

DESAIN SISTEM PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA: STUDI KASUS UNS

Santoso Tri Hananto¹⁾, Lulus Kurniasih²⁾, Adi Firman Ramadhan³⁾, Juliati⁴⁾

Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret

Jl. Ir. Sutami 36A, Ketingan, Surakarta

Telp : (0271) 638143, Fax : (0271) 638143

E-mail : adi.firman@uns.ac.id, afran.ramadhan@gmail.com

Abstrak

Sistem penganggaran yang diterapkan di UNS saat ini merupakan perpaduan antara sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan sistem anggaran tradisional, yang mana penganggaran dibatasi dengan plafon anggaran. Selain itu, belum adanya evaluasi yang mendalam atas output dan outcome dari suatu kegiatan, evaluasi dilakukan terbatas pada kesesuaian penggunaan dana (tarif) dan keterserapan anggaran. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis sistem anggaran berbasis kinerja dan merancang desain sistem anggaran berbasis kinerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, lebih spesifik lagi analisis deskriptif. Hasil penelitian ini berupa prototype dari sistem penganggaran berbasis kinerja, mulai dari penyusunan Renstra, perhitungan unit cost atau dikenal di UNS dengan nama cost structure analysis (CSA), Key Performance Indicator (KPI), Anggaran, sampai dengan penilaian dari output dan outcome kegiatan yang dianggarkan. Berdasarkan penelitian, UNS sudah mulai menerapkan sistem Anggaran Berbasis Kinerja, namun belum efektif. Proses penganggaran diawali dengan perencanaan strategis yang dituangkan dalam Renstra UNS. Dengan mengacu pada Renstra UNS, setiap Fakultas dan Biro membuat Renstra masing-masing. UNS sudah memiliki sumber daya untuk dapat menerapkan ABK dengan lebih optimal, yaitu Tim Akuntansi dan Satuan Pengendalian Internal (SPI). Perhitungan unit cost, di UNS dikenal dengan nama cost structure analysis (CSA), belum digunakan sebagai salah satu dasar perencanaan dan penganggaran (RBA). Sistem perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan pertanggungjawaban belum terintegrasi, sehingga antara laporan kinerja operasional dan laporan keuangan belum berasal dari satu kesatuan sistem terintegrasi.

Kata kunci: Penganggaran berbasis kinerja, desain sistem, sistem penganggaran berbasis kinerja

Abstract

Budgeting system in UNS is a blend of Performance-Based Budgeting system with the traditional budgeting system, which is limited by budget standard. In addition, the lack of rigorous evaluation over the outputs and outcomes of an activity, the evaluation shall be limited to the suitability of the use of funds (rates) and absorption budget. The Purpose of this research is to analyze the performance-based budgeting system and designing performance-based budgeting system. The research method used in this study is a qualitative method, more specifically descriptive analysis. The results of this research is a prototype of a performance -based budgeting system, ranging from the preparation of the Strategic Plan, the calculation of the unit cost or known by the name UNS cost structure analysis (CSA), Key Performance Indicator (KPI), Budget, until the assessment of outputs and outcomes budgeted activities. UNS already begun implementing Performance-Based Budgeting system, but has not been effective. The budgeting process begins with strategic planning as outlined in the Strategic Plan of UNS. With reference to UNS Strategic Plan, each Faculty and the Bureau make each Strategic Plan. UNS already have the resources to be able to implement the optimal crew, the team of Accounting and Internal Control Unit (ISU). Calculation of unit cost, in UNS known as the cost structure analysis (CSA), has not been used as a basis for planning and budgeting (RBA). System planning, budgeting, reporting, and accountability have not been integrated, so that the operational performance reports and financial statements have not been derived from one unified integrated system.

Keywords: Performance based budgeting, system design, Performance-Based Budgeting system

1. PENDAHULUAN

Bergesernya paradigma manajemen pemerintahan dalam dua dekade terakhir yaitu dari berorientasi proses menjadi berorientasi hasil telah ikut mereformasi sistem pengelolaan keuangan negara baik di negara maju

maupun negara berkembang, termasuk Indonesia. Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia yang diawali dengan keluarnya Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah membawa banyak perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan negara. Perubahan mendasar tersebut diantaranya adalah diperkenalkannya pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dalam penyusunan anggaran pemerintah.

Universitas Sebelas Maret (UNS) merupakan salah satu lembaga pemerintah di bidang pendidikan yang tidak terlepas dari ketentuan-ketentuan pemerintah mengenai keuangan Negara. Sebagai salah satu lembaga di sektor publik, salah satu alat untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas adalah anggaran dan sistem anggaran. Salah satu sistem anggaran yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik adalah sistem anggaran berbasis kinerja.

Melihat besarnya manfaat anggaran berbasis kinerja, maka perlu dibangun suatu sistem informasi yang mampu memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan dalam proses anggaran berbasis kinerja. Sistem informasi kinerja ini dikembangkan berdasarkan analisis kebutuhan sistem informasi anggaran berbasis kinerja. Saat ini UNS telah menerapkan sistem penganggaran yang merupakan perpaduan antara sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan sistem anggaran tradisional. Oleh karena itu, diperlukan desain sistem anggaran berbasis kinerja yang bukan lagi perpaduan dengan sistem anggaran tradisional sehingga tujuan anggaran berbasis kinerja dapat dicapai dengan baik.

Penelitian ini akan membahas mengenai bagaimana merancang desain sistem anggaran berbasis kinerja di UNS. Tahapan penelitian yang dilaksanakan secara keseluruhan untuk menjawab masalah tersebut adalah analisis sistem dan konseptual desain sistem

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Performance Based Budgeting*

Robinson dan Brumby [4] mendefinisikan *performance budgeting* sebagai prosedur dan mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang disediakan untuk entitas sektor publik dengan *outcome* dan/atau *output* entitas tersebut melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan alokasi sumberdaya. Pengertian yang tidak jauh berbeda diberikan oleh Shah dan Shen [6] yaitu suatu sistem penganggaran yang menyajikan tujuan dan sasaran untuk apa dana dibutuhkan, biaya dari program yang diusulkan dan kegiatan yang terkait untuk mencapai tujuan tersebut, serta *output* yang dihasilkan atau jasa yang diberikan pada setiap program.

Lebih lanjut Robinson dan Last [3] menyatakan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) hanya dapat berhasil jika setiap satuan kerja yang melakukan pengeluaran anggaran (*spending agency*) diharuskan untuk (1) secara eksplisit mendefinisikan *outcome* yang pelayanannya diberikan kepada masyarakat, dan (2) menyediakan indikator kinerja kunci untuk mengukur efektifitas dan efisiensi pelayanannya untuk menteri keuangan dan pembuat keputusan politik kunci selama proses penyusunan anggaran. Di samping persyaratan adanya indikator kinerja dan proses penyusunan anggaran yang memfasilitasi penggunaan indikator kinerja, persyaratan lainnya dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja yang dikemukakan Robinson dan Last [3] adalah klasifikasi pengeluaran berdasarkan program (*program budget*) dan fleksibilitas yang lebih besar bagi manajer atau pejabat pelaksana anggaran.

Di Indonesia, persyaratan di atas tergambar dalam dokumen-dokumen yang digunakan atau dihasilkan dalam proses penyusunan anggaran pemerintah. Untuk pemerintah daerah (provinsi/kabupaten/kota), dokumen-dokumen tersebut meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Sedangkan, pada tingkat satuan kerja pemerintah daerah (SKPD), dokumen-dokumen tersebut meliputi Rencana Strategis (Renstra) SKPD, Rencana Kerja (Renja) SKPD dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD. Untuk dapat dikatakan telah menerapkan penganggaran berbasis kinerja tidak hanya dibuktikan dengan keberadaan dokumen-dokumen tersebut, melainkan juga dengan adanya keselarasan substansi antar dokumen-dokumen tersebut yang dapat dilihat dari ada tidaknya indikator kinerja yang selaras dalam dokumen-dokumen tersebut. Pada SKPD, indikator-indikator kinerja yang dimuat dalam Renja SKPD haruslah mendukung pencapaian indikator kinerja yang termuat dalam Renstra SKPD. Dan selanjutnya, indikator kinerja Renja SKPD harus didukung oleh indikator-indikator kinerja yang dimuat dalam RKA SKPD. Adanya keselarasan indikator kinerja ini secara logis akan dapat mengaitkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai yang dicantumkan dalam dokumen perencanaan strategis (Renstra SKPD) dengan kegiatan-kegiatan operasional yang dilaksanakan SKPD.

Pelaksanaan anggaran membutuhkan adanya fleksibilitas input dimana pejabat pelaksana anggaran harus diberi fleksibilitas yang lebih besar untuk memilih belanja-belanja yang dilakukannya untuk menghasilkan pelayanan dengan cara yang paling efisien. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi sejumlah batasan yang harus diikuti pada pengeluaran anggaran berdasarkan klasifikasi ekonomi (*line item*) pada *traditional budgeting*. Dibandingkan dengan *traditional line-item budgeting*, *performance budgeting* membenarkan untuk melakukan penggunaan sumber daya fiskal secara lebih fleksibel dan meningkatkan akuntabilitas terhadap hasil. Shah dan Shen [6] menyatakan *performance budgeting* meningkatkan fleksibilitas manajerial dengan memberi manajer departemen atau program alokasi lumpsum tetap (*fixed lumpsum allocation*) yang bisa digunakan untuk berbagai kebutuhan untuk mencapai hasil yang sudah disetujui dalam pemberian pelayanan. Manajer publik menikmati peningkatan diskresi manajerial tapi diwajibkan bertanggung jawab atas apa yang mereka capai dalam kinerja pemberian pelayanan.

Namun, kedua persyaratan ini belum diakomodir oleh peraturan perundang-undangan di Indonesia, terutama untuk penyusunan anggaran pemerintah daerah. Struktur anggaran yang digunakan dalam penyusunan APBD masih menggunakan struktur *line-item budgeting* di mana anggaran disusun menurut klasifikasi belanja sampai dengan rincian objek belanja. Hal ini berimplikasi pada *control* yang ketat terhadap *input* yang mengakibatkan kurangnya fleksibilitas bagi manajer (pengguna anggaran) dalam menggunakan anggarannya. Dengan demikian, ketentuan mengenai pengeluaran anggaran yang diatur dalam peraturan perundangan yang ada belum mendukung fleksibilitas pengeluaran anggaran oleh pengguna anggaran sebagai pejabat yang mempunyai otoritas dalam melaksanakan pengeluaran anggaran.

2.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang digunakan pada setiap kegiatan mencakup (Stewart, 1984 dikutip dari Carlin [2]):

- a. Indikator Masukan (*Input*)
Masukan (*input*) merupakan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu kegiatan untuk menghasilkan keluaran atau memberikan pelayanan. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, sarana, informasi, dan sebagainya.
- b. Indikator Keluaran (*Output*)
Keluaran (*Output*) merupakan produk atau keluaran langsung dari suatu aktivitas/kegiatan yang dilaksanakan. Indikator keluaran dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila target kinerjanya dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur.
- c. Hasil (*outcome*)
Indikator hasil (*outcome*) merupakan ukuran kinerja dari program dalam memenuhi sasarannya. Pencapaian sasaran dapat ditentukan dalam satu tahun anggaran, beberapa tahun anggaran, atau periode pemerintahan.
- d. Manfaat (*Benefit*)
Manfaat (*Benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Dampak (*Impact*)
Dampak (*Impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Kualitas dari suatu indikator kinerja dapat dilihat dari pemenuhan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja yang baik. Syarat-syarat tersebut menurut Bastian [1] adalah:

- a. Spesifik, jelas, dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- b. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja tersebut mempunyai kesimpulan yang sama.
- c. Relevan, yaitu indikator kinerja harus menangani aspek objektif yang relevan.
- d. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan.
- e. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan / penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan
- f. Efektif, yaitu data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

2.3 Perancangan dan Pengembangan Sistem

Perancangan sistem informasi tidak dapat dilakukan tanpa adanya tahapan-tahapan yang jelas dan terukur. Dalam proses pengembangan sistem informasi, pendekatan yang sering digunakan adalah *System Development Life Cycle* (SDLC), dimana terdapat empat langkah sebagai berikut [5]:

- a. *Conceptual system design*, dalam tahap ini pengembang sistem membuat kerangka kerja umum untuk mengimplementasikan kebutuhan pengguna dan penyelesaian masalah yang teridentifikasi pada proses analisis.

- b. *Physical Systems Design*, tahap perancangan yang merubah desain konseptual menjadi produk/desain yang dapat langsung diimplementasikan.
- c. *Implementation and conversion*, tahap pengimplementasian sistem sehingga diketahui kekurangan dan kelemahan sistem yang sedang dikembangkan.
- d. *Operation and maintenance*, merupakan tahapan terakhir dalam perancangan dan pengembangan sistem.

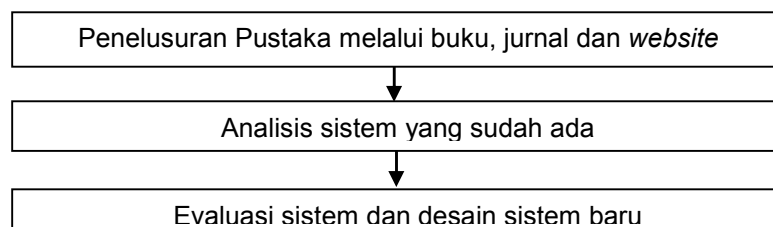
Pendekatan pengembangan sistem lainnya adalah *prototyping*, yaitu suatu pendekatan pengembangan sistem dengan menggunakan suatu model yang dijadikan prototipe [5]. Langkah-langkah dalam mengembangkan sistem menggunakan *prototyping* menurut Roemney [5] yaitu:

- a. *Specify basic needs*, mengetahui kebutuhan pengguna dan cakupan sistem yang meliputi input, proses, dan output.
- b. *Develop initial prototype*, dalam tahapan ini pengembang membangun prototipe sistem untuk disampaikan kepada pengguna guna mendapat umpan balik dari user.
- c. *Modify prototype to include additional requirement*, berdasar umpan balik dari tahapan sebelumnya pengembang melakukan perbaikan dan meminta umpan balik dari pengguna atas perbaikan yang telah dilakukan.
- d. *Develop initial prototype into fully functional system*, pengembangan prototipe untuk menjadi sistem yang akan digunakan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, lebih spesifik lagi analisis deskriptif. Menurut Uma Sekaran [7] studi deskriptif adalah studi yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dan suatu situasi. Tujuan studi deskriptif adalah untuk memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya.

Pada penelitian ini, akan dilakukan identifikasi kebutuhan suatu institusi, yaitu UNS untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja. Kemudian, dianalisis kesiapan UNS dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja. Selain itu, akan dianalisis juga faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengimplementasian tersebut. Elemen-elemen yang diteliti mencakup komitmen dan kepemimpinan, ketersediaan sumber daya, strategic planning, pengukuran output, pengukuran kinerja, tata kelola, metode alokasi biaya, dan sistem informasi.



Gambar 1. Bagan Alir Penelitian

4. ANALISIS DAN DESAIN SISTEM

Berdasarkan hasil pemaparan kerangka pemikiran dan konsep rancangan sistem kepada Pembantu Rektor II, Kepala Biro AUK, Kepala Bagian Keuangan, dan Para Kepala Sub Bagian Keuangan pada forum Bimbingan Teknis Penyusunan Laporan Keuangan.

Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Saat ini di UNS (*Existing Condition*)

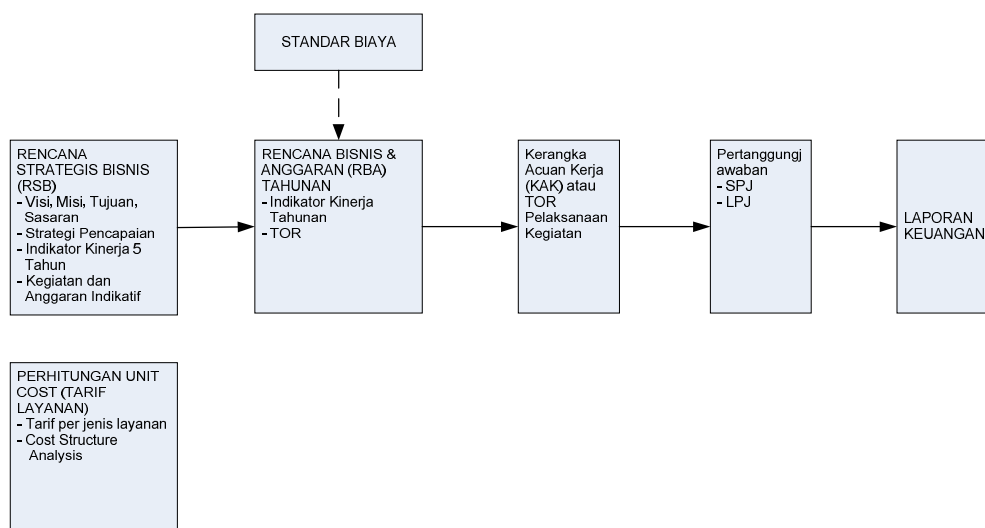
Penyusunan anggaran berbasis kinerja di UNS diawali dengan Lokakarya penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) di tingkat universitas. Dalam lokakarya tersebut disusun visi, misi, tujuan, dan sasaran UNS. Dari visi, misi, dan tujuan yang dirumuskan, lalu disusun strategi-strategi yang harus dilakukan untuk pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran tersebut.

Setelah tingkat universitas menyusun visi, misi, tujuan, dan sasaran, kemudian semua fakultas / unit / lembaga mengadakan lokakarya di tingkat fakultas / unit / lembaga untuk menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus selaras dengan yang telah ditetapkan oleh universitas. Setiap fakultas (termasuk semua program studi dan unit penunjang di bawahnya) / unit / lembaga kemudian menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran serta untuk pencapaian KPI. Hasil kegiatan ini disusun dalam bentuk Renstra Fakultas. Renstra Fakultas kemudian didokumentasikan oleh bagian Renbang Fakultas.

Penyusunan kegiatan diikuti dengan penyusunan anggaran untuk setiap kegiatan. Dasar dari penyusunan kegiatan dan anggaran indikatif ini kemudian digunakan sebagai dasar perhitungan unit cost atau tarif untuk setiap jenis layanan yang diberikan. Setiap program studi membuat CSA (*cost structure analysis*) sebagai dasar dalam penentuan tarif biaya pendidikan (SPP) mahasiswa. CSA tersebut mengacu pada Standar Biaya yang berlaku. CSA dibuat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun, mengikuti periode Renstra, tetapi bisa dimutakhirkan jika terdapat layanan baru. Dalam CSA ditetapkan layanan/kegiatan-kegiatan apa yang akan dilakukan dalam kurun waktu tersebut.

Setelah penghitungan CSA sebagai tarif SPP yang dibebankan kepada mahasiswa, kemudian setiap fakultas / unit / lembaga menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan. RBA tahunan tadi berisi anggaran untuk kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan dalam CSA. Dalam RBA tahunan tersebut harus ditetapkan pula indikator kinerja tahunan yang dicapai atas setiap kegiatan. RBA dilampiri dengan Kerangka Acuan Kerja atau *Term of Reference* (TOR) untuk setiap kegiatan. Dalam TOR dirinci input biaya dan sumber daya yang dibutuhkan, *output*, *outcome* serta KPI yang akan dicapai.

Untuk melaksanakan kegiatan, setiap unit harus mengajukan TOR yang telah disusun saat pembuatan RBA ke bagian keuangan. Setelah pelaksanaan kegiatan, setiap fakultas / unit / lembaga kemudian membuat pertanggungjawaban penggunaan dana dalam bentuk SPJ (surat pertanggungjawaban), dan LPJ (laporan pertanggungjawaban) yang menjabarkan secara detail pelaksanaan kegiatan. SPJ dan LPJ ini diserahkan kepada Bagian Keuangan Fakultas / Universitas sebagai dasar input dalam sistem akuntansi, dimana mengalami proses pengolahan data menjadi informasi (*output*) berupa laporan keuangan. Alur sistem penganggaran berbasis kinerja yang saat ini diterapkan di UNS dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Alur Penganggaran Berbasis Kinerja Saat Ini

Evaluasi atas Existing Condition

Evaluasi atas *existing condition* antara lain, sebagai berikut: 1) Revisi atas RBA tidak dengan melakukan tinjauan terhadap CSA yang disusun sebagai dasar penetapan Tarif SPP, 2) Terdapat kegiatan (TOR) yang tidak ada dalam RBA, dan 3) Sistem evaluasi penganggaran berbasis kinerja.

Desain sistem yang diajukan dalam penelitian ini adalah desain sistem yang terkomputerisasi. Dengan sistem yang terkomputerisasi maka KPI selama 5 tahun, CSA, RBA dan LPJ dapat diinput pada tahap perencanaan, sehingga dapat dilakukan evaluasi secara real time, kapanpun dibutuhkan. Kami mengusulkan tim Renbang sebagai bagian dari perencana dan sekaligus evaluasi kinerja. Tim Renbang sangat terkait erat dengan keberhasilan pelaksanaan dari rencana yang telah disusun. Dengan menyatukan tim yang berfungsi sebagai perencana dan evaluasi kinerja, maka kebijakan-kebijakan yang diambil akan lebih tepat untuk perencanaan ke depannya.

Oleh karena itu, Perlu disusun tahapan yang harus dilaksanakan oleh Para Pemangku Kepentingan agar: **Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*)**, **Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**, dan **Sistem Informasi Akuntansi (Keuangan, Biaya, Aset)** bisa berjalan dengan baik. Tahapan-tahapan tersebut terdiri atas:

1. Rencana Strategis Bisnis (Renstra Bisnis)

- a. Tim Perencanaan dan Pengembangan (Renbang) Universitas menyusun *guidelines* sebagai acuan Fakultas/Pascasarjana dan Lembaga menyusun Renstra

- b. Tim Renbang Universitas melakukan verifikasi setiap Renstra Bisnis Fakultas/Pascasarjana dan Lembaga, guna memastikan bahwa komponen Renstra telah sinkron dengan Renstra UNS.
- c. Tim Perencanaan dan Pengembangan (Renbang) Fakultas/Pascasarjana dan Lembaga menyusun *guidelines* sebagai acuan Jurusan/Program Studi dan Unit Kerja menyusun Renstra, yang berisi:
- d. Tim Renbang Fakultas/Pascasarjana dan Lembaga melakukan verifikasi setiap Renstra Bisnis Jurusan/Program Studi, Pusat, dan Unit Kerja Penunjang, guna memastikan bahwa komponen Renstra telah sinkron dengan Renstra Fakultas/Pascasarjana dan Lembaga.

2. Perhitungan Unit Cost (di UNS disebut *Cost Structure Analysis* - CSA)

- a. Tim Renbang Universitas, Fakultas/Pascasarjana, dan Lembaga menyusun *guidelines* penyusunan perhitungan *unit cost* (tarif per jenis layanan) atau yang dikenal di UNS dengan nama *costs structure analysis* (CSA).
- b. Tim Renbang Universitas, Fakultas/Pascasarjana, dan Lembaga melakukan verifikasi atas hasil perhitungan *unit cost*/CSA.
- c. Rektor menetapkan tarif layanan pendidikan dan digunakan sebagai acuan layanan yang akan dijabarkan dalam RBA Tahunan.

3. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Tahunan

- a. Tim Renbang Universitas menyusun *guidelines* penyusunan RBA Tahunan.
- b. Tim Renbang Universitas, Fakultas/Pascasarjana, dan Lembaga melakukan verifikasi terhadap RBA Tahunan guna memastikan bahwa RBA telah sinkron dan relevan dengan Renstra Bisnis dan CSA.
- c. Tim Renbang Universitas melakukan entry indikator kinerja

4. Kerangka Acuan Kerja (KAK) atau *Term of Reference* (TOR) Pelaksanaan Kegiatan

- a. Tim Renbang Universitas menyusun *guidelines* penyusunan KAK/TOR.
- b. Tim Renbang Universitas, Fakultas/Pascasarjana, dan Lembaga melakukan verifikasi terhadap KAK/TOR guna memastikan bahwa telah sinkron dan relevan dengan RBA Tahunan.

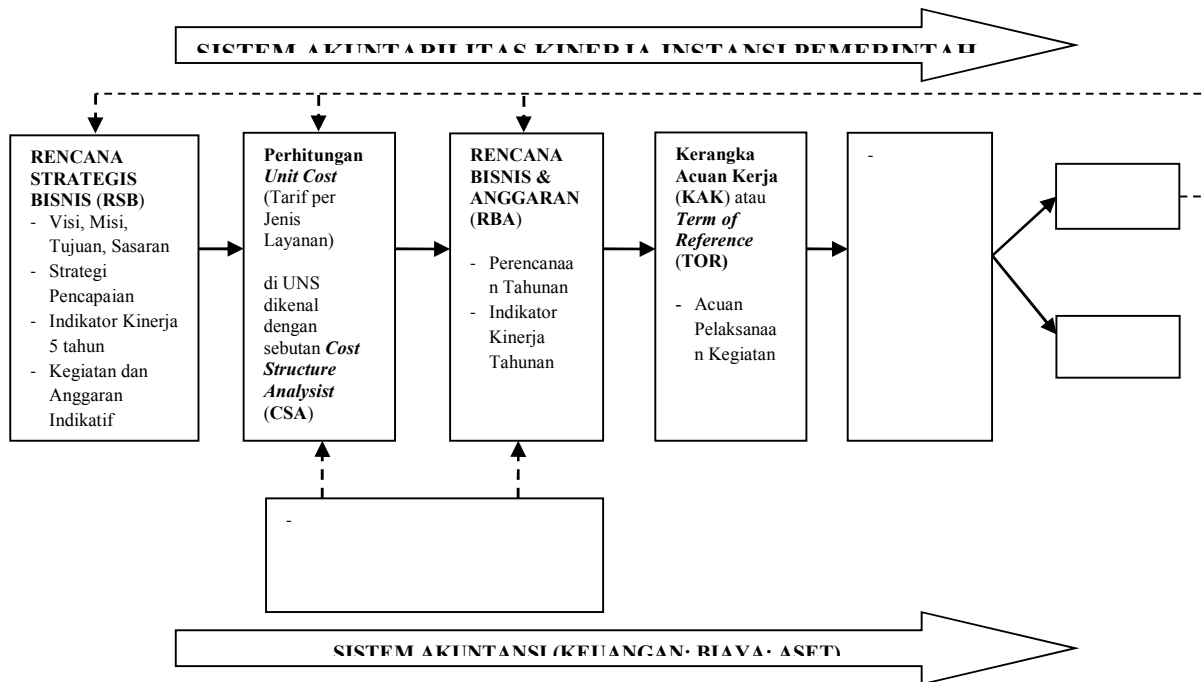
5. Pelaporan dan Pertanggungjawaban

Proses pelaporan dan pertanggungjawaban menggunakan sistem yang berlaku dan ditetapkan di UNS, yaitu Sistem Informasi Akuntansi yang menghasilkan Laporan Keuangan dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang menghasilkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Tahapan-tahapan tersebut diatas dapat kita lihat dalam gambar 3.

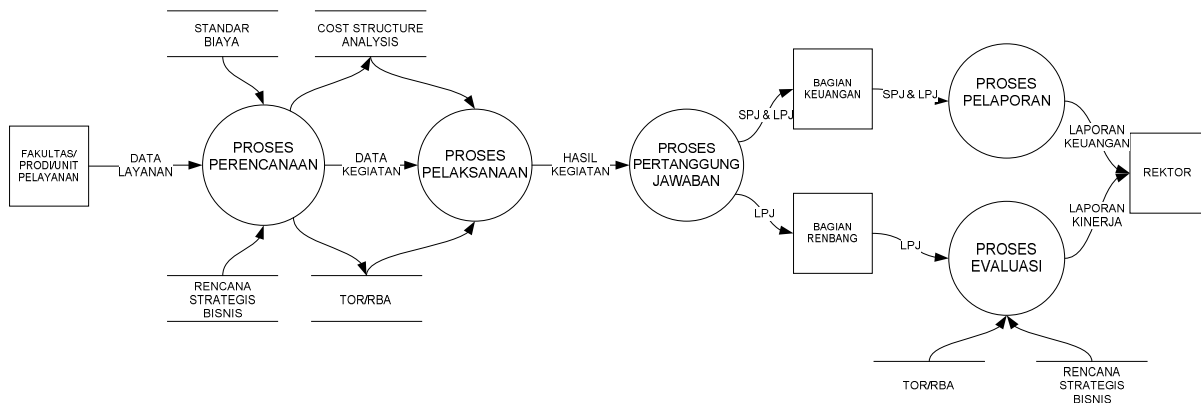
Manfaat sistem yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Dengan adanya sistem yang memasukkan perencanaan di awal dan hasil kegiatan dari LPJ yang dilaporkan, maka dapat dilakukan monitoring atas pencapaian kinerja secara *real time*, kapan saja dibutuhkan tanpa perlu waktu untuk penyusunan terlebih dahulu. Monitoring kinerja berupa capaian KPI, output/outcome, dan serapan anggaran dapat menjadi acuan dalam membuat kebijakan agar capaian kinerja dapat lebih optimal. Monitoring ini dapat menjadi *warning signal* bagi semua unit atas capaian kinerjanya, sehingga di akhir periode kinerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan dapat tercapai dengan maksimal.
- b. Data dalam sistem dapat digunakan sebagai verifikator atas suatu kegiatan yang tidak ada dalam RBA sebelumnya. Dengan demikian bagian keuangan dapat lebih 'hati-hati' untuk mendanai suatu kegiatan. Apakah memang terdapat dalam RBA atau tidak.
- c. Dengan sistem ini juga akan tercapai kesesuaian antara RBA, TOR, dan LPJ. Sehingga akan terlihat, jika terdapat LPJ yang tidak memiliki TOR sebelumnya.
- d. Dengan sistem ini capaian KPI setiap tahun untuk kurun waktu 5 tahun dapat ter-rekap secara lebih kredibel, karena capaian kinerja diinput setiap pelaksanaan kegiatan.
- e. Penunjukkan tim Renbang sebagai bagian dari perencana dan evaluator, memungkinkan tim Renbang untuk menggodok kebijakan-kebijakan yang lebih tepat dalam perencanaan dan pencapaian kinerja di tahun berikutnya.
- f. Dengan sentralisasi LPJ di satu bagian, yaitu tim Renbang maka setiap kegiatan yang telah dilaksanakan memiliki dokumen yang lengkap. Sekecil apapun kegiatan tersebut harus memiliki acuan KPI dan dilaporkan dalam bentuk LPJ kepada tim Renbang. Hal ini sangat penting sebagai kelengkapan administrasi untuk proses akreditasi dan ISO. Selama ini tidak semua kegiatan memiliki dokumen LPJ yang lengkap, dengan demikian arah KPI yang ingin dicapai pun tidak dapat dilaporkan. Dokumen LPJ hanya ditujukan ke bagian keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas penggunaan dana saja. Selain bagian keuangan, hanya unit terkait saja yang memiliki laporannya. Hal ini membuat dokumen kegiatan (dalam satu fakultas, misalnya) menjadi tersebar, tidak terkonsentrasi dalam satu bagian saja.

Data flow diagram (DFD) dari sistem yang diajukan dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 3. Alur Usulan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja



Gambar 4. Usulan DFD Penganggaran Berbasis Kinerja

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- UNS sudah mulai menerapkan sistem Anggaran Berbasis Kinerja, namun belum efektif. Sistem penganggaran yang diterapkan di UNS saat ini merupakan perpaduan antara sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan sistem anggaran tradisional, yang mana penganggaran dibatasi dengan plafon anggaran.
- Proses penganggaran diawali dengan perencanaan strategis yang dituangkan dalam Renstra UNS. Dengan mengacu pada Renstra UNS, setiap Fakultas dan Biro membuat Renstra masing-masing. Dari Renstra, disusun kegiatan yang dituangkan dalam Term of Reference (TOR), yang berisi rincian kegiatan, output, dan outcome yang hendak dicapai, target Key Performance Indicator (KPI), dan biaya yang diusulkan. Biaya yang diusulkan dalam TOR kemudian disusun dalam bentuk RBA.
- UNS sudah memiliki sumber daya untuk dapat menerapkan ABK dengan lebih optimal, yaitu Tim Akuntansi dan Satuan Pengendalian Internal (SPI). Tim Akuntansi lebih memfokuskan pada pengembangan sistem penganggaran dan pelaporan kinerja. Sedangkan, SPI berkontribusi pada evaluasi atas perencanaan, monitoring pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi atas pembiayaan kegiatan yang dilaksanakan dan laporan keuangan Fakultas dan Biro.

- d. Perhitungan unit cost, di UNS dikenal dengan nama cost structure analysis (CSA), belum digunakan sebagai salah satu dasar perencanaan dan penganggaran (RBA).
- e. Sistem perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan pertanggungjawaban belum terintegrasi, sehingga antara laporan kinerja operasional dan laporan keuangan belum berasal dari satu kesatuan sistem terintegrasi.

5.2 Saran

- a. Untuk menerapkan ABK yang efektif, setiap Fakultas dan Biro dalam menyusun kegiatan, sebaiknya tidak dibatasi plafon anggaran. Hal ini juga bukan berarti bahwa terdapat kebebasan dalam membuat kegiatan. Setiap kegiatan yang diusulkan harus benar-benar dapat terukur output dan outcomenya, serta berkaitan dengan pencapaian KPI.
- b. Belum adanya evaluasi yang mendalam atas output dan outcome dari suatu kegiatan, evaluasi dilakukan terbatas pada kesesuaian penggunaan dana (tarif) dan keterserapan anggaran. Sebaiknya evaluasi SPI tidak hanya terbatas pada evaluasi anggaran, tetapi mencakup apakah suatu kegiatan layak dilaksanakan dan didanai, serta apakah output dan outcomenya mendukung KPI yang ditetapkan UNS.
- c. Cost structure analysis (CSA) sebagai model dan rumus perhitungan unit cost per item layanan harus dijadikan dasar perencanaan dan penganggaran.
- d. Sistem Perencanaan dan Penganggaran, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan Sistem Informasi Akuntansi (SIA) harus menjadi satu kesatuan sistem terintegrasi.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Penerbit Erlangga. Jakarta
- [2]. Carlin, Tyrone M. 2004. *Output Based-Budgeting and the Management of Performance. MGSM Working Papers in Management*. Macquarie Graduate School of Management. Sydney
- [3]. Robinson, Marc and D. Last. 2009. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting. Technical Notes and Manuals*. International Monetary Fund. Washington.
- [4]. Robinson, Marc and J. Brumby. 2005. *Does Performance-Based Budgeting Work?: An Analytical Review of the Empirical Literature. IMF Working Paper 05/210*. International Monetary Fund. Washington.
- [5]. Roemney, Marshall B. And Steinbart Paul J., 2012. *Accounting Information System, Twelfth Edition*. Pearson. USA
- [6]. Shah, Anwar and Chunli Shen. 2007. *Citizen-Centric Performance Budgeting at the Local Level. Public Sector and Governance and Accountability Series: Local Budgeting*. World Bank.
- [7]. Sekaran, Uma dan Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 5th Edition