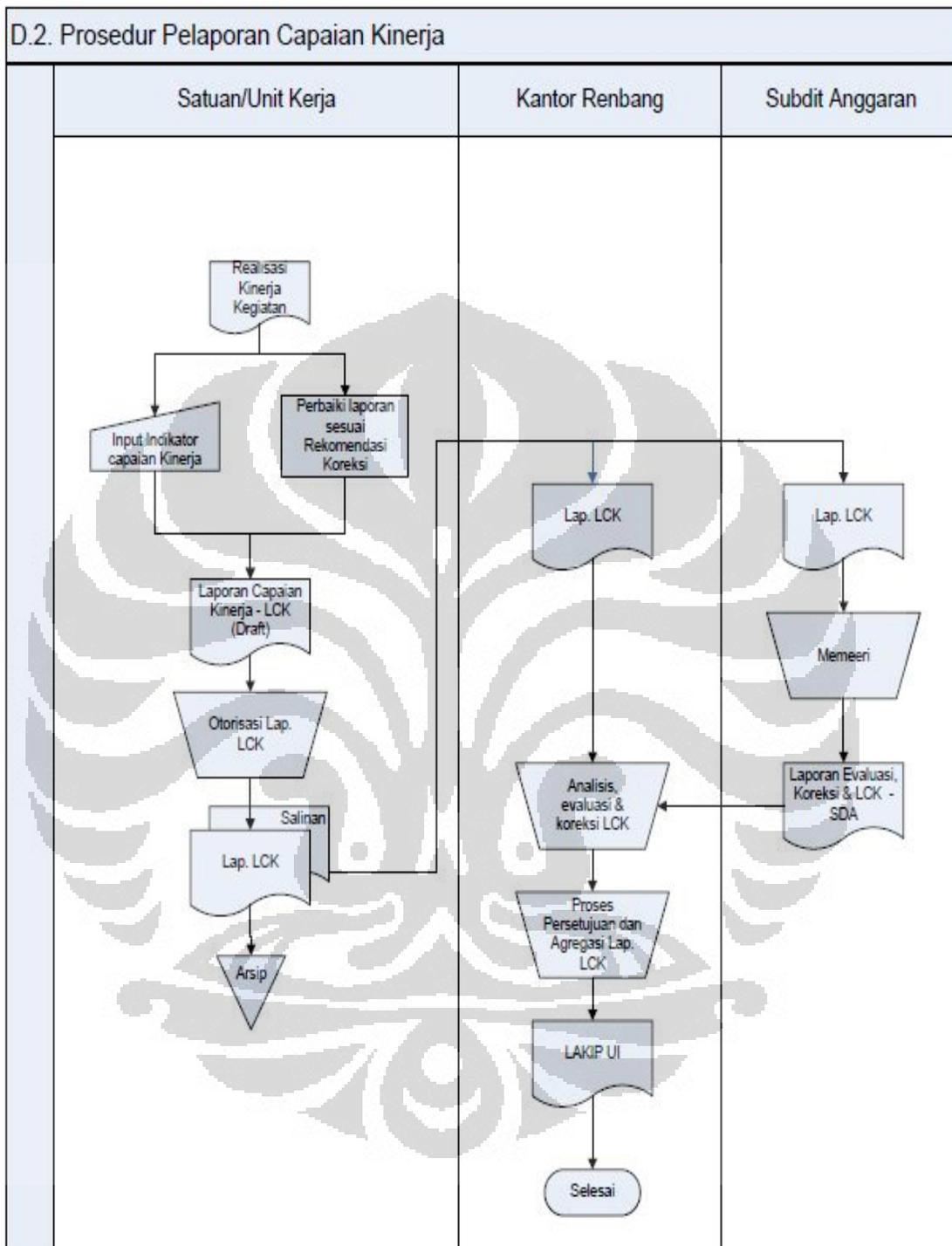
Prosedur Operasional Baku Anggaran Universitas Indonesia



Gambar 3.4 Prosedur Pengajuan Rencana Implementasi Bulanan (RIB)

Sumber: Keputusan Rektor Universitas Indonesia No. 1467A/SK/R/UI/2010:

Prosedur Operasional Baku Anggaran Universitas Indonesia



Gambar 3.5 Prosedur Pelaporan Capaian Kinerja

Sumber: Keputusan Rektor Universitas Indonesia No. 1467A/SK/R/UI/2010:

Prosedur Operasional Baku Anggaran Universitas Indonesia

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sesuai dengan latar belakang, perumusan masalah, landasan teori dan metodologi penelitian seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, maka pada bagian ini akan dijabarkan hasil penelitian yang didapat melalui wawancara dengan informan yang dipilih. Agar data yang didapat menjadi lebih valid, pemilihan informan wawancara menjadi hal yang diperhatikan dalam penelitian ini, diantaranya Kepala Sub-Direktorat Anggaran UI, Staf Sub-Direktorat Anggaran UI, Kepala Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI dan beberapa pimpinan fakultas UI.

Berdasarkan hasil wawancara dari pimpinan pusat maupun fakultas, data dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, pembahasan akan dibagi menjadi tiga bagian utama sesuai dengan perumusan masalah seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, yaitu:

1. Pemahaman filosofi penganggaran berbasis kinerja.
2. Implementasi penganggaran berbasis kinerja, yang akan dibagi menjadi lima subbagian:
 - a) Perencanaan dan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja
 - b) Realisasi Anggaran
 - c) Pengukuran Kinerja
 - d) Evaluasi Kinerja
 - e) Pelaporan Anggaran dan Kinerja
3. Permasalahan yang dihadapi dalam pengimplementasian penganggaran berbasis kinerja.

Untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai hasil penelitian dan pembahasan pada bab ini, penulis meringkas dan menyajikannya dalam bentuk tabel seperti yang tertera dalam Lampiran 1, Lampiran 2, dan Lampiran 3 di halaman belakang penelitian ini. Selanjutnya dari hasil penelitian tersebut akan dibandingkan dengan teori-teori yang berkembang hingga kini, penelitian-penelitian yang sudah dilakukan ataupun peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini. Sehingga didapat gambaran kondisi ideal yang

seharusnya, atau sudah, terjadi dalam lingkungan penganggaran di Universitas Indonesia.

4.2. Pemahaman Filosofi Penganggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja mencerminkan beberapa hal. Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana. Kedua, biaya dari program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan ini. Dan yang ketiga, data kualitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Suatu aktivitas dapat dikatakan efisien apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Anggaran ini tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanjakan saja, seperti yang terjadi pada sistem anggaran tradisional, tetapi juga didasarkan pada tujuan/rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan penggunaan biaya tersebut harus efisien dan efektif.

Ketika pertanyaan pertama dilontarkan peneliti mengenai pemahaman tentang penganggaran berbasis kinerja di tingkat universitas (rektorat), baik staf maupun pimpinan memahami tentang pengertian dari anggaran berbasis kinerja. Namun ketika ditanyakan ke tingkat fakultas, dua pimpinan fakultas menjawab dengan benar, satu kurang tepat dan dua lainnya tidak paham tentang makna/filosofi penganggaran berbasis kinerja ini.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti (Lampiran 1), didapat bahwa pemahaman mengenai penganggaran berbasis kinerja baru berada pada tataran universitas saja, belum turun dengan merata ke tingkat fakultas. Jawaban di tingkat rektorat dan sebagian pimpinan fakultas sudah sesuai dengan definisi, makna, dan filosofi dari penganggaran berbasis kinerja yaitu (Nordiawan, 2006) pendekatan penyusunan anggaran dengan lebih memperhatikan aspek pencapaian kinerja dan tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.

Sosialisasi yang sifatnya rutin perlu dilakukan rektorat agar pemahaman tentang konsep penganggaran ini dapat secara merata turun ke bawahnya supaya

diharapkan nantinya menjadi budaya baru, tidak sebatas teori/persyaratan administrasi belaka, dalam lingkungan UI, karena hal ini menjadi tanggung jawab masing-masing fakultas sebagai pendekatan yang digunakan (sebagaimana telah diamanatkan undang-undang) dalam penyusunan anggarannya.

4.3 Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja

Lima subbagian berikut membahas mengenai Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja yang dilakukan oleh Universitas Indonesia. Pembahasan di bawah mengacu pada data wawancara penelitian yang terdapat di Lampiran 2.

4.3.1 Perencanaan dan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam pembahasan mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan Kepala Sub-Direktorat Anggaran dan Kepala Kantor Perencanaan dan Pengembangan, beliau mengatakan hal yang sepemikiran dengan teori John Mercer dalam *Performance Budgeting for Federal Agencies* (2002). Anggaran di UI merupakan anggaran yang tergabung dari unit-unit yang paling kecil. Pendekatan penyusunan anggaran di UI menggunakan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. *Top-down* artinya UI sendiri sudah mempunyai program-program kerja yang tertuang dalam renstra lalu diturunkan ke fakultas-fakultas, sampai ke unit kerja. Atas dasar program-program itu maka unit-unit yang paling kecil menyusun rencana kerjanya sendiri. Kemudian *bottom-up* artinya penyusunan anggaran yang dilakukan oleh unit-unit kerja terkecil sampai dengan universitas, dengan mengacu pada renstra tersebut. Kecil kemungkinan kegiatan yang termuat dalam RKAT (tabel 4.1) tidak sesuai dengan renstra UI, karena kegiatan disusun oleh unit kerja berdasarkan renstra, yang kemudian disortir dan disesuaikan kembali dengan renstra oleh Kantor Perencanaan dan Pengembangan, Sekretaris Universitas, dan dievaluasi langsung oleh Sub. Direktorat Anggaran.

Renstra yang telah tersusun kemudian dikodifikasi agar setiap fakultas dapat dengan mudah menerjemahkannya menjadi Rencana Kerja fakultas yang tergolong dalam jenis kegiatan investasi dan pengembangan, yang diharapkan tidak kehilangan arah dalam penyusunannya. Namun dalam prakteknya, beberapa pimpinan fakultas setuju bahwa seringkali jajaran pimpinan fakultas sulit untuk

menterjemahkan garis besar renstra yang pada dasarnya disusun oleh petinggi universitas saja, tidak melibatkan fakultas dalam pembuatannya.

Hasil wawancara yang didapat peneliti dengan lima pimpinan fakultas menjelaskan bahwa tiga fakultas belum melakukan perencanaan sesuai renstra, satu fakultas sudah sekitar 80% program kerjanya sesuai renstra, dan satu lagi sudah sesuai renstra. Hal menegaskan bahwa masih terdapat multitafsir di masing-masing fakultas tentang penjabaran renstra UI ini.

Tabel 4.1 Contoh RKAT 2011 di Unit Kerja Fakultas

Kode Program	Kegiatan Yang Dilakukan	Rencana Pengeluaran					Unit Kerja
		Akun	Volume	Satuan (Rp)	Nilai (Rp)	Waktu	
Kelompok Kegiatan: Penelitian - Hibah Riset Kelompok Berbasis Kompetensi							
2033	International Conference on Indonesian Studies						Riset & Pengabdian Masyarakat
	Honor Pembicara	610114	8 orang x 4 kegiatan	402,500	12,880,000	Aug	
	Honor Pembicara luar negeri	610114	2 orang x 1 kegiatan	2,300,000	4,600,000	Aug	
	Konsumsi makan siang	610907	200 orang x 4 kegiatan	40,000	32,000,000	Aug	
	Honor Moderator	610114	8 orang x 4 kegiatan	230,000	7,360,000	Aug	
	Honor Penerjemah	710121	8 orang x 4 kegiatan	230,000	7,360,000	Aug	
	Beban transpor lokal	610604	40 orang x 4 kegiatan	105,000	16,800,000	Aug	
	Beban Promosi	611401	1 paket	10,000,000	10,000,000	Aug	
	Prosiding	612903	1 paket	10,000,000	10,000,000	Aug	
	Konsumsi rapat	610907	40 orang x 8 kegiatan	15,000	4,800,000	Aug	
					Subtotal: 105,800,000		

Sumber: RKAT 2011 Unit Kerja Fakultas

Berdasarkan tuturan beberapa pimpinan fakultas tersebut diatas, Keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) nomor 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah tersebut menjadi kurang diperhatikan. Penyusunan rencana kerja yang seharusnya tetap pada jalur yang sudah dibuat, menjadi sedikit menyimpang dalam penyusunannya.

Walaupun renstra sudah dikodifikasi sedemikian rupa oleh rektorat guna memudahkan fakultas dalam penyusunan program kerjanya, nyatanya hal itu belum menjadi semacam panduan oleh fakultas dalam penyusunan program kerjanya. Identifikasi kode program kerja perlu diterapkan. Tindakan lebih tegas berupa penolakan program kerja perlu dilakukan rektorat dalam penyusunan anggaran dan program kerja yang dilakukan oleh tingkat dibawahnya agar penyusunan anggaran dan program kerja menjadi selaras dan terarah, karena selama ini, menurut penuturan salah satu pimpinan fakultas, walaupun suatu program kerja tidak terkait sama sekali dengan renstra, asalkan anggaran tercukupi, anggaran tetap diberikan.

Hal lain yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja selanjutnya adalah Standar Biaya. Standar Biaya adalah besaran biaya yang ditetapkan sebagai acuan penghitungan kebutuhan biaya kegiatan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus. Standar Biaya ini diatur oleh Permenkeu No. 100/PMK.02/2010 tentang Standar Biaya Tahun Anggaran 2011 yang seharusnya digunakan sebagai patokan dalam penganggaran. Namun demikian, masih terdapat hambatan dalam mengadopsi Standar Biaya seperti yang telah ditetapkan diatas.

Karena UI sudah menjadi bagian dari satuan kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maka berlaku juga satuan biaya yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Keuangan, yaitu Standar Biaya Umum (SBU). Namun, dari hasil wawancara yang didapat, karena dana masyarakat UI belum sepenuhnya diatur oleh pemerintah, maka masih diberikan kewenangan untuk menentukan satuan biayanya sendiri. Masing-masing fakultas juga memiliki bobot, beban kerja dan kemampuan yang berbeda-beda. Fakultas-fakultas tersebut harus menyusun/menetapkan sendiri satuan biaya internalnya, karena sektor universitas ini sedikit unik dan berbeda jenis kegiatannya, item-item satuan biaya yang tidak bisa diakomodir oleh SBU, ditetapkan sebagai Standar Biaya Khusus, yang nantinya harus diajukan ke Kementerian Keuangan.

Seharusnya Permenkeu No. 100/PMK.02/2010 tentang Standar Biaya Tahun Anggaran 2011 (Gambar 4.1) digunakan sebagai pedoman bagi kementerian negara/lembaga untuk menyusun komponen biaya kegiatan dalam

Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga berbasis kinerja Tahun Anggaran 2011. Pedoman ini bisa digunakan oleh fakultas/unit kerja sebagai gambaran estimasi atau batas tertinggi satuan biaya yang boleh ditetapkan.

NO	URAIAN	SATUAN	BIAYA TA 2011	KET
(1)	(2)	(3)	(4)	
5.2	Unit Akuntansi Tingkat Eselon I (UAPPA/Barang-EI) Yang ditetapkan atas Dasar SK Eselon I			
	a. Penanggung Jawab	OB	350.000	
	b. Koordinator	OB	300.000	
	c. Ketua/Wakil Ketua	OB	300.000	
	d. Anggota/Petugas	OB	250.000	
5.3	Unit Akuntansi Tingkat Wilayah (UAPPA/Barang-W) Yang ditetapkan atas Dasar SK Eselon I			
	a. Penanggung Jawab	OB	300.000	
	b. Koordinator	OB	250.000	
	c. Ketua/Wakil Ketua	OB	200.000	
	d. Anggota/Petugas	OB	150.000	
5.4	Unit Akuntansi Tingkat Satuan Kerja (UAKPA/Barang) Yang ditetapkan atas Dasar SK Eselon I atau UAPPA Wilayah			
	a. Penanggung Jawab	OB	300.000	
	b. Koordinator	OB	250.000	
	c. Ketua/Wakil Ketua	OB	200.000	
	d. Anggota/Petugas	OB	150.000	
6	HONORARIUM PENELITI			
6.1	Peneliti Utama (Maksimum 4 jam/hari)	OJ	50.000	
6.2	Peneliti Madya (Maksimum 4 jam/hari)	OJ	45.000	
6.3	Peneliti Muda (Maksimum 4 jam/hari)	OJ	35.000	
6.4	Peneliti Pertama (Maksimum 4 jam/hari)	OJ	30.000	
6.5	Peneliti (Non Fungsional Peneliti)	OJ	27.500	
6.6	Pembantu Peneliti	OJ	20.000	
6.7	Koordinator Peneliti	OB	365.000	
6.8	Sekretariat Penelitian	OB	260.000	
6.9	Pengolah Data	Penelitian	1.330.000	
6.10	Petugas Survey	Orang/Responden	7.000	
6.11	Pembantu Lapangan			
	a. Pegawai Negeri	OH	67.000	
	b. Non Pegawai Negeri	OH	33.500	
7	HONORARIUM NARASUMBER SEMINAR/RAKOR/SOSIALISASI/DISEMINASI			
7.1	Narasumber/Pembahas :			
	a. Menteri/Pejabat Setingkat Menteri/Pejabat Negara Lainnya	OJ	1.400.000	
	b. Pejabat Eselon I	OJ	1.150.000	
	c.	OJ	850.000	
	d. Pejabat Eselon III ke bawah	OJ	700.000	
7.2	Moderator	OJ	575.000	
8	HONORARIUM PENYULUH NON PEGAWAI NEGERI			
8.1	SLTA	OB	1.450.000	
8.2	Sarjana Muda	OB	1.635.000	
8.3	Sarjana	OB	1.820.000	
8.4	Master (S.2)	OB	1.910.000	

Gambar 4.1 Contoh Standar Biaya Tahun Anggaran 2011

Sumber: Permenku No. 100/PMK.02/2010

4.3.2 Realisasi Anggaran

Realisasi anggaran adalah (Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintahan, 2009) proses pelaksanaan anggaran yang didasarkan pada RKAT yang telah disahkan, pemakaian sumber daya keuangan, pengendalian, dan penyempurnaan anggaran dalam suatu periode tahun anggaran. RKAT UI merupakan penjabaran

Program Kerja Renstra UI yang disusun untuk setiap satu tahun anggaran sebagai acuan dalam perencanaan dan pengendalian untuk mewujudkan visi UI menjadi universitas riset kelas dunia (*world class research university*) pada tahun 2012.

Beberapa tanggapan yang didapat dari wawancara dengan pengendali anggaran perihal realisasi anggaran di tingkat universitas adalah bahwa dalam praktiknya realisasi masih fleksibel, ada beberapa kegiatan yang dikatakan karena satu dan lain hal tidak dapat terlaksana, masih diberikan fasilitas revisi anggaran, yaitu mengubah nama, waktu pelaksanaan ataupun jumlah rupiah dari suatu program kerja yang sudah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut dapat terjadi karena lingkungan di universitas yang sifatnya dinamis. Misalkan terkait dengan isu-isu sosial yang harus mendapatkan perhatian dari universitas, baik eksternal maupun internal, ada kasus tertentu yang menuntut respon dari UI, UI menggelar workshop ataupun seminar. Sebagai contoh, pada saat terjadi bencana alam gempa bumi di Jepang tahun 2011 lalu, untuk memperlihatkan rasa kepeduliannya, salah satu fakultas di UI meresponnya dengan menggelar suatu acara untuk penggalangan dana korban bencana alam tersebut (Gambar 4.2 dan Gambar 4.3). Hal-hal seperti itulah yang tidak bisa direncanakan satu tahun sebelumnya. Untuk tingkat keterserapan anggaran kegiatan tahun 2011 cukup tinggi. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja adalah sebesar 89,50%. Sebagian besar kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana, dengan realisasi pencapaian target kinerja sebesar 96,43%.

Namun hasil wawancara dengan pimpinan fakultas menggambarkan hasil yang kurang baik mengenai pelaksanaan realisasi anggaran berbasis kinerja ini. Cara kerja mereka masih cenderung menggunakan penganggaran yang bersifat tradisional. Lokakarya/seminar/penelitian yang sudah direncanakan masih bersifat belum pasti dan sewaktu-waktu bisa dirubah. Kegiatan-kegiatan yang terlaksana selama tidak melebihi RKAT dari suatu periode anggaran itu sendiri, masih baik-baik saja untuk dijalankan. Sedangkan kegiatan yang tidak termuat dalam RKAT sebelumnya biasanya menggunakan anggaran dari unit kerja yang anggarannya masih utuh/belum terpakai melalui persetujuan penggunaan dari yang punya anggaran terlebih dahulu.

Ari Eko Widyantoro (2009) dalam tesisnya mengatakan, pelaksanaan anggaran berkaitan erat dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP berfungsi sebagai panduan langkah operasional untuk menyelesaikan suatu tugas dengan cepat, tepat dan efektif, sehingga merupakan salah satu elemen yang harus ditentukan sebelum melaksanakan Penganggaran Berbasis Kinerja.

 UNIVERSITAS INDONESIA

SURAT PERMINTAAN PEMBAYARAN (SPP)

Tanggal : 05 Apr 2011 Nomor : 000002/SPP-UM/ /BP/IV/2011
Sifat Pembayaran: UM
Sumber Dana: BP

Kode Segmen Oracle		
Fakultas/PA	:	
Departemen/Prodi/Unit	:	Sumber Daya Manusia (SDM)
Jenjang Pendidikan	:	NON JENJANG PENDIDIKAN
Jenis Kegiatan	:	Operasional - Lainnya
Jenis Kegiatan RKAT	:	Investasi
Kode RKAT	:	Investasi
Lokasi	:	Depok
Bin/Thn Anggaran	:	April/2011

Kepada:

Direktur Keuangan

Berdasarkan RKAT tahun 2011, bersama ini kami ajukan permintaan pembayaran sebagai berikut:

Dibayarkan Kepada

Atas Nama : PRAY FOR JAPAN
Alamat : KAMPUS UI DEPOK
Jumlah : Rp. 16.562.500
Potongan Pajak (PPh) : Rp. 562.500
Jumlah Bersih : Rp. 16.000.000
Terbilang : Enam belas juta rupiah

Rekening Bank

Nama Bank :
Alamat Bank :
Nomor Rekening : Tunai/Cek
Nama Rekening :

Keperluan :
KEBUTUHAN PERLENGKAPAN ACARA PRAY FOR JAPAN

Sesuai dengan

No PO/SPK/Kontrak : 1465/H2.F7.D/OT5/2011
Tanggal : 04 Apr 2011
Nilai PO/SPK/Kontrak : Rp. 16.562.500

() Dokumen Pendukung () Bukti Pengeluaran () SSP

Diterima oleh Asisten Direktur/Verifikator Tanggal : 05 Apr 2011	Dibuat oleh Koordinator PUM Tanggal : 05 Apr 2011	Depok, 05 Apr 2011 Plmpinan Satker Dekan/Wadek/SF/MU
Nama : NIP :	Nama : NIP :	Nama : NIP :

Gambar 4.2 Surat Permintaan Pembayaran

Sumber: Data Surat Permintaan Pembayaran SIMKAS

Untuk SOP anggaran sendiri, UI telah memiliki suatu SK Rektor tersendiri mengenai SOP anggaran UI yang disebut dengan POB Anggaran UI. SK Rektor Nomor : 1467A/SK/R/UI/2010 tentang Prosedur Operasi Baku (POB) Anggaran

Universitas Indonesia tanggal 10 Desember 2010 yang mengatur tentang panduan teknis anggaran yang berisi tata alur, proses kerja, otoritas, dan koordinasi kerja dan hasil keluaran sebagai satu kesatuan proses yang terintegrasi dalam tahapan pelaksanaan RKAT.



UNIVERSITAS INDONESIA

LAMPIRAN SPP-UM

Tanggal : 05 Apr 2011 Nomor : 000002/SPP-UM/ /BP/IV/2011

TOKEN ID	NAMA KEGIATAN	URAIAN	AKUN	NAMA AKUN	KETERANGAN	VOLUME SATUAN	QTY	HARGA SATUAN	PAJAK (Rp.)	JUMLAH (Rp.)
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Sewa Lighting 4 Bar	1 paket	1	2.604.167	104.167	2.500.000
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Follow Spotlight	1 paket	1	1.041.667	41.667	1.000.000
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Sewa Soundsystem 5000 Watt	1 paket	1	5.208.333	208.333	5.000.000
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Backdrop dan dekorasi Panggung	1 paket	1	500.000	0	500.000
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Sewa Piano	1 paket	1	3.125.000	125.000	3.000.000
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Pengadaan Kostum Jepang	1 paket	1	2.000.000	0	2.000.000
163711018388	Pengembangan koleksi perpustakaan	Pengadaan koleksi perpustakaan	611703	Beban Pengembangan Perpustakaan	Sewa Genset 80KVA	1 paket	1	2.083.333	83.333	2.000.000
						JUMLAH				16.000.000

Gambar 4.3 Lampiran Surat Permintaan Pembayaran

Sumber: Data Surat Permintaan Pembayaran SIMKAS

Namun berdasarkan hasil wawancara yang didapat dengan pengendali anggaran perihal realisasi anggaran di tingkat universitas dan fakultas, realisasi anggaran masih belum tertib, padahal sudah ada ketetapan untuk mengatur pelaksanaan anggaran. Apabila ada satu dan lain hal yang mengakibatkan suatu kegiatan ditunda pelaksanaannya atau menjadi bengkak anggarannya, seharusnya fasilitas relokasi dan realokasi menjadi pilihan bagi unit kerja untuk merevisi anggarannya. Tetapi yang terjadi kadang-kadang jalan pintas digunakan. Fasilitas tersebut diabaikan. Realisasi menggunakan anggaran dari pos unit kerja lain yang belum terserap, atau dari unit kerja yang sama untuk kegiatan yang berbeda yang belum terserap, menjadi hal yang lumrah dilakukan.

4.3.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Inpres No. 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi dan PP No. 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga dengan jelas menginstruksikan, salah satunya kepada Lembaga Pemerintah Non Departemen, bahwa untuk melaksanakan pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, perlu dikembangkan sistem pelaporan akuntabilitas kinerja yang mencakup penetapan dan analisis hasil pengukuran kinerja.

UI sebagai salah satu Satuan Kerja dari Kemendikbud seharusnya memperhatikan pengukuran kinerja masing-masing kegiatannya. Peneliti menemukan kurang adanya *concern* para pengendali dan pengguna anggaran dalam hal pengukuran kinerja ini. Beberapa wawancara di tingkat rektorat menunjukkan hal demikian. Laporan Realisasi Anggaran dan Kinerja yang dibuat setiap tiga bulan sekali untuk mengukur tingkat kinerja. Pada saat membuat *Key Performance Index* (KPI) banyak yang tidak sesuai, dimana pada KPI ini seharusnya diukur dengan jelas input, proses dan output yang dihasilkan. Padahal salah satu cara melihat keberhasilan suatu kegiatan adalah dengan melihat output kegiatan yang sudah direncanakan dengan jelas.

Formulir PKK

Rencana Kinerja Kegiatan
Tahun ...

Instansi:

Program	Kegiatan					Persentase Pencapaian Rencana Tingkat Capaian (Target)	Keterangan
	Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Rencana Tingkat Capaian (Target)	realisasi		
1	2	3	4	5	6	7	8

Gambar 4.4 Formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan

Sumber: SK LAN No. 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan
Pelaporan AKIP

Sedangkan hasil wawancara di tingkat fakultas, peneliti menemukan bahwa faktor sulitnya penyusunan indikator kinerja di tingkat fakultas karena belum ada suatu kejelasan dari PAUI sebagai pembuat kebijakan di universitas mengenai indikator seperti apa yang seharusnya jadi ukuran keberhasilan suatu kegiatan. Dalam prakteknya, variabel ukurnya masih belum baku, interpretasi masing-masing pembuat laporan dan terkesan sebagai pelengkap administrasi belaka.

Haoran Lu (1998) dalam penelitiannya *Performance Budgeting Resuscitated: "Why is it still inviable?"*, menjelaskan hal-hal yang mendukung ketercapaian dalam implementasi *Performance Based Budgeting*, salah satunya adalah kualitas pengukuran kinerja yang baik. Setelah meninjau studi yang ada pada anggaran kinerja, ia membuat kesimpulan bahwa buruknya pengukuran kinerja dari pembuat anggaran itulah yang membuat pengimplementasian penganggaran berbasis selama ini kinerja kurang berhasil.

Seharusnya pengukuran kinerja menjadi hal yang diperhatikan setelah pelaksanaan/realisasi anggaran. PAUI dalam hal ini sebagai pembuat kebijakan seharusnya memfasilitasi fakultas/unit kerja dibawahnya dengan *Key*

Performance Indicator yang (Nordiawan, 2006) SMART: *Specific, Measurable, Achievable, Relevance, Timebound* dan CREAM: *Clear, Relevant, Economic, Adequate, Monitorable*, agar dapat menyusun dan menilai kinerja dari suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut selesai direalisasikan, sebagai bahan evaluasi di kemudian hari.

4.3.4 Evaluasi Kinerja

Evaluasi terhadap pencapaian setiap indikator kinerja kegiatan bertujuan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan. Evaluasi juga bertujuan untuk mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan hambatan yang dijumpai dalam rangka mencapai misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang.

Selain itu, dalam evaluasi kinerja dilakukan pula analisis efisiensi dengan membandingkan antara *output* dengan *input* baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi dengan memberikan data nilai output per unit yang dihasilkan oleh suatu input tertentu. Selanjutnya dilakukan pula pengukuran tingkat efektivitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat atau dampak. Evaluasi juga dilakukan terhadap setiap perbedaan kinerja (*performance gap*) yang terjadi, baik terhadap penyebab terjadinya *gap* maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Dari hasil wawancara yang didapat dengan Kepala Kantor Renbang, evaluasi dilakukan melihat Laporan Unit Kerja dan realisasi RKAT masing-masing unit kerja dengan cara *desk evaluation* dan *site visit*. Hasil evaluasi lalu disusun menjadi Laporan Tahunan dan LAKIP Universitas. Bahan laporan ini akan dijadikan bahan pertimbangan untuk penyusunan RKAT tahun selanjutnya. Sedangkan di tingkat fakultas, evaluasi kinerja sudah berjalan di beberapa fakultas, namun sifatnya masih informal, tidak ada suatu unit kerja/kegiatan yang dikhususkan untuk mengevaluasi unit kerja yang lainnya. Jangka waktu evaluasi belum juga ditetapkan secara baku.

Wang (1999) seperti dikutip Ari Eko Widyantoro (2009) dalam penelitiannya ditemukan bahwa keberhasilan dalam implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja tergantung dari beberapa faktor penting, salah satunya adalah evaluasi dari semua pihak. Robinson (2002) juga menyebutkan prakondisi yang harus dimiliki untuk memberhasilkan implementasi *performance based budgeting* yaitu salah satunya adalah evaluasi dan alat analisis.

Beberapa hal bisa dilakukan dalam melakukan evaluasi kinerja diantaranya, membandingkan hal-hal berikut ini:

- Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya.
- Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta.
- Kinerja nyata dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar internasional.

4.3.5 Pelaporan Anggaran dan Kinerja

Inpres Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menginstruksikan Lembaga Pemerintah Non Departemen untuk menyampaikan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah kepada Presiden dan salinannya kepada Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan menggunakan pedoman penyusunan sistem akuntabilitas kinerja sebagai wujud pertanggungjawaban instansi pemerintah dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Selain itu, dalam Keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) nomor 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, juga diputuskan bahwa setiap instansi pemerintah berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam suatu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan

Tabel 4.2 Laporan Realisasi Kinerja Kegiatan Unit Kerja Kemahasiswaan Fakultas

NO	KODE RENSTRA	KEGIATAN	INDIKATOR TARGET KINERJA				REALISASI					% CAPAIAN	WAKTU PELAKSANAAN	
			Indikator	Nama/Uraian	Satuan	Rencana	Jan - Mar	Apr - Jun	Jul - Sep	Okt - Des	Total			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	2071	Badan Otonom & Badan Semi-Otonom Mahasiswa RKAT Kemahasiswaan dan Alumni	Pendapatan	Dana Masyarakat	rupiah	0	-	-	-	-	-	-	-	Apr, May, Jun, Jul, Aug, Sep, Oct, Nov, Dec
			Pengeluaran	Dana Masyarakat	rupiah	20.530.154	0	2.730.000	2.052.632	1.775.000	6.557.632	31,94		
			Input	Proposal kegiatan BO & BSO Mahasiswa	Persentase Proposal Kegiatan Yang Diajukan Untuk Direalisasikan	100	0,00	5,00	14,00	0,00	19,00	19,00		
			Proses	Proposal Lolos verifikasi Pimpinan Fakultas	Persentase Proposal Kegiatan Yang Disetujui	90	0,00	4,00	13,00	0,00	17,00	18,89		
			Output	Terlaksananya dengan baik Kegiatan yang sudah direncanakan	Persentasi Kegiatan Kemahasiswaan Yang Terealisasi	90	0,00	40,00	13,00	0,00	53,00	58,89		
2	2071	Kegiatan Badan Eksekutif Mahasiswa RKAT Kemahasiswaan dan Alumni	Pendapatan	Dana Masyarakat	rupiah	0	-	-	-	-	-	-	-	Feb, Mar, Apr, May, Jul, Aug, Sep, Oct, Nov, Dec
			Pengeluaran	Dana Masyarakat	rupiah	66.000.000	17.000.000	7.295.000	16.850.000	7.400.000	48.545.000	73,55		
			Input	Proposal kegiatan Badan Eksekutif Mahasiswa	Persentase Proposal Kegiatan Yang Diajukan Untuk Direalisasikan	100	26,00	11,00	18,00	0,00	55,00	55,00		
			Proses	Proposal Lolos verifikasi Pimpinan Fakultas	Persentase Proposal Kegiatan Yang Disetujui	90	24,00	10,00	16,00	0,00	50,00	55,56		
			Output	Kegiatan Kemahasiswaan Yang Terealisasi	Persentasi Kegiatan Kemahasiswaan Yang Terealisasi	90	24,00	10,00	16,00	0,00	50,00	55,56		
3	2071	Kegiatan Dewan Perwakilan Mahasiswa RKAT Kemahasiswaan dan Alumni	Pendapatan	Dana Masyarakat	rupiah	0	-	-	-	-	-	-	-	Feb, Mar, Apr, May, Jun, Jul, Aug, Sep, Oct, Nov, Dec
			Pengeluaran	Dana Masyarakat	rupiah	40.051.200	2.925.000	750	9.600.000	5.550.000	18.825.000	47,00		
			Input	Proposal kegiatan Dewan Perwakilan Mahasiswa	Persentase Proposal Kegiatan Yang Diajukan Untuk Direalisasikan	100	8,00	0,00	7,00	0,00	15,00	15,00		
			Proses	Proposal Lolos verifikasi Pimpinan Fakultas	Persentase Proposal Kegiatan Yang Disetujui	90	7,00	0,00	7,00	0,00	14,00	15,56		
			Output	Kegiatan Kemahasiswaan Yang Terealisasi	Persentasi Kegiatan Kemahasiswaan Yang Terealisasi	90	7,00	0,00	7,00	0,00	14,00	15,56		

Sumber: Data SIPKA Unit Kerja Kemahasiswaan Fakultas

kinerja yang dicapainya. Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini kemudian dituangkan dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin, karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

Laporan realisasi anggaran dan kinerja di beberapa fakultas dilakukan oleh prodi atau departemen yang bersangkutan setiap 3 bulan (Tabel 4.2) sekali lalu di *submit* ke tingkat universitas menggunakan sistem yang sudah terintegrasi. Hal ini menurut peneliti tepat dilakukan, karena laporan bisa lebih realistis dalam ketersediaan rupiah anggaran maupun pengukuran kinerjanya, karena prodi dan departemen itu sendiri yang mengetahui pelaksanaan dari suatu kegiatan. Namun di fakultas lainnya masih ditemui bahwa pelaporan anggaran dan kinerja ini dilakukan oleh suatu tim yang diberikan kewenangan untuk menyusun laporan realisasi dan anggaran yang pada hakikatnya tim itu kurang mengetahui dengan pasti pelaksanaan suatu program kerja. Sehingga tidak mencerminkan tingkat keefektifitasannya karena merupakan rekaan dari anggota tim itu.

Salah satu kelebihan sistem penganggaran dan keuangan yang dimiliki UI adalah sudah tersedianya suatu *web-based* sistem (SIPKA dan SIMKAS) yang terintegrasi antara fakultas dengan pusat administrasi, sehingga dapat dengan cepat laporan disusun oleh fakultas dan diterima pada saat itu juga. Namun masih terdapat kekurangan dalam sistem ini yaitu belum tersambung secara penuh kedua sistem ini, paling tidak hingga laporan realisasi anggaran dan kinerja tahun 2011 disusun, untuk menyusunnya masih harus menggunakan input manual.

4.4 Permasalahan dalam Penganggaran Berbasis Kinerja

Setidaknya ada empat tema permasalahan yang ditemukan peneliti dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Universitas Indonesia ini. Diantaranya masalah institusional, kultural, infrastrukural dan komunikasi. Pembahasan berikut merupakan hasil penelitian yang didapat dari data wawancara (Lampiran 3) dan telaah dokumen yang dilakukan peneliti.

4.4.1 Institusional

Perbedaan interpretasi hukum tentang status UI merupakan salah satu sumber hambatan yang menyebabkan penataan sistem tata kelola dan tata pamong di UI berdasarkan PP 66 Tahun 2010 sulit untuk dilaksanakan. Permasalahan mengenai status kelembagaan ini karena UI masih dalam masa transisi menjadi BLU, dengan pola pengelolaan keuangan yang nanti harus menganut ke BLU. Jadi, kadang-kadang UI masih belum bisa memahami kebutuhan dari stakeholder (pemerintah) secara penuh. Situasi-situasi seperti inilah yang sulit untuk diprediksi. Perbedaan tersebut sempat menimbulkan konflik antara Eksekutif dengan MWA yang berujung pada “Kisruh UI” yang ramai diberitakan media.

Kemudian masalah perbedaan lingkungan di universitas dengan lembaga-lembaga pemerintah selain universitas. Lingkungan di universitas sangat dinamis. Misalkan terkait dengan isu-isu sosial yang harus mendapatkan perhatian dari universitas, baik eksternal maupun internal, ada kasus tertentu yang menuntut responsi dari UI, UI menanggapi dengan membuat workshop ataupun seminar, hal-hal seperti itulah yang tidak bisa direncanakan satu tahun sebelumnya.

Masalah yang bersifat institusional ini memang susah untuk dipecahkan secara internal universitas saja. Perlu kekuasaan yang lebih tinggi guna menengahi permasalahan tentang interpretasi hukum ini, seperti sebuah keputusan dari kementerian pendidikan dan kebudayaan atau dari direktorat jenderal pendidikan tinggi.

4.4.2 Kultural

Manajemen perguruan tinggi berbasis kinerja memang diperlukan untuk membangun *good governance*. Namun di dalam praktiknya, periode transisi ke sistem perencanaan dan pelaporan yang baru memang perlu masa pembudayaan. Koordinasi terkait dengan berbagai kegiatan perencanaan dan pelaporan tidak mudah untuk dilakukan, meski masih bisa diperbaiki di masa mendatang. Perubahan yang dibutuhkan tidak akan datang dalam waktu satu atau dua tahun, akan tetapi dapat dilakukan dalam jangka menengah dan panjang melalui pembudayaan yang konsisten dan serius.

Umumnya pengelola manajemen di kampus adalah para akademisi yang merangkap jabatan struktural. Hal ini dapat dilihat positif mengingat *core business* UI adalah pendidikan. Penguasaan bidang ilmu di setiap fakultas dan program studi dapat membantu evaluasi, perencanaan dan pengembangan program. Namun ketika memasuki aspek-aspek teknis dalam melaksanakan administrasi pendidikan berbasis kinerja, keterampilan teknis administratif biasanya merupakan salah satu hal yang perlu ditingkatkan. Hal ini berlaku juga bagi tenaga kependidikan yang ada. Diperlukan penyegaran keterampilan di dalam sistem yang baru agar dapat menyesuaikan diri dengan kecepatan perubahan dan persaingan di tingkat yang lebih tinggi.

Perubahan status UI dari PTN murni, kemudian BHMN, member atmosfer otonomi yang luas, dimana perencanaan bisa dilakukan oleh unit yang paling kecil, apalagi sebelum integrasi keuangan dilaksanakan. Mereka memiliki dan mengelola dana secara mandiri. Jadi mereka bebas menggunakan dananya untuk apa dan kapan saja. Hal itulah yang kemudian sampai sekarang masih terbawa. Jadi mereka belum terbiasa melakukan perencanaan dengan benar.

Permasalahan terkait kultur selanjutnya adalah *top management* di tingkat fakultas belum melihat betapa kritisnya melaksanakan anggaran yang berbasis kinerja. Oleh sebab itu, ketika dalam tataran sosialisasi sudah disampaikan ke para pimpinan fakultas, dan para pimpinan sudah merencanakan implementasinya, implementasinya tidak dilaksanakan secara serius supaya kegiatan ini bisa terlaksana tanpa cacat. Seberapa pentingnya pelaksanaan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja ini mungkin baru terlihat kira-kira 50% saja. Jadi *top management* belum melihat tingkat urgensi dalam melaksanakan kegiatan itu.

Permasalahan kultur ini merupakan salah satu hambatan untuk menerapkan penganggaran berbasis kinerja yang bersifat internal atau permasalahan dari dalam, permasalahan dasar dari organisasi itu sendiri, namun secara perlahan permasalahan yang bersifat mengurangi efektifitas kerja ini dapat dihilangkan dengan berbagai cara, diantaranya:

- Melakukan gaya kepemimpinan dengan keteladanan
- Menerapkan sistem *reward and punishment*

- Melakukan manajemen secara horizontal, lebih banyak yg bersifat kerjasama/koordinasi
- Orientasi kerja pada peningkatan kualitas
- Manajemen/administrasi melakukan penyempurnaan terus menerus

4.4.3 Infrastruktural

Sistem informasi di UI termasuk dalam jajaran sistem yang terbaik untuk kategori universitas di Indonesia. Dengan infrastruktur yang relatif baik, UI dipercaya untuk mengelola jaringan INHERENT (Indonesia Higher Education Network). Namun pengembangan sistem informasi sampai dengan tahun 2011 masih bersifat sektoral dan tidak terintegrasi penuh. Pengumpulan data dan penulisan laporan masih harus dilakukan secara manual dan tidak memanfaatkan teknologi secara optimal. Sistem ini akan diperbaiki dan disentralisasi pada tahun 2012. Hingga laporan anggaran dan kinerja tahun 2011 disusun, proses pelaporan dari unit kerja terbawah disampaikan secara manual dan seringkali menghambat keinginan untuk menyusun laporan yang berkualitas dan tepat waktu.

Meskipun di dalam Renstra telah ditetapkan sasaran untuk melakukan integrasi sistem keuangan, SDM dan fasilitas, namun dampaknya terhadap sistem perencanaan, alur informasi dan pelaporan kinerja masih belum berjalan secara optimal. Artinya, penataan sistem administrasi yang telah berlangsung di bidang keuangan, SDM, fasilitas dan sampai batas tertentu, berjalan dengan cukup baik pada sektor masing-masing. Namun ketika akan disusun suatu laporan tentang kinerja seluruh sektor, koordinasi pelaporan berlangsung dengan tidak mudah. Hal ini tidak hanya terjadi di dalam pelaporan. Namun dalam informasi strategis lainnya serta perencanaan juga demikian.

Dari keterangan staf di sub-direktorat anggaran dan beberapa pengendali anggaran di fakultas, dalam penyusunan anggaran sampai pembuatan laporan anggaran dengan menggunakan sistem yang dibuat oleh PAUI, belum adanya suatu *feature* sendiri yang mengakomodir kebutuhan penggunaanya dalam hal pengukuran indikator kinerja, sehingga sampai saat ini yang didapat pengukuran kinerja masih dilakukan dengan interpretasi masing-masing penyusun anggaran atau pembuat laporan anggaran. Dalam hal ini kantor renbang, sub-direktorat

anggaran, dan sub-direktorat keuangan masih belum bisa menemukan variabel-variabel kinerja yang kemudian bisa saling *link*. Sebagai akibatnya, dalam pengajuan kegiatan untuk tahun anggaran tertentu, belum pernah ada kegiatan yang ditolak karena tidak sesuai dengan renstra. Selama kegiatan itu tidak melampaui anggaran, kegiatan boleh dilaksanakan. Itu berarti tidak jalan sama sekali renstranya.

Bisa terlihat dari paparan diatas bahwa penyusunan indikator kinerja belum berjalan dengan benar. Pusat administrasi universitas, dalam hal ini Sub-Direktorat Anggaran dengan Kantor Perencanaan dan Pengembangan, mungkin bisa merumuskan berbagai macam indikator untuk berbagai macam kegiatan untuk selanjutnya dimasukkan ke dalam SIPKA agar pengguna anggaran dapat dengan mudah memilih indikator (*input, proses, output, outcome* dan *impact*) mana yang cocok untuk suatu kegiatan, agar proses pengukuran dan evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan baik.

4.4.4 Komunikasi

Permasalahan terakhir yang ditemukan peneliti dari hasil wawancara dengan beberapa pimpinan fakultas dalam mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja ini adalah masalah komunikasi antara pusat administrasi dengan fakultas. Kurangnya komunikasi mengakibatkan terhambatnya sistem penganggaran ini.

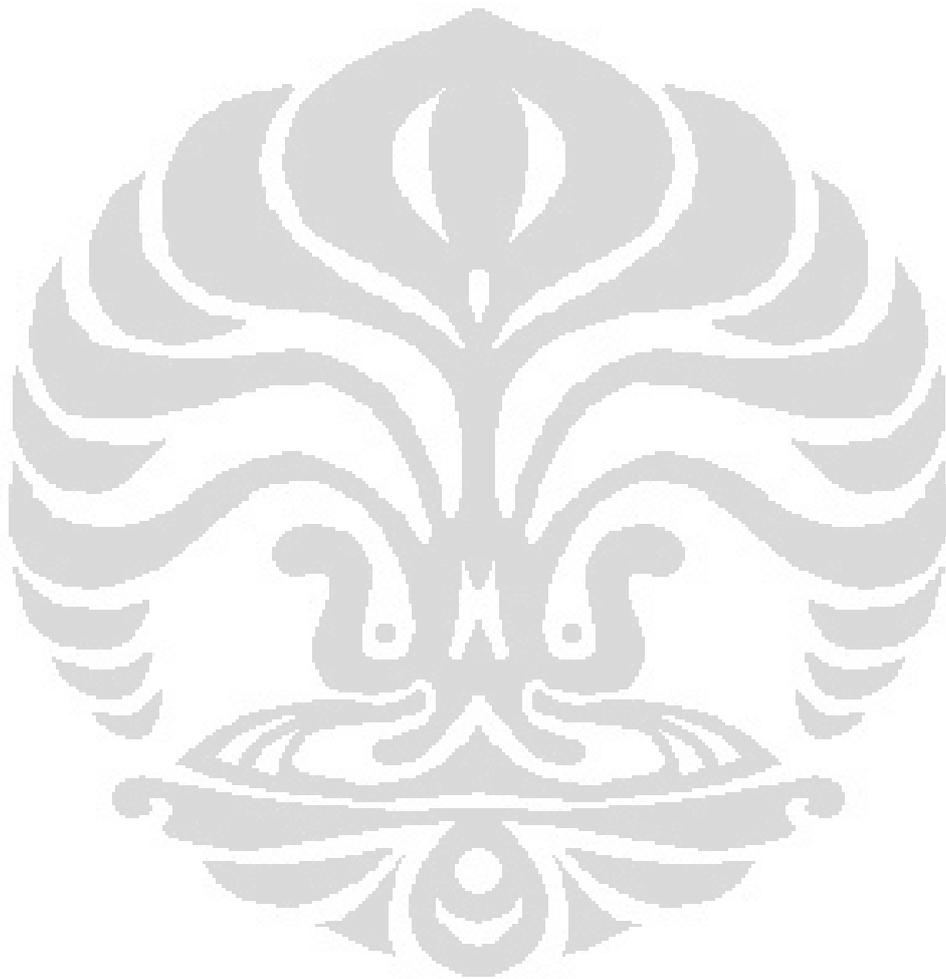
Permasalahan ini timbul karena kualitas sosialisasi diberikan universitas dirasa kurang. Upaya universitas sebagai payung dari semua fakultas untuk membuat semua fakultas benar-benar paham dan merasakan urgensi dari kegiatan ini, belum maksimal. Sosialisasi yang dilakukan masih ditataran teoritis, yang sifatnya mendetail dan dikupas sampai ke dalam belum dilakukan, sehingga fakultas masih cukup kesulitan dalam melaksanakan sistem penganggaran ini.

Masalah komunikasi menjadi hal yang krusial dalam penyampaian suatu konsep/ide baru dalam sebuah organisasi. Apabila komunikasi antara organisasi induk dan anak buruk, maka implementasi konsep/ide tersebut akan sulit berjalan. Menurut beberapa pimpinan fakultas, kualitas sosialisasi dirasa belum cukup baik. Sosialisasi, disamping berfungsi untuk mengenalkan konsep baru yang akan

diterapkan di suatu organisasi, juga berfungsi sebagai tampungan permasalahan yang dihadapi fakultas dan pemberian kejelasan dari penerapan konsep penganggaran berbasis kinerja ini.

Permasalahan ini dapat berkurang apabila sosialisasi dilaksanakan dengan rutin dan dikemas dengan baik. Setiap bulan personel dari rektorat mungkin bisa dikirmkan ke tingkat fakultas agar permasalahan tertampung dan terpecahkan pada saat itu juga. Jadi tidak hanya sosialisasi yang sifatnya kolektif/bersamaan dengan seluruh fakultas yang memungkinkan kurangnya fokus terhadap masing-masing pesertanya, namun sosialisasi secara perseorangan mungkin bisa menjadi pilihan agar fokus masalah di masing-masing fakultas bisa segera teratasi.





BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang didapat, analisis serta pembahasan yang dilakukan peneliti, pada bab ini disajikan ringkasan kesimpulan dari penelitian tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja di Universitas Indonesia, yang akhirnya mengantarkan peneliti kepada kesimpulan-kesimpulan berikut ini:

1. Pemahaman mengenai konsep/makna/filosofi penganggaran berbasis kinerja baru pada jajaran universitas (rektorat), belum turun secara merata ke semua fakultas.
2. Implementasi penganggaran berbasis kinerja masih belum diterapkan secara benar, dalam hal:
 - a) Perencanaan: renstra yang berfungsi menunjukkan arah melangkah universitas ke depan, belum sepenuhnya menjadi panduan oleh fakultas dalam penyusunan program kerjanya.
 - b) Realisasi: SOP untuk mengatur realisasi sudah dibuat oleh Pusat Administrasi, namun masih banyak fakultas yang kurang mematuhi, sehingga pelaksanaan realisasi anggaran menjadi kurang tertib.
 - c) Pengukuran: masih sulitnya menentukan/menyusun indikator kinerja yang baik, sehingga pengukuran kinerja masih sulit untuk dilakukan.
 - d) Evaluasi: belum adanya suatu unit kerja khusus/kegiatan yang bersifat formal di tiap-tiap fakultas yang berfungsi sebagai alat evaluasi unit kerja yang lainnya.
 - e) Pelaporan: beberapa fakultas menugaskan suatu tim untuk mengerjakan laporan anggaran dan kinerja dari unit kerja yang ada di fakultas, sehingga pelaporan anggaran dan kinerja pada dasarnya merupakan interpretasi dari masing-masing anggota tim yang diberi kewenangan untuk menyusun laporan tersebut.
3. Permasalahan yang dihadapi dalam mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja di UI di antaranya:

- a) **Institusional:** terdapat perbedaan interpretasi hukum tentang status UI, sehingga sempat membuat pertinggi universitas menjadi kurang solid.
- b) **Kultural:** pelaksanaan tertib administrasi belum menjadi budaya tersendiri di UI.
- c) **Infrastruktural:** sistem informasi yang ada belum terintegrasikan secara penuh dan masih perlu perbaikan/*update* fitur-fitur baru.
- d) **Komunikasi:** kualitas sosialisasi dirasa masih terlalu teoritis, tidak praktis dan kurang mendetail.

5.2. Saran

Berikut ini beberapa saran yang telah dirumuskan peneliti sebagai masukan dalam UI melaksanakan penganggaran berbasis kinerja:

1. Identifikasi lebih lanjut saat penyusunan program kerja perlu dilakukan dari tingkatan fakultas maupun universitas.
2. Tindakan tegas berupa penolakan anggaran dan program kerja perlu diberikan apabila dalam hal penyusunan anggaran dan program kerja tersebut tidak termasuk dalam renstra.
3. Fasilitas revisi anggaran berupa relokasi dan realokasi yang telah disediakan Sub-Direktorat Anggaran universitas bisa menjadi pilihan oleh fakultas dalam realisasi apabila ada perubahan anggaran di tahun berjalan, sehingga dalam pelaporan nantinya bisa menjadi lebih rapi dan tertib.
4. Perlu adanya ketetapan baku mengenai penyusunan indikator kinerja dari PAU agar pengukuran kinerja menjadi lebih terukur.
5. Perlu adanya suatu unit kerja di masing-masing fakultas yang difungsikan sebagai alat evaluasi bagi unit kerja yang lainnya atau paling tidak kegiatan yang bersifat rutin dan formal, sehingga kualitas kerja dari suatu unit kerja menjadi terukur.
6. Integrasi antar sistem keuangan dan anggaran dalam hal ketersediaan/realisasi perlu dilakukan, sehingga pelaporan anggaran lebih valid angka-angkanya, bukan lagi menggunakan input manual,

karena bisa saja terjadi macam-macam interpretasi dalam penyusunannya.

7. Perlu penerapan sistem *reward and punishment*, misalkan berupa insentif untuk penyusun dan penginput anggaran yang dalam penyusunannya memperhatikan kaidah-kaidah penganggaran berbasis kinerja, supaya perlahan budaya tertib administrasi tumbuh di UI.



DAFTAR REFERENSI

- Aristovnik, Aleksander., Janko Seljak. (2009). *Performance Budgeting: Selected International Experiences and Some Lessons for Slovenia*. University of Ljubljana, Faculty of Administration, Slovenia.
- Bastian ,Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Erlangga
- Esterberg, Kirstin G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. Boston: McGraw-Hill
- Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2004 tentang *Percepatan Pemberantasan Korupsi*.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No. 239/IX/6/8/2003 Tahun 2003 tentang *Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Keputusan Rektor Universitas Indonesia No. 690/SK/R/UI/2007 tentang *Perbaikan Struktur Organisasi Inti Universitas Indonesia*.
- Keputusan Rektor Universitas Indonesia No. 1467A/SK/R/UI/2010 tentang Prosedur Operasi Baku (POB) Anggaran: *Penyusunan RKAT, Implementasi Anggaran, Pelaporan Realisasi Anggaran dan Kinerja*.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Universitas Indonesia Tahun 2011.

- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2006). *Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*. Jurnal Akuntansi Pemerintahan Vol. 2, No. 1, Mei 2006).
- Moleong, (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mercer, John. (2002). *Performance Budgeting for Federal Agencies*. International Business and Technology Consultants.
- Nordiansyah, Muhammad. (2009). *Analisis Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Penyusunan APBD (Studi Kasus Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun Anggaran 2008)*. Tesis MAKSI UI.
- Nordiawan, Deddi. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Salemba Empat.
- Nurman, Muhammad. (2011). *Analisis Implementasi Sistem Informasi Perencanaan Kerja dan Anggaran (SIPKA) dalam Proses Penganggaran pada Universitas Indonesia*. Skripsi PE-FE UI.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 100/PMK.02/2010 tentang *Standar Biaya Tahun Anggaran 2011*.
- Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2004 tentang *Rencana Kerja Pemerintah*.
- Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 2004 tentang *Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*.

Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005, Lampiran II, *Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintahan*

Peraturan Pemerintah No. 66 tahun 2010 tentang *Perubahan Atas PP no. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.*

Peterson, William & Harahap, Gandhi. (2010). *Indonesia Infrastructure Initiative, Perencanaan Pengeluaran dan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) pada Direktorat Jenderal Bina Marga, Australia Indonesia Partnership.*

Rencana Strategis Universitas Indonesia 2007-2012. *Membangun Masa Depan yang Lebih Baik Melalui Peningkatan Keunggulan Universitas Indonesia.*

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.

Sandjojo, Prita Nur Aini. (2011). *Profil Universitas Indonesia*. Depok: Kantor Komunikasi Universitas Indonesia.

Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business : A Skill – Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Solikhin, Akhmad. (2006). *Penggabungan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah: Perkembangan dan Permasalahan*. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol.2 No.2 November 2006

Somantri, G. Rusliwa. (2005). *Memahami Metode Kualitatif*. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005.

Suprasto, H. Bambang. (2006). *Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja*. Buletin Studi Ekonomi, Vol. 11, 270-281.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2003 tentang *Keuangan Negara*.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*.

Widyantoro, Ari Eko. (2009). *Implementasi Performance Based Budgeting: Sebuah Kajian Fenomenologis (Studi Kasus Pada Universitas Diponegoro)*. Tesis MAKSI UNDIP.

www.anggaran.depkeu.go.id/web-content-list.asp?ContentId=628 diakses pada tanggal 29 April 2012.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Lampiran 1. Analisis Data Pertanyaan Penelitian Pertama

I.	Pemahaman Filosofi Penganggaran Berbasis Kinerja	Kode Wawancara
1	Pengukuran kinerjanya tidak dilihat dari besarnya laba yang didapat, tetapi tersebar di keefektifitasan berbagai aktifitasnya	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.81)
2	Anggaran yang dibuat dengan memperhatikan output yang dihasilkan dari suatu kegiatan	SSDA-PA (Lampiran 8 hal.85)
3	Penganggaran yang berorientasi output sehingga terukur, efisien dan efektif.	KKPP-PA (Lampiran 9 hal.88)
4	Penyusunan anggaran asal pengeluaran tidak melebihi pendapatan	SF-FT (Lampiran 10 hal.90)
5	Kurang tahu makna/filosofinya	MU-FE (Lampiran 11 hal.92)
6	Penganggaran yang fokus utamanya pada kegiatan yang hasilnya jelas dan terukur	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.94)
7	Pengertiannya sendiri kurang paham	KPUM-FPSI (Lampiran 13 hal.97)
8	Penganggaran yang dibuat berdasarkan renstra	WD-FIK (Lampiran 14 hal.99)
Telaah Dokumen Terkait: -		

Lampiran 2. Analisis Data Pertanyaan Penelitian Kedua

II. Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja		Kode Wawancara
a) Perencanaan dan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja		
1	Penyusunannya menggunakan pendekatan <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i>	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.81)
2	Kecil kemungkinan kegiatan yang termuat dalam RKAT tidak sesuai dengan Renstra	KKPP-PA (Lampiran 9 hal.88)
3	Sulit bagi fakultas untuk menterjemahkan renstra	SF-FT (Lampiran 10 hal.90)
4	Renstra universitas dengan fakultas ukuran-ukurannya berbeda	MU-FE (Lampiran 11 hal.92)
5	Sedikit kegiatan saja yang termuat dalam RKAT yang merujuk pada renstra	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.94)
6	Sebagian besar program kerja kita sudah mengacu renstra	KPUM-FPSI (Lampiran 13 hal.97)
7	Sebagian besar sesuai, tetapi tetap ada perbedaan	WD-FIK (Lampiran 14 hal.99)
Telaah Dokumen Terkait: Renstra UI, Kode Renstra, POB Anggaran, RKAT, SBU 2011		
b) Realisasi Anggaran		
1	Dalam prakteknya masih bisa fleksibel, ada fasilitas relokasi dan revisi anggaran	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.82)
2	Realisasi anggaran sudah terkomputerisasi, jadi implementasi diharuskan sesuai dengan anggarannya	SSDA-PA (Lampiran 8 hal.85)
3	Sebagian besar kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana	KKPP-PA (Lampiran 9 hal.88)
4	Yang penting kegiatan-kegiatan yang terlaksana tidak melebihi RKAT dari suatu periode anggaran	SF-FT (Lampiran 10 hal.91)
5	Kegiatan yang tidak dianggarkan namun bermunculan tetap ada	MU-FE (Lampiran 11 hal.92)
6	Unit kerja masih cenderung menggunakan penganggaran yang bersifat tradisional	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.94)
7	Masih banyak kegiatan-kegiatan yang tidak dianggarkan sebelumnya namun bermunculan	KPUM-FPSI (Lampiran 13 hal.97)
8	Boleh dikatakan 80% sudah sesuai	WD-FIK (Lampiran 14 hal.99)
Telaah Dokumen Terkait: Surat Pengajuan Anggaran, RIB, SPP, POB Anggaran		
c) Pengukuran Kinerja		
1	Pada saat kegiatan disusun, tentukan indikator kinerja yang dapat diukur (output)	KKPP-PA (Lampiran 9 hal.89)
2	Anggaran terserap dan kegiatan dijalankan	SSDA-PA (Lampiran 8 hal.86)
3	Pengukuran indikator kinerja kegiatan masih sulit	SF-FT (Lampiran 10 hal.91)
4	Variabel ukurnya masih belum baku	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.95)
5	Penyusunan indikator masih belum dilaksanakan secara benar	KPUM-FPSI (Lampiran 13 hal.98)
6	Kalau bisa mencapai realisasi yang sesuai atau lebih hemat, itu kita nilai sebagai efisiensi	WD-FIK (Lampiran 14 hal.)
Telaah Dokumen Terkait: KPI, Formulir Pengukuran Kinerja Dikti		

d) Evaluasi Kinerja		
1	Evaluasi ada di tiga tahapan, saat penyusunan, implementasi, maupun pelaporan hasilnya	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.83)
2	Evaluasi rutin dilakukan setiap tahun	SSDA-PA (Lampiran 8 hal.86)
3	Evaluasi dengan cara <i>desk evaluation</i> dan <i>site visit</i>	KKPP-PA (Lampiran 9 hal.89)
4	Evaluasi hanya dilakukan 4 tahun sekali oleh dekanat	SF-FT (Lampiran 10 hal.91)
5	Di tingkatan prodi dan pimpinan fakultas ada	MU-FE (Lampiran 11 hal.93)
6	Belum ada kegiatan yang dikhususkan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing satuan kerja	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.95)
7	Evaluasi dilakukan di prodi dan departemen, menggunakan LAKIP yang kita susun	KPUM-FPSI (Lampiran 13 hal.98)
8	Evaluasi secara keseluruhan dilaksanakan 2 kali setahun oleh SF	WD-FIK (Lampiran 14 hal.100)
Telaah Dokumen Terkait: LAKIP Fakultas		
e) Pelaporan Anggaran dan Kinerja		
1	LAKIP UI 2011 sudah sesuai dengan format yang telah ditentukan	SSDA-PA (Lampiran 8 hal.86)
2	Penyusunan LAKIP menggunakan data keterserapan RKAT yang sudah disediakan platformnya oleh PAUI	SF-FT (Lampiran 10 hal.91)
3	Secara simultan, kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana akan dimasukkan ke dalam sistem	MU-FE (Lampiran 11 hal.93)
4	Pelaporan LAKIP lebih merupakan interpretasi dari satu tim yang kemudian diberi tugas untuk menyelesaikan LAKIP tersebut	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.95)
5	LAKIP yang mengerjakan dari bagian keuangan, kemudian diperiksa oleh prodi/departemen yang bersangkutan	KPUM-FPSI (Lampiran 13 hal.98)
6	Laporan-laporan kecil di tiap divisi dikumpulkan oleh SF lalu dibuat LAKIP melalui sistem	WD-FIK (Lampiran 14 hal.100)
Telaah Dokumen Terkait: LAKIP Fakultas, LAKIP UI		

Lampiran 3. Analisis Data Pertanyaan Penelitian Ketiga

III. Permasalahan dalam Penganggaran Berbasis Kinerja		Kode Wawancara
a) Institusional		
1	Status kelembagaan UI masih dalam transisi	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.84)
2	Lingkungan universitas sifatnya lebih dinamis dibandingkan dengan lembaga pemerintah lainnya	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.84)
3	Keragaman interpretasi hukum tentang status UI	-
Telaah Dokumen Terkait: LAKIP UI		
b) Kultural		
1	Beberapa unit kerja belum terbiasa melakukan perencanaan dengan benar	KSDA-PA (Lampiran 7 hal.84)
2	<i>Top management</i> fakultas belum memandang keurgensian dari melaksanakan anggaran yang berbasis kinerja	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.96)
3	Sistem perencanaan/pelaporan belum membudaya	-
4	Kurangnya keterampilan administrative	-
Telaah Dokumen Terkait: LAKIP UI		
c) Infrastruktural		
1	<i>Key Performance Indicator</i> belum dibuat baku agar selaras dengan renstra	SSDA-PA (Lampiran 8 hal.85)
2	Renbang, Anggaran, dan Keuangan masih belum bisa menemukan variabel-variabel kinerja yang kemudian bisa saling <i>link</i>	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.96)
3	Sistem informasi masih bersifat sektoral dan belum optimal	-
Telaah Dokumen Terkait: LAKIP UI		
d) Komunikasi		
1	Belum ada kejelasan dari PAUI mengenai indikator seperti apa yang seharusnya jadi ukuran keberhasilan suatu kegiatan	SF-FT (Lampiran 10 hal.91)
2	Sosialisasi yang dilakukan PAUI masih ditataran teoritis, kurang mendetail	KPUM-FIB (Lampiran 12 hal.96)
Telaah Dokumen Terkait: -		

Lampiran 4. Panduan Pertanyaan Wawancara - Sub-Direktorat Anggaran UI

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

a) Perencanaan Anggaran

- Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan dengan pendekatan Penganggaran yang Berbasis Kinerja?
- Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT 2011 secara umum sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI?
- Bagaiman proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?
- Standar biaya/satuan biaya apa yang digunakan fakultas sebagai patokan dalam penganggaran?

b) Implementasi Anggaran

- Bagaimana, secara umum, realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?
- Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

c) Evaluasi Kinerja

- Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?
- Bagaimana cara pengukuran evaluasinya?
- Adakah unit kerja khusus di fakultas untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?
- Bagaimana hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana, apakah sudah sesuai dengan renstra?

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

Lampiran 5. Panduan Pertanyaan Wawancara - Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT fakultas/unit kerja di UI untuk tahun anggaran 2011 secara keseluruhan sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI? Jika belum, apa sebabnya?
- Sejauh mana upaya Kantor Renbang untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT fakultas/unit kerja di UI agar sesuai dengan renstra yang telah disusun?
- Berapa persen tingkat keterserapan anggaran kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT fakultas/unit kerja di UI untuk tahun 2011? Apakah kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana dan apakah ada kegiatan yang terlaksana namun tidak dianggarkan sebelumnya?
- Bagaimana cara mengukur kinerja suatu kegiatan yang sudah terlaksana, apa yang menjadi indikator keberhasilannya?
- Adakah pelaksanaan evaluasi dari Kantor Renbang untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Jika ada, apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?
- Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT dari fakultas maupun unit kerja ke Kantor Renbang UI?
- Bagaimana proses pelaporan LAKIP dari Kantor Renbang UI ke kemendikbud?

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja ini?

Lampiran 6. Panduan Pertanyaan Wawancara - Fakultas

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

a) Perencanaan Anggaran

- Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan dengan pendekatan Penganggaran yang Berbasis Kinerja di lingkungan fakultas?
- Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT 2011 sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI?
- Bagaimana upaya fakultas untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT agar sesuai dengan renstra UI?
- Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?
- Standar biaya/satuan biaya apa yang digunakan fakultas sebagai patokan dalam penganggaran?

b) Implementasi Anggaran

- Bagaimana, secara umum, realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?
- Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

c) Pengukuran Kinerja

- Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana?
- Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

d) Evaluasi Kinerja

- Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?
- Bagaimana cara pengukuran evaluasinya?

- Adakah unit kerja khusus di fakultas untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?
- Bagaimana hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana, apakah sudah sesuai dengan renstra?

e) Pelaporan Anggaran dan Kinerja

- Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT di tingkat fakultas?
- Apakah LAKIP 2011 sudah sesuai dengan peraturan/undang-undang yang berlaku, dilihat dari pengukuran kinerja dan indikator yang digunakan?

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

Lambran 7. Hasil Wawancara dengan Kepala Sub-Direktorat Anggaran UI (Kode Wawancara: KSDA-PA)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Filosofinya dari Penganggaran Berbasis Kinerja ini sebenarnya adalah melihat bahwa UI ini kan organisasi nirlaba dimana kinerja daripada organisasi nirlaba ini berbeda dari organisasi yang profit oriented seperti perusahaan-perusahaan yang kinerjanya bisa diukur dari perolehan laba, sedangkan organisasi nirlaba kinerjanya itu tidak dilihat dari besarnya laba tetapi tersebar di berbagai aktifitas yang bermacam-macam. UI sendiri punya banyak lini fungsi. Dalam perguruan tinggi itu ada yang namanya tridarma universitas, yaitu Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dengan didukung administrasinya, maka program atau kegiatan dari masing-masing unit kerja atau satuan kerja itu perlu dilihat kinerjanya seperti apa. UI sebagai salah satu lembaga nirlaba dan sekarang merupakan bagian dari struktur kementerian, satuan kerja dari kementerian pendidikan dan kebudayaan, yang notabene kalau kementerian itu penetapan anggarannya sudah ditetapkan dalam aturan undang-undang bahwa sistem penganggarannya menggunakan penganggaran berbasis kinerja itu.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan pada Penganggaran yang Berbasis Kinerja?

“Jadi sebenarnya dalam anggaran berbasis kinerja ini kami separuhnya masih menganut participatory budget, yaitu suatu anggaran yang dibentuk dari unit yang paling kecil. Dari masing-masing satuan kerja dibawah universitas, masih ada lagi dibawahnya yaitu unit-unit kerja seperti Departemen, Prodi, Unit Ventura dan lain sebagainya dibawah fakultas. Anggaran UI ini merupakan anggaran yang tergabung dari unit-unit yang paling kecil ini. Pendekatan untuk penyusunan penganggaran di UI ini menggunakan pendekatan top-down dan bottom-up. Top-down artinya UI sendiri sudah mempunyai program-program kerja yang tertuang dalam renstra lalu diturunkan ke fakultas-fakultas, sampai ke unit kerja. Atas dasar program-program itu maka unit-unit yang paling kecil menyusun rencana kerjanya sendiri. Dari rencana kerja/kegiatan ini nantinya akan tersusun berapa alokasi dana yang muncul melalui perhitungan anggaran masing-masing unit kerja ini. Jadi bukan ditetapkan jumlah rupiahnya untuk unit A, tetapi unit A ini sebenarnya mempunyai kegiatan apa dalam satu tahun anggaran ini, lalu baru ditentukan berapa anggaran yang layak diberikan ke unit A ini berdasarkan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan. Kemudian Bottom-up artinya penyusunan anggaran yang dilakukan oleh unit-unit kerja terkecil sampai dengan universitas, dengan mengacu pada renstra tersebut.”

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT sudah sesuai dengan renstra UI?

“Renstra ini kan terdiri dari beberapa program. Dan program-program ini yang kemudian diterjemahkan oleh fakultas maupun unit-unit dibawahnya dalam bentuk kegiatan-kegiatan. Kalau lingkup dari Subdit Anggaran ini hanya melihat kesesuaian jenis kegiatannya saja. Artinya kegiatan-kegiatan yang disusun harus dikelompokkan menjadi kegiatan rutin, pengembangan dan investasi. Kalau yang rutin sebenarnya sifatnya hanya mendukung renstra, keterkaitannya dengan program-program renstra tidak secara eksplisit. Misalkan saja kalau kegiatan operasionalnya bagus, remunerasinya bagus, maka untuk mendukung pencapaian visi UI sebagai world class university dengan sendirinya terdukung. Jadi tidak

secara eksplisit, tetapi sebagai pendukung. Tetapi untuk jenis kegiatan pengembangan dan investasi, itu secara eksplisit mendukung program-program yang ada dalam renstra. Untuk melihat kesesuaiannya atau tidak, sebenarnya di Subdit Anggaran ini tidak bisa melihat justifikasi terhadap aktifitas, kalau itu wilayahnya Renbang. Dari kami hanya bisa melihat rupiahnya saja, apakah sesuai atau tidak dengan rencana pendapatannya. Apabila tidak sesuai dengan pendapatannya, maka dengan sistem yang sudah kami rancang disini, otomatis kegiatannya akan dibatasi. Anggaran belanja tidak bisa melebihi anggaran pendapatan. Kalau melebihi maka oleh sistem tidak akan ter-submit anggaran belanjanya sampai unit tersebut menyesuaikan bahwa anggaran belanjanya minimal sama dengan anggaran pendapatannya.”

- Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?

“Penetapan pagu kita sebenarnya mengacu pada kemampuan keuangan dari fakultas. Kemudian fakultas mempunyai rencana pendapatan dan anggaran belanja tentunya. Dari rencana/anggaran pendapatan ini, karena kita, universitas, mengacu pada tahun anggaran yang beririsan/tidak selaras dengan tahun akademik, kita dari Subdit Anggaran hanya mengarahkan saja pada akhir tahun anggaran supaya fakultas menisakan, mencadangkan untuk operasional bulan Januari dan Februari, sebelum pendapatan semester genap diterima. Sebenarnya fakultas-fakultas sendirilah yang harus merencanakan untuk berapa dia mengalokasikan sendiri anggaran belanjanya yang terdiri dari rutin pengembangan dan investasi tadi, karena juga dana UI ini sebenarnya dana yang sangat terbatas, bukan dari dana pemerintah, yang kaitannya dengan RKAT ini kan dana masyarakat jadi mereka juga kita arahkan untuk membuat saving terkait dengan pengembangan lebih lanjut dari fakultas-fakultas itu sendiri.”

- Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

“Satuan biaya yang digunakan yang pertama adalah karena kita sudah menjadi bagian dari satuan kerja kementerian dikbud, maka berlaku juga satuan biaya yang ditetapkan oleh peraturan menteri keuangan, yaitu Standar Biaya Umum (SBU). Namun karena dana UI belum sepenuhnya diatur oleh pemerintah, maka masih diberikan kewenangan untuk menentukan satuan biayanya sendiri. Masing-masing fakultas juga memiliki bobot, beban kerja dan kemampuan yang berbeda-beda, ada yang pendapatannya tinggi, sedang dan kecil. Maka fakultas-fakultas itu harus menyusun/menetapkan sendiri satuan biaya internalnya. Jadi misalkan fakultas A ya dia berdasarkan kemampuannya harus menyesuaikan biaya internalnya. Tapi kalau ada suatu standar biaya yang sudah diatur dalam SBU, ya itu harus disesuaikan dengan SBU, yang belum diatur dalam SBU dia harus mengidentifikasi sendiri, menetapkan sendiri, dengan catatan tidak boleh melebihi SBU. Sebenarnya kalau misalkan kegiatan-kegiatan di UI ini sama dengan kegiatan-kegiatan yang ada di kementerian, pasti harus mengacu ke sana. Tapi kalau universitas ini kan agak unik dan berbeda jenis-jenis kegiatannya, item-item satuan biaya yang tidak bisa diakomodir oleh SBU, maka ke depannya, standar biaya yang internal ini harus diajukan juga ke kementerian keuangan untuk ditetapkan sebagai standar biaya khusus. Kalau yang umum tadi berlaku untuk semua kementerian, kalau yang khusus ini berlaku untuk instansi tertentu, misalkan UI saja, yang standar biayanya tidak terdapat dalam SBU itu.”

-Bagaimana realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

“Realisasi kalau pengertian kami ini ada dua ya, Satu realisasi daripada kegiatannya sendiri. Apakah kegiatan yang direncanakan ini dijalankan atau tidak. Kemudian yang kedua adalah anggarannya, terserap atau tidak. Kalau kegiatannya itu dilaksanakan atau tidak

sebenarnya itu juga bisa terpantau ya, tapi pastinya informasi yang diperlukan adalah sebenarnya bagaimana ketercapaian daripada output kegiatan tersebut. Karena untuk mendefinisikan anggaran itu bermula dari unit ini menyusun rencana kerjanya, kegiatannya apa saja, kemudian dari kegiatan ini, mereka sudah harus mendeskripsikan apa indikatornya, input, proses dan outputnya. Outputnya ini ya harus terukur kan. Kalau masalah kegiatannya ini merupakan lingkungannya Renbang, karena nanti dilaporkan juga dalam LAKIP. Kalau realisasi anggarannya kami mencoba memonitor dan mengevaluasi sepanjang tahun. Proses implementasi anggaran pada tahun anggaran berjalan, setiap bulan fakultas ini harus mengajukan lagi rencana implementasi bulanan (RIB). RIB ini sebenarnya ngambil dari RKAT yang sudah direncanakan satu tahun tadi. Di mana pada saat menyusun RKAT, inilah kelebihan dari RKAT kita dibandingkan dengan misalkan RKKL, kalau RKKL itu kan anggaran pemerintah untuk memperoleh DIPA, kalau di RKAT ini dari awal sudah ditetapkan tidak hanya indikator kegiatan tapi juga kapan ini akan direncanakan. Dalam prakteknya tentu kita juga harus fleksibel juga, ada beberapa kegiatan yang katakan karena satu dan lain hal tidak dapat terlaksana untuk bulan katakanlah Mei, maka kita dalam prakteknya memberikan fasilitas ke mereka yang namanya relokasi anggaran. Mungkin bisa ke bulan Juni atau Juli dengan berbagai alasan. Sehingga realisasinya yang seharusnya bulan Mei, otomatis belum bisa direalisasikan karena kegiatannya belum dijalankan, baru bisa direalisasikan bulan Juni atau Juli.”

-Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

“Ya jadi itu sudah tertuang dalam SOP karena kita harus memberikan kejelasan dari seluruh unit kerja. Kalau proses anggaran itu sendiri kan ada proses penyusunan, implementasi dan pelaporan realisasi. Tiga sekuel ini kita tuangkan dalam satu SOP. Penyusunannya seperti apa bagaimana, unit-unit mana yang terkait, mana yang memiliki otoritas dan persetujuan dan sebagainya. Kemudian di pelaksanaannya termasuk RIB itu masuk dalam SOP ini dan yang terakhir pelaporan triwulanan anggaran itu semua tertuang dalam SOP.”

-Adakah pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

“Evaluasi sebenarnya ada di tiga tahapan tadi ya, pada saat penyusunan, implementasi, maupun pelaporan hasilnya. Evaluasi pada saat penyusunan ini sebenarnya kita memastikan bahwa yang mereka rencanakan itu telah sesuai atau telah mendekati tingkat kepastian yang tinggi, kita ada suatu forum di awal penyusunan anggaran ini. Kita minta mereka untuk mempresentasikan bagaimana pendapatan dan bagaimana belanjanya. Dari pendapatan kita Tanya, kira-kira terpenuhi tidak anggaran pendapatan ini, karena misalkan tidak terpenuhi hati-hati terhadap anggaran belanjanya, harus disesuaikan juga. Jangan sampai anggaran pendapatannya ngawur, otomatis nanti anggaran belanjanya ngimbangin kan, kalau pendapatannya tidak pasti kan bahaya jadinya. Anggaran belanja yang sudah dikomitmenkan di internal fakultas sendiri menjadi harus lebih dikedatkan lagi. Kemudian pada saat implementasi, pelaksanaan anggaran, masuk pada tahun anggaran yang dijalankan, kita panggil lagi mereka, pertama realisasi pendapatan yang BOP kan yang paling besar nih, yang dulunya diperkirakan misalkan 10M, sekarang lihat registrasi semester genap atau gasal, kalau ternyata tidak sampai 10M, misalkan hanya 8M, sementara anggaran belanjanya tadi kan pasti sudah ngejar ke 10M, dari 8M ini kita evaluasi lagi dan kita serahkan ke fakultas, mereka sendiri yang harus menyesuaikan dan melakukan pembahasan internal lagi dengan unit-unit atau prodi-prodi yang ada dibawahnya. Itu proses evaluasinya seperti itu. Misalkan 8M sudah ditetapkan anggarannya, kita akan tetapkan pagu perbulan untuk RIB nya. Pagu RIB nya ini kita serahkan ke mereka, perlu

berapa dalam sebulan, kita atur disini. Karena setiap bulan tidak mungkin sama. Ada bulan-bulan yang tinggi aktifitasnya, ada yang rendah. Mereka menentukan sendiri. Kita hanya menyediakan sistem untuk mereka memasukkan pagu perbulannya. Misal bulan Mei 2M, Juni karena aktifitasnya rendah hanya 1M, dan seterusnya. Jadi evaluasinya itu adalah pada saat bulan pertama dalam semester berjalan. Buat yang memang sudah menyusun anggaran pengeluaran yang berlebih, otomatis sebelum dijalankan dia harus ngedrop dulu. Minimal menandai bahwa kegiatan ini tidak akan diajukan karena dananya kurang. Pada proses akhir, pelaporan, titik berat evaluasi disini adalah lebih dilakukan oleh internal fakultas sendiri. Kami hanya melihat secara keseluruhannya saja. Misalkan fakultas A anggarannya pendapatannya hanya tercapai 90%. Belanjanya sekian. Maka hasil evaluasi ini kita gunakan untuk mengevaluasi lagi pada saat penyusunan anggaran tahun berikutnya. Ini sebagai bahan pertimbangan untuk kita. Jadi misal tahun berikutnya mereka menganggarkan katakanlah 10M maka akan kita evaluasi lagi, benar enggak ini bisa tercapai semua, sedangkan tahun lalu saja cuma tercapai 90%. Kalau misalkan optimis, ya sudah. Sebagai rujukan saja untuk penetapan anggaran berikutnya.”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja, dalam hal:

“Yang pertama mengenai status kelembagaan UI ini sendiri, kita ini kan dalam masa transisi nih, antara menjadi BLU, dengan pola pengelolaan keuangan nanti yang harus menganut ke BLU. Jadi terus terang kami sendiri kadang-kadang masih belum bisa memahami kebutuhan dari stakeholder (pemerintah) itu apa. Situasi-situasi inilah yang kadang sulit kami prediksi. Kemudian yang kedua ini masalah kultur saya rasa ya. Artinya begini, saya tidak menyalahkan siapa-siapa ya, tetapi memang UI saat ini sedang belajar. Jadi kita dulu kan PTN murni ya, sebelum BHMN kemudian BHMN ini kan member juga atmosfer otonomi yang luas, dimana perencanaan ini bisa dilakukan oleh unit yang terkecil, apalagi waktu sebelum integrasi. Perencanaan ini dimulai dari unit yang terkecil dan juga mereka memiliki uang sendiri. Jadi mereka bebas-bebas aja menggunakan uangnya untuk apa. Hal itulah yang sampai sekarang masih terbawa-bawa. Jadi mereka belum bisa melakukan perencanaan dengan benar. Ini memang perlu waktu, tapi kami lihat trend-nya semakin membaik lah. Dari yang dulu tidak pernah direncanakan sampai sekarang menjadi harus punya perencanaan. Otomatis ada resistensi juga, seolah-olah diatur-atur. Bayangkan kalau unit-unit yang tidak pernah merencanakan apapun. Misalkan ada satu kegiatan di tengah tahun yang tidak mereka rencanakan, mereka bebas-bebas saja. Tapi apakah model seperti itu yang akan mendukung visi misi UI. Kemudian yang ketiga adalah, memang berbeda di universitas ini dengan misalkan lembaga-lembaga pemerintah selain universitas. Sangat dinamis. Misalkan terkait dengan isu-isu sosial yang harus mendapatkan perhatian dari universitas, baik eksternal maupun internal, ada kasus tertentu yang menuntut responsi dari UI, kita bikin workshop, kita bikin seminar, hal-hal seperti itulah yang tidak bisa direncanakan satu tahun sebelumnya. Atau menyangkut pergaulan dunia, karena UI sendiri inikan kiblatnya sudah world class research, jadi kalau ada isu-isu/undangan-undangan yang sifatnya tidak bisa kita rencanakan yam aka itu yang harus kita antisipasi. Makanya di anggaran kita menyediakan dua mekanisme, untuk mendukung dari fleksibilitas anggaran tadi. Satu realokasi, menyangkut waktu yang tidak tepat dan kekurangan anggaran satu kegiatan yang bisa ditombokin anggaran lainnya, bisa juga satu lagi terkait dengan fleksibilitas, bagaimana untuk mengakomodir kegiatan-kegiatan yang tidak direncanakan tadi. Kami buka revisi ditengah tahun. Jadi di tengah tahun ini kita buka untuk seluruh unit adakah kegiatan-kegiatan yang tidak direncanakan yang akan dijalankan.

Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan Staf Sub-Direktorat Anggaran UI (Kode Wawancara: SSDA-PA)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Penganggaran berbasis kinerja adalah salah satu pendekatan sistem penganggaran dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dari suatu kegiatan yang dilakukan dengan output dari kegiatan tersebut. Jadi disini anggaran yang disediakan akan selalu berkaitan dengan output yang diberikan.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

a) Perencanaan Anggaran

-Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan dengan pendekatan Penganggaran yang Berbasis Kinerja?

“Untuk proses penyusunan RKAT dengan pendekatan Anggaran berbasis Kinerja adalah yaitu setiap anggaran yang disusun seluruh Unit Kerja diwajibkan untuk menetapkan target kinerja yaitu Input, Proses, Output serta Outcome dari setiap kegiatan yang direncanakan agar anggaran yang terserap terkait dengan kinerja yang dibuat.”

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT 2011 secara umum sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI?

“Untuk setiap tahunnya RKAT harus sesuai dengan renstra 2007-2012. Karena setiap kegiatan dari Unit Kerja yang direncanakan dari jenis kegiatan pengembangan dan investasi Unit Kerja tersebut diharuskan memilih renstra yang relevan dengan kegiatan tersebut.”

-Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?

“Untuk proses penetapan pagu Fakultas/Unit Kerja dilakukan dengan menggunakan data realisasi dari pendapatan Fakultas tersebut setelah tanggal registrasi administrasi berakhir setelah itu akan dilakukan rekonsiliasi dan pembahasan dari pagu yang akan ditetapkan.”

-Standar biaya/satuan biaya apa yang digunakan fakultas sebagai patokan dalam penganggaran?

“Untuk sementara karena UI belum memiliki standar biaya universitas yang digunakan sebagai standar biaya dalam penyusunan anggaran, maka tiap-tiap Fakultas dapat menetapkan standar biaya fakultas masing-masing atau dapat merujuk kepada Standar Biaya Umum yang dikeluarkan oleh Permenkeu setiap tahunnya.”

b) Realisasi Anggaran

-Bagaimana, secara umum, realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

“Realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011 diharuskan sesuai dengan yang dianggarkan pada saat penyusunan RKAT karena di UI dalam hal realisasi dari anggaran yang sudah ada dilakukan dengan menggunakan sistem pencairan kas atau yang disebut dengan SIMKAS. Sehingga untuk realisasi yang tidak sesuai dengan yang telah dianggarkan akan tidak dapat dilakukan karena didalam SIMKAS hanya tersedia

realisasi anggaran yang telah dianggarkan sebelumnya. kecuali ada kegiatan-kegiatan yang sifatnya sangat urgent.”

-Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

“Untuk SOP anggaran, UI telah memilikinya dan telah dibuat suatu SK Rektor tersendiri mengenai SOP anggaran UI yaitu di UI disebut dengan nama POB Anggaran UI.”

c) Pengukuran Kinerja

-Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana?

“Cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana yaitu setiap tiga bulan seluruh Unit Kerja membuat suatu Laporan Realisasi Anggaran dan Kinerja untuk mengukur tingkat kinerja suatu Unit Kerja dari anggaran yang telah terserap.”

-Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

“Yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan adalah bahwa dari output yang dihasilkan tercapai dengan maksimal dari anggaran yang terserap dan kegiatan yang dijalani.”

d) Evaluasi Kinerja

-Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

“Untuk evaluasi dari setiap kegiatan pastinya dilakukan untuk setiap tahunnya dan hal ini menjadi tugas dan fungsi dari Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI.”

-Bagaimana cara pengukuran evaluasinya?

“Untuk pengukuran evaluasinya adalah dengan menganalisa dari Laporan Realisasi dan Kinerja seluruh Unit Kerja sehingga menghasilkan suatu kesimpulan apakah kegiatan tersebut dapat diteruskan kembali atau dinyatakan tidak sesuai dengan Program Kerja yang ada.”

-Adakah unit kerja khusus di fakultas untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?

“Ada yaitu Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI.”

-Bagaimana hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana, apakah sudah sesuai dengan renstra?

“Untuk hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana tentunya harus sesuai dengan Renstra UI.”

e) Pelaporan Anggaran dan Kinerja

-Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT di tingkat fakultas?

“Untuk proses penyusunan Laporan Kinerja Fakultas dilakukan setiap 3 bulan sekali, lalu di-submit ke tingkat Universitas.”

-Apakah LAKIP 2011 sudah sesuai dengan peraturan/undang-undang yang berlaku, dilihat dari pengukuran kinerja dan indikator yang digunakan?

“Tentunya LAKIP yang dihasilkan oleh setiap Universitas sudah sesuai dengan format yang telah ditetapkan oleh Kementrian yang berwenang terhadap format tersebut. Maka untuk LAKIP 2011 UI sudah sesuai dengan format yang telah ditentukan.”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Permasalahan dalam melaksanakan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja adalah pada saat membuat Indikator dari Kinerja (KPI) masih banyak yang tidak sesuai dengan kegiatan tersebut dan tentunya menjadi kurang sejalan dengan Renstra yang ada. Padahal salah satu cara melihat keberhasilan suatu kegiatan adalah dengan melihat output kegiatan yang sudah direncanakan dengan jelas.”

**Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan Kepala Kantor Perencanaan dan Pengembangan UI
(Kode Wawancara: KKPP-PA)**

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditentukan (sasaran renstra). Penganggaran ini berorientasi output sehingga terukur, efisien dan efektif.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT fakultas/unit kerja di UI untuk tahun anggaran 2011 secara keseluruhan sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI? Jika belum, apa sebabnya?

“Langkah penyusunan RKAT (Lihat POB PKT):

1. *Unit Kerja mengumpulkan Rencana Program Kerja Tahunan (R-PKT) ke Kantor Perencanaan dan Pengembangan (Renbang)*
2. *Kantor Renbang melakukan penyesuaian R-PKT unit kerja dengan Renstra.*
3. *Adapun masukan berupa saran mengenai perbaikan atau penambahan pada R-PKT unit kerja dari kantor Renbang diberikan kepada unit terkait untuk dikaji ulang dan dikirimkan kembali dengan batas waktu yang ditentukan*
4. *Setelah melakukan penyesuaian R-PKT maka disusun PKT Universitas dengan persetujuan Sekretaris Universitas dan kantor Renbang*
5. *PKT Universitas dikirimkan kepada Sub. Direktorat Anggaran untuk dievaluasi rencana anggarannya untuk disusun menjadi bagian dokumen RKAT*

Dengan melihat alur diatas, kecil kemungkinan kegiatan yang termuat dalam RKAT tidak sesuai dengan Renstra, karena kegiatan disusun oleh unit kerja berdasarkan Renstra, yang kemudian disortir dan disesuaikan kembali dengan Renstra oleh Kantor Perencanaan dan Pengembangan, Sekretaris Universitas, dan dievaluasi langsung oleh Sub. Direktorat Anggaran.”

-Sejauh mana upaya Kantor Renbang untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT fakultas/unit kerja di UI agar sesuai dengan renstra yang telah disusun?

“Kantor Renbang (seperti dapat dilihat pada alur di atas) menjadi pihak yang secara langsung mengumpulkan dan menyesuaikan kegiatan agar tetap berada di jalur Renstra.”

-Berapa persen tingkat keterserapan anggaran kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT fakultas/unit kerja di UI untuk tahun 2011? Apakah kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana dan apakah ada kegiatan yang terlaksana namun tidak dianggarkan sebelumnya?

“Tingkat keterserapan anggaran kegiatan tahun 2011 berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja yang kami susun adalah sebesar 89,50%. Ya, sebagian besar kegiatan yang sudah dianggarkan berhasil terlaksana, dengan realisasi pencapaian target kinerja sebesar 96,43%. Pada konsepnya, sebuah kegiatan seharusnya dianggarkan terlebih dahulu agar dapat disesuaikan dengan target sasaran universitas tahun berjalan dan terekam secara sistematis, namun jika memang ada kegiatan yang belum dianggarkan setelah disusunnya RKAT maka dapat dilaksanakan dengan sumber dana diluar RKAT dengan pelaporan yang berbeda.”

-Bagaimana cara mengukur kinerja suatu kegiatan yang sudah terlaksana, apa yang menjadi indikator keberhasilannya?

“Pada saat disusunnya suatu kegiatan, telah ditentukan indikator kinerja yang dapat diukur (output). Rencana output tersebut dilaporkan masing- masing unit kerja beserta realisasi anggarannya. Inilah yang menjadi ukuran kinerja suatu kegiatan berdasarkan pengukuran LAKIP. (lihat contoh lampiran LAKIP).”

-Adakah pelaksanaan evaluasi dari Kantor Renbang untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana? Jika ada, apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?

“Evaluasi dilakukan melihat Laporan Unit Kerja dan realisasi RKAT masing- masing unit kerja dengan cara desk evaluation dan site visit. Hasil evaluasi lalu disusun menjadi Laporan Tahunan dan LAKIP Universitas. Bahan laporan ini akan dijadikan bahan pertimbangan untuk penyusunan RKAT tahun selanjutnya.”

-Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT dari fakultas maupun unit kerja ke Kantor Renbang UI?

“(Lihat POB LAKIP)”

-Bagaimana proses pelaporan LAKIP dari Kantor Renbang UI ke kemendikbud?

“LAKIP yang telah disusun disampaikan langsung ke Kantor Kemendikbud. (Lihat POB LAKIP)”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

10. Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja ini?

- Kegiatan terkadang tidak sesuai dengan sasaran Renstra
- Penetapan target kurang terukur

Lampiran 10. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Fakultas FTUI (Kode Wawancara: SF-FT)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Sejujurnya saya sendiri kurang paham betul mengenai arti/filosofi penganggaran berbasis kinerja ini, yang saya tahu selama ini dalam penyusunan anggaran asal pengeluaran tidak melebihi pendapatan ya berarti kegiatan-kegiatan masih bisa berjalan.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

- Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan pada Penganggaran yang Berbasis Kinerja?

“Awalnya proses penganggaran di fakultas dimulai dari penetapan anggaran pendapatan secara keseluruhan, baik dari Biaya Operasional Pendidikan maupun pendapatan di luar itu seperti kontribusi dari ventura atau bantuan penelitian dari instansi lain. Apabila fakultas dalam suatu tahun anggaran ingin mendapatkan pendapatan yang lebih dari tahun sebelumnya guna memenuhi kebutuhan operasionalnya, perkiraan jumlah mahasiswa yang akan masuk menjadi fokus tersendiri dalam penyusunan RKAT pendapatan ini. Berbagai upaya dilakukan fakultas untuk memenuhi target tersebut. Setelah perkiraan pendapatan tersusun melalui penghitungan dari berbagai departemen, dilakukan penginputan data dari fakultas ke PAUI melalui suatu platform anggaran yang disebut SIPKA sebagai dasar untuk menentukan anggaran pengeluaran. Lalu dilanjutkan dengan penyusunan RKAT pengeluaran untuk masing-masing departemen dan unit kerja fakultas. Proses penyusunan RKAT pengeluaran dimulai dari departemen-departemen menentukan kegiatan mana saja yang tergolong kegiatan rutin dan kegiatan mana saja yang tergolong pengembangan. Kegiatan rutin adalah kegiatan operasional fakultas seperti gaji dan sebagainya yang sifatnya ada setiap bulannya, sedangkan kegiatan pengembangan adalah kegiatan dari masing-masing departemen yang sifatnya tidak selalu ada di setiap bulannya, misalkan seminar, lokakarya, dan sebagainya.”

- Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT sudah sesuai dengan renstra UI?

“Sebenarnya susah untuk mengatakan kalau RKAT kita sudah merujuk ke renstra ya, karena renstra itu adalah buah pemikiran dari universitas sendiri, penyusunan dilakukan di tingkatan universitas yang tidak melibatkan fakultas dalam penyusunannya, sehingga kadang-kadang sulit bagi fakultas untuk menterjemahkannya.”

- Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?

“Proses penetapan pagu untuk fakultas sendiri sudah dipatok dari PAUI bahwa setiap damas yang masuk ke fakultas, itu 25% nya digunakan untuk kepentingan universitas, dan 75% nya saja yang boleh digunakan untuk membiayai kegiatan operasional fakultas. Setelah penetapan pagu sudah ditentukan seperti itu, barulah masing-masing departemen diberikan pagunya masing-masing, yang satu departemen belum tentu sama dengan departemen lainnya.”

- Apakah anggaran pengeluaran pada fakultas/unit kerja sudah sesuai dengan pendapatannya?

“Saya rasa sudah, tidak ada yang melebihi anggaran dalam melaksanakan kegiatan. Karena banyak juga kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh instansi lain sehingga tidak memberatkan RKAT itu sendiri.”

- Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

“Standar biaya kita mengacu ke Standar Biaya Umum Penyelenggaraan Instansi Pemerintah.”

- Bagaimana realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

“Realisasi saya rasa di semua fakultas sama saja ya, pasti ada kegiatan-kegiatan yang sudah dianggarkan yang tidak terlaksana, tapi yang penting disini, kegiatan-kegiatan yang terlaksana selama tidak melebihi RKAT dari suatu periode anggaran itu sendiri saya rasa masih baik-baik saja untuk dijalankan.”

- Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana, apa yang menjadi indikator keberhasilannya?

“Pengukuran indikator kinerja kegiatan sejenis kadang berbeda-beda, misal bisa dilihat dari volume orang atau bisa juga bisa dari penyerapan rupiahnya, tergantung seperti apa dulu kegiatannya.”

- Adakah unit kerja khusus untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?

“Bukan unit kerja khusus sebenarnya, tapi proses evaluasi dilakukan oleh dekanat fakultas, dekan, wakil dekan, sekretaris fakultas dan para manajer, tapi itu dalam rapat yang dilakukan 4 tahun sekali guna mengevaluasi kinerja fakultas dalam kurun itu sehingga bisa digunakan sebagai tolak ukur gambaran kinerja fakultas untuk dekan berikutnya.”

- Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT?

“Setelah satu tahun anggaran terlewati, biasanya disusun LAKIP ini disusun oleh departemen-departemen yang bersangkutan untuk selanjutnya dikompilasi menjadi LAKIP fakultas. Penyusunan LAKIP ini menggunakan data keterserapan RKAT yang sudah disediakan platformnya oleh PAUI melalui SIPKA, sehingga secara teknis departemen-departemen tinggal mengisi pengeluaran realnya saja dari suatu kegiatan, untuk selanjutnya dikirim ke PAUI melalui sistem ini”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

- Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Mengenai pengukuran kinerjanya, saya rasa masih belum adanya suatu kejelasan dari PAUI sebagai pembuat kebijakan di universitas mengenai indikator seperti apa yang seharusnya jadi ukuran keberhasilan suatu kegiatan. Sebagai contoh, kita mengadakan suatu seminar yang katakanlah anggarannya 10 juta. Volume peserta yang diharapkan hadir ada 100 orang. Namun dalam realisasinya ternyata kita hanya menyerap 9 juta dengan volume peserta lebih besar 10% dari yang diharapkan yakni menjadi 110 orang. Nah apakah itu yang disebut berhasil dalam kinerja, karena ternyata inputnya lebih besar dari pada perkiraan, atautkah malah disebut kurang berhasil dalam kinerja, karena jumlah keterserapan anggaran tidak 100%. Jadi, hal-hal seperti inilah yang sebenarnya masih dibutuhkan kejelasan dari PAUI sendiri untuk mensosialisasikannya di tingkatan fakultas, agar pengukuran di tingkat fakultas sendiri menjadi jelas dan tidak asal-asalan.”

Lampiran 11. Hasil Wawancara dengan Manajer Umum FEUI (Kode Wawancara: MU-FE)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Saya kurang tahu makna/filosofinya, karena hanya pelaksana, yang menganggarkan bukan di saya, ada di prodi.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

a) Perencanaan Anggaran

-Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan dengan pendekatan Penganggaran yang Berbasis Kinerja di lingkungan fakultas?

“Pertama kita menunggu instruksi dari rektorat mengenai data apa saja yang akan dimasukan. Biasanya kita bikin anggaran penerimaan dulu, setelah itu kita menunggu masukan dari prodi-prodi untuk anggaran pengeluaran rutin maupun non rutin. Setelah itu kita kompilasi jadi satu dengan fakultas. Kebanyakan anggaran tetap dari prodi.”

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT 2011 sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI?

“Beda ya, renstra UI dengan renstra kita saja sudah beda. Ukuran-ukurannya beda. Kalau mau dilihat apakah memenuhi atau tidak yang bisa melihat UI bukan kita yang menilai.”

-Bagaimana upaya fakultas untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT agar sesuai dengan renstra UI?

“Penyamaan kegiatan saja. Kira-kira suatu kegiatan yang itu bisa masuk renstra yang mana.”

-Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?

“Pagu sesuai dengan ketentuan UI, 25% untuk UI 75% untuk kita, dari pendapatan BP.”

-Standar biaya/satuan biaya apa yang digunakan fakultas sebagai patokan dalam penganggaran?

“Kita mengusulkan standar biaya sendiri, tapi belum pernah disetujui oleh UI. Patokannya tetap SBU, apabila ada yang terlalu besar atau terlalu kecil, kita sesuaikan, yang penting reasonable saja buat kita, mengikuti pasar.”

b) Realisasi Anggaran

-Bagaimana, secara umum, realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

“Kalau masalah kegiatan yang tidak dianggarkan bermunculan tetap ada, tapi kalau masalah proesstase saya tidak tahu persisnya. Kita tahu sendiri bisnis itu dinamis, fakultas ekonomi ini saingannya banyak. Kalau kita hanya berpatokan pada kegiatan yang sudah kita rencanakan setahun lalu tetapi kita tidak tahu apa-apa dengan kondisi tahun ini mau dibawa kemana fakultas ini. Kita ini kan pendapatan dari mahasiswa, kalau kita nggak melaksanakan anggaran sesuai dengan tahun itu kita juga menghianati mahasiswa kan.”

-Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

“Ada dan sudah disosialisasikan ke prodi juga.”

c) Evaluasi Kinerja

-Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

“Proses evaluasi dilakukan di tingkatan prodi, pimpinan fakultas dan pimpinan universitas.”

d) Pelaporan Anggaran dan Kinerja

-Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT di tingkat fakultas?

“Pertama kita tetap menunggu arahan dari UI. Sistem sekarang sudah terkomputerisasi. Semua kegiatan itu sudah masuk ke dalam sistem, jadi kita tinggal ngambil dari situ saja. Ada SIM-Kas dan SIPKA, semua dikerjakan oleh bagian keuangan fakultas. Jadi secara simultan, kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana akan otomatis masuk ke dalam sistem, jenis kegiatannya dan jumlah rupiah yang terserap.”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Saya tidak berani menjawabnya, karena saya tidak berada di titik yang cukup untuk menjadi wakil dari fakultas. Saya hanya mengurus administrasi keuangan dan SDM saja. Kalau sebatas pelaporan anggaran sih tidak ada masalah, karena kita hanya mengikuti arahan dari UI saja. Semua sudah terkomputerisasi dengan baik.”

Lampiran 12. Hasil Wawancara dengan Korpum FIBUI (Kode Wawancara: KPUM-FIB)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Penganggaran yang fokus utamanya pada kegiatan yang hasilnya jelas dan terukur. Alat untuk mengukur keberhasilan kinerja dapat dibagi menjadi input, proses, output, outcome dan impact. Sebagai contoh, program studi arkeologi akan mengandakan kegiatan seminar bertema metode penggalian yang efektif. Input pada kegiatan tersebut adalah peserta seminar yang belum mempunyai pengetahuan yang mumpuni mengenai metode penggalian yang efektif. Pengukuran tentang ketidakmampuan peserta tentu program studi arkeologi sendiri, dalam hal ini sebagai pelaksana kegiatan, yang mempunyai varian-varian untuk pengukurannya. Proses pada kegiatan ini adalah seminar itu sendiri. Output dalam kegiatan tersebut adalah peserta yang menjadi lebih tau mengenai metode penggalian yang efektif. Impact pada kegiatan tersebut adalah manfaat sosial yang bisa dirasakan dari adanya kegiatan seminar tersebut, dalam hal ini untuk kegiatan penggalian berikutnya metode yang digunakan bisa lebih efektif.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan pada Penganggaran yang Berbasis Kinerja?

“Awalnya satker menentukan terlebih dahulu mana jenis kegiatan yang sifatnya rutin dan harus terlaksana, yang selanjutnya dimasukkan ke kelompok kegiatan Tahap I. Seperti gaji, remunerasi, asuransi kesehatan, tunjangan struktural, tunjangan hari raya, dsb. Selanjutnya penyusunan kelompok kegiatan Tahap II, yang sifatnya tidak rutin, kegiatannya meliputi seminar, lokakarya, penelitian. Kemudian besaran beban ditentukan, tetapi kata putusnya tidak sampai hanya di tingkat fakultas, namun di tingkat pusat, khususnya pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan gaji, remunerasi, honor, dsb, sampai mencapai kata sepakat antara fakultas dengan pusat dengan mempertimbangkan pendapatan dan pengeluarannya.”

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT sudah sesuai dengan renstra?

“Terus terang belum, renstra yang disusun oleh pusat kemudian diterjemahkan oleh fakultas dan menjadi renstra fakultas, secara keseluruhan belum tercermin dalam RKAT. Hanya sedikit kegiatan saja yang termuat dalam RKAT yang merujuk pada renstra. Selebihnya masih terkesan dipaksakan. Kegiatan yang sama sekali tidak berhubungan dengan renstra dicantumkan begitu saja dengan merujuk pada kode renstra yang kadang-kadang tidak berhubungan sama sekali.”

-Standar biaya apa yang digunakan sebagai patokan dalam penganggaran?

“Selain standar yang sudah disebutkan tadi, ada standar ideal yang ingin dicapai, yaitu Standar Biaya Umum Penyelenggaraan Instansi Pemerintah. Tetapi di FIB belum menggunakan patokan standar tersebut karena terkendala penerimaan fakultas.”

-Bagaimana pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT, apakah sudah sesuai dengan pendekatan Penganggaran yang berbasis Kinerja?

“Belum, karena ada asumsi bahwa renstra fakultas yang merupakan pengejawantahan dari renstra universitas dipahami penuh oleh para pemangku kepentingan, namun asumsi tersebut

keliru. Ada resistensi dari pengguna anggaran untuk menggunakan anggaran yang berbasis kinerja, mengapa ada resistensi? Karena itu menuntut para pemangku kepentingan untuk mendefinisikan sedekat mungkin kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di tahun anggaran berikutnya, pada saat ini, hal tersebut merupakan beban bagi kebanyakan satker. Cara kerja mereka masih cenderung menggunakan penganggaran yang bersifat tradisional. Lokakarya/seminar/penelitian yang sudah direncanakan masih bersifat belum pasti dan sewaktu-waktu bisa dirubah, padahal renstranya ada, mereka tidak merujuk pada renstra.”

-Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana?

“Harus didefinisikan dulu, misal kegiatan seminar variable ukurnya apa, tetapi dalam prakteknya, variable ukurnya masih belum baku.”

-Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

”Cukup bervariasi, contoh yang sederhana misalnya tingkat dropout mahasiswa, tingkat kelulusan tepat waktu mahasiswa. Kalau fakultas mempunyai kegiatan penyelenggaraan pendidikan dengan kelulusan tepat waktu, indikatornya bisa ditentukan dengan membuat prosesntase antara mahasiswa yang lulus tidak tepat waktu dibanding mahasiswa yang lulus tepat waktu. Tetapi apabila kegiatan yang telah direncanakan berbeda dengan pelaksanaannya, penanggung jawab kegiatanlah yang seharusnya merancang indikator keberhasilannya, tetapi itu belum pernah dilakukan sampai saat ini.”

-Adakah pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

”Belum ada kegiatan yang dikhususkan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing satuan kerja, yang ada hanya duduk sama-sama berdiskusi tentang kinerja yang sifatnya tidak formal.”

-Apakah hasil dari evaluasi sudah sesuai dengan renstra?

”Belum.”

9. Bagaimana proses pelaporan kinerja pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT?

”Belum ada kegiatan yang sistematis untuk membuat pelaporan kinerja pada setiap kegiatan dalam RKAT, artinya, apabila kita sudah tau keterserapan dana untuk setiap kegiatan dalam tahun anggaran tertentu, lebih atau kurang atau pas, itu belum bisa diterjemahkan keefektifannya. Pelaporan di LAKIP nanti lebih merupakan interpretasi dari satu tim yang kemudian diberi tugas untuk menyelesaikan LAKIP tersebut, tetapi itu tidak mencerminkan tingkat efektifitasnya. Hal tersebut merupakan rekaan dari anggota tim itu sendiri.”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

”Kendala yang utama adalah, apabila katakanlah dekan dan jajarannya disebut top management di fakultas, top management ini belum melihat betapa kritisnya melaksanakan anggaran yang berbasis kinerja. Oleh sebab itu, ketika dalam tataran sosialisasi sudah disampaikan ke para pimpinan fakultas, dan para pimpinan sudah merencanakan implementasinya, implementasinya tidak dilaksanakan secara serius supaya kegiatan ini bisa terlaksana tanpa cacat. Seberapa pentingnya pelaksanaan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja ini mungkin baru terlihat kira-kira 50% saja. Jadi top management belum melihat tingkat urgensi dalam melaksanakan kegiatan itu. Selanjutnya kendala yang kedua bisa juga,

kualitas sosialisasi dari UI dirasa kurang. Upaya UI sebagai payung dari semua fakultas untuk membuat semua fakultas benar-benar paham dan merasakan urgensi dari kegiatan ini, belum maksimal. Sosialisasi yang dilakukan masih ditataran teoritis, yang sifatnya mendetail dan dikupas sampai ke dalam belum dilakukan, sehingga fakultas masih cukup kesulitan dalam melaksanakan sistem penganggaran ini. Kendala yang lebih teknis adalah renbang, anggaran, dan keuangan masih belum bisa menemukan variabel-variabel kinerja yang kemudian bisa saling link. Tepatnya, keuangan dan anggaran sudah sinkron, tetapi kedua subdirektorat ini belum sinkron dengan renbang. Sebagai contoh, dalam pengajuan kegiatan untuk tahun anggaran tertentu, dalam sejarahnya belum pernah ada kegiatan yang ditolak karena tidak sesuai dengan renstra. Selama kegiatan itu tidak melampaui anggaran, silahkan dilaksanakan. Itu berarti tidak jalan sama sekali renstranya.”

Lampiran 13. Hasil Wawancara dengan Korpum FPSI (Kode Wawancara: KPUM-FPSI)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Pengertiannya sendiri saya kurang paham.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

a) Perencanaan Anggaran

-Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan dengan pendekatan Penganggaran yang Berbasis Kinerja di lingkungan fakultas?

“Anggaran disusun oleh prodi dan unit-unit kerja dengan merujuk pada renstra, kemudian kita kompilasi untuk selanjutnya mendapat persetujuan dari pimpinan fakultas.”

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT 2011 sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI?

“Sebagian besar program kerja kita sudah mengacu renstra.”

-Bagaimana upaya fakultas untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT agar sesuai dengan renstra UI?

“Dalam penyusunannya kita selalu mengacu pada kode renstra yang sudah disediakan oleh PAU. Dari kode renstra tersebut, oleh prodi/departemen/unit kerja diterjemahkan ke dalam program kerja mereka masing-masing”

-Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?

“Saya sendiri hitung-hitungannya kurang paham, yang saya tahu, masing-masing unit kerja mempunyai porsi sendiri-sendiri tergantung program kerja yang akan mereka jalankan.”

-Standar biaya/satuan biaya apa yang digunakan fakultas sebagai patokan dalam penganggaran?

“Fakultas setiap tahunnya menyusun standar biaya sendiri yang kemudian diputuskan melalui SK dekan. Karena masing-masing fakultas punya kemampuan yang berbeda-beda. Selanjutnya standar biaya tersebut kita kirimkan ke bagian anggaran UI sebagai gambaran mereka tentang perencanaan anggaran kita.”

b) Realisasi Anggaran

-Bagaimana, secara umum, realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

“Masih banyak disini kegiatan-kegiatan yang tidak dianggarkan sebelumnya namun bermunculan. Biasanya kita menggunakan anggaran dari unit kerja yang anggarannya masih utuh/belum terpakai melalui persetujuan penggunaan dari yang punya anggaran terlebih dahulu. Untuk mencegah terjadinya cek-cok antar unit kerja di kemudian hari, setiap pengajuan realisasi anggaran, kita minta mereka supaya melampirkan token anggaran yang akan mereka pakai. Sehingga kesepakatan ini akan menjadi dasar di kemudian hari agar nantinya kita membuat laporan realisasi anggaran tidak berantakan.”

-Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

“Sudah ada ya, untuk panduan teknis dalam penyusunan anggarannya. Kita selalu mengacu kesitu.”

c) Pengukuran Kinerja

-Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana?

“Kita lihat indikator-indikator kegiatan yang sudah disusun, namun itu juga masih sulit karena penyusunan indikator masih belum dilaksanakan secara benar. Kita tidak bisa hanya melihat dari jumlah rupiah yang terserap saja, karena belum tentu misalnya jumlah rupiah yang terserap 50% tapi kegiatan tersebut dikatakan kurang berhasil. Bisa jadi itu adalah sangat efektif.”

-Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

“Inilah yang kita masih kesusahan, dalam menentukan indikator kinerja kita masih bingung.”

d) Evaluasi Kinerja

-Apakah ada pelaksanaan evaluasi untuk setiap kegiatan baik yang sudah terlaksana maupun yang tidak terlaksana?

“Untuk evaluasi, biasanya dilakukan di prodi dan departemen, menggunakan LAKIP yang sudah kita susun. Sebagai acuan mereka untuk melakukan penganggaran di tahun berikutnya.”

e) Pelaporan Anggaran dan Kinerja

-Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT di tingkat fakultas?

“LAKIP kita yang mengerjakan dari keuangan. Jadi data realisasi kegiatan yang ada dalam SIMKAS kita masukan ke dalam SIPKA. Nanti disana sudah ada semacam form nya untuk kita isi. Data realisasi yang kita masukan otomatis akan terhitung dalam prosentase dari anggaran yang sudah ditetapkan. Setelah itu kita serahkan kepada prodi/departemen yang bersangkutan untuk diperiksa. Kadang masih ada prodi/departemen yang merasa mereka melakukan kegiatan yang mereka anggarkan itu, tetapi tidak tercermin dalam LAKIP yang kita susun. Hal-hal seperti itu yang menjadikan antara keuangan dan prodi/departemen menjadi kurang sinkron.”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Dalam penyusunan KPI kita sendiri masih kesulitan. Pengisian hanya sebatas persyaratan pengajuan anggaran dan program kerja saja, kadang kita masih dibimbing oleh anggaran (PAU) untuk penyusunannya. Padahal ini sangat penting untuk nantinya agar bisa mengukur keberhasilan suatu kegiatan. Selain itu saya rasa sudah cukup. Sistemnya sendiri sudah bagus dan mudah.”

Lampiran 14. Hasil Wawancara dengan Wakil Dekan FIK (Kode Wawancara: WD-FIK)

I. Pemahaman tentang Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apakah yang dimaksud dengan Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Pengertian kita mengenai anggaran berbasis kinerja ini adalah penganggaran yang dibuat berdasarkan renstra yang dibuat fakultas yang dibangun berdasarkan renstra UI, kemudian di setiap unit kita kembangkan dan kita susun indikator kinerja untuk mengukurnya. Itu yang kita kenal dengan penganggaran berbasis kinerja.”

II. Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja

a) Perencanaan Anggaran

-Bagaimana proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan dengan pendekatan Penganggaran yang Berbasis Kinerja di lingkungan fakultas?

“Berdasarkan renstra itu, dari tahun pertama sampai keempat (periode dekan), kita lihat mana yang belum tercapai. Biasanya untuk tahun lalu yang belum tercapai itu yang terkait persiapan akreditasi yang kemaren itu ternyata ada perubahan pedoman sehingga yang harusnya selesai pada tahun kemaren, nyambung lagi ke tahun ini.”

-Apakah kegiatan-kegiatan yang termuat dalam RKAT 2011 sudah sesuai dengan renstra 2007-2012 UI?

“Sebagian besar sesuai, tetapi tetap ada perbedaan. Kebutuhan kita kan berbeda, spesifik FIK ada sendiri, ada tambahannya. Tetapi untuk secara keseluruhan, kita sudah mengacu ke UI.”

-Bagaimana upaya fakultas untuk menyelaraskan kegiatan yang disusun dalam RKAT agar sesuai dengan renstra UI?

“Kita jembregkan renstra UI lalu kita masukkan ke dalam RKAT yang ada. Selebihnya yang tidak ada dalam renstra itu merupakan kegiatan spesifik dari FIK. Seperti kegiatan bersama organisasi profesi, itu tidak ada dalam domain UI.”

-Bagaimana proses penetapan pagu fakultas/unit kerja?

“Kita menyusun RKAT secara bottom-up kebutuhan-kebutuhan dari anggaran mulai dari mata kuliah, pengajaran, kegiatan-kegiatan yang mendukung pembelajaran.”

-Standar biaya/satuan biaya apa yang digunakan fakultas sebagai patokan dalam penganggaran?

“Kalau satuan biaya kami sendiri punya pedoman yang mengacu ke pedoman UI juga secara umum. UI sendiri ada dari Menteri Keuangan. Tapi kita juga menyesuaikan dengan kemampuan keuangan kami. Kalau murni kita mengacu ke UI misalkan untuk pembayaran remun, katakanlah 100, itu tidak mungkin terakomodasi dengan dana/revenue kita.”

b) Realisasi Anggaran

-Bagaimana, secara umum, realisasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah termuat dalam RKAT 2011, apakah sudah sesuai dengan yang dianggarkan?

“Boleh dikatakan 80% sudah sesuai, yang 20% itu kegiatan yang belum terakomodasi dan biasanya turun ke tahun berikutnya.”

-Adakah ketentuan atau semacam SOP dari pusat administrasi agar fakultas/unit kerja tertib melaksanakan anggarannya?

“Ada. Sifatnya teknis, terkait mengusulkan anggaran, kapan batasnya. Kita juga lengkapi dengan SOP yang ada di fakultas.”

c) Pengukuran Kinerja

-Bagaimana cara mengukur kinerja kegiatan-kegiatan yang sudah terlaksana?

“Berdasarkan indikator yang ada di renstra, lalu kita kumpulkan dalam bentuk RKAT kita buat alat ukurnya masing-masing untuk kegiatan tadi. Misalkan kegiatan publikasi jurnal, target berapa jurnal yang akan dipublikasi.”

-Apa saja yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan?

“Patokannya tetap renstra tadi. Kalau dia bisa mencapai dengan realisasi anggaran yang sesuai atau lebih hemat, itu kita nilai sebagai efisiensi. Tetapi kalau sampai melewati plafon anggaran yang ditetapkan, itu yang kita nilai kurang berhasil.”

d) Evaluasi Kinerja

-Bagaimana cara pengukuran evaluasinya?

“Evaluasi melalui laporan. Laporan itu ada yang tertulis dan lisan. Laporan kegiatan dan laporan keuangan biasanya diserahkan maksimal satu minggu setelah kegiatan itu selesai dilakukan. Kalau untuk secara total/global fakultas minimal sekali dalam setahun. Biasanya kita dua kali.”

-Adakah unit kerja khusus di fakultas untuk menangani evaluasi kinerja dari unit kerja yang lain?

“Kalau terkait evaluasi kinerja dosen itu ada di SDM, tapi secara keseluruhan di SF.”

-Bagaimana hasil dari evaluasi kinerja kegiatan yang sudah terlaksana, apakah sudah sesuai dengan renstra?

“Ya kira-kira 80% itu tadi, yang 20% itu masih kinerjanya di tahun ini.”

e) Pelaporan Anggaran dan Kinerja

-Bagaimana proses penyusunan pelaporan kinerja (LAKIP) pada setiap kegiatan yang termuat dalam RKAT di tingkat fakultas?

“Menyusun berdasarkan laporan-laporan kecil di tiap divisi, dikumpulkan oleh SF lalu dibuat LAKIP melalui sistem.”

III. Kendala dalam menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja

-Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja?

“Sebenarnya secara umum kita sudah mudah melaksanakan system penganggaran ini, karena sudah didukung system yang bagus dari UI. Secara spesifik permasalahan yang dihadapi mungkin masalah pengkategorisasian akun-akun terkait pendapatan maupun pengeluaran. Itu yang kadang masih belum bisa kita lakukan secara baik.”