

ANALISIS PENERAPAN *PERFORMANCE BASED BUDGETING* DALAM ANGGARAN BANK INDONESIA

Rahmita 201012004

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School

email: rahmita872@gmail.com

ABSTRACT

Performance-based budgeting with attention to linkages between funding the expected outputs and outcomes including efficiency in achieving outcomes and outputs, so that the principles of transparency, efficiency, effectiveness and accountability can be achieved. Researcher decided to choose Bank Indonesia as an object in this research in consideration with its function as Indonesia central bank. In regards to its function, Bank Indonesia is a governmental based independent body which obliges to change its budgeting system into performance based budgeting to fulfill the new public management concept. This research, qualitative analytical descriptive method is used, collecting data based on the fact that there is then analyzed and interpreted through facts obtained so that it can be made a conclusion and produce recommendations for the change.

Keywords : Performance Based Budgeting, performance, standard cost, Bank Indonesia

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan dunia globalisasi setiap perusahaan dituntut untuk membuat perkembangan yang semakin inovatif. Untuk itu manajer dituntut untuk semakin lebih kreatif dalam mempertimbangkan dan menyusun anggaran di tahun yang akan datang. Dengan adanya penganggaran, prediksi perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi operasi usaha tentu saja akan memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan (Marconi, 1989) dalam Yusfaningrum (2005).

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan suatu proses yang cukup rumit. Prosedur anggaran terdiri dari tahap proses penyusunan anggaran untuk menentukan target dan sasaran anggaran, revisi anggaran, pengendalian (evaluasi) anggaran dan umpan balik. Karakteristik dalam penganggaran sektor publik pun berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari 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 (Sri Rahayu, 2007). Selain sangat berguna bagi perbaikan, serta masukan bagi kinerja instansi pemerintah. Oleh sebab itu muncul tuntutan baru bagi para perusahaan sektor publik yakni dengan menerapkan paradigma baru prinsip *good governance*.

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) saat ini menjadi hal yang paling diperbincangkan dalam pengelolaan administrasi perusahaan publik. *Good governance* erat kaitannya dengan *New Public Management* (NPM). *New Public Management* merupakan sistem manajemen administrasi publik yang paling aktual di seluruh dunia dan sedang direalisasikan di hampir seluruh negara maju. *New Public Management* merupakan fenomena global, yang mempunyai tujuan memperbaiki efisiensi dan efektivitas, meningkatkan responsivitas, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial organisasi publik (Sancoko, 2008).

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan, penyusunan anggaran berkembang sedemikian rupa dan menciptakan berbagai pendekatan anggaran modern untuk memperbaiki pendekatan anggaran tradisional, salah satunya penganggaran dengan menggunakan prinsip anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*). *Performance based budgeting* merupakan anggaran yang berorientasi pada kinerja dengan menilai pencapaian keluaran/hasil. Dalam menggunakan pendekatan ini tujuannya agar anggaran yang dikeluarkan akan lebih efektif.

Bank Indonesia sebagai Bank sentral yang bertujuan untuk memelihara dan menjaga kestabilan nilai rupiah membutuhkan proses penyusunan anggaran yang efektif, harus *governance*. Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas Manajemen Keuangan Bank Indonesia dan memenuhi tuntutan *stakeholders*, selama ini Bank Indonesia telah melakukan penerapan *performance based budgeting* secara bertahap, namun tidak untuk diterapkan secara penuh dan dideklarasikan sebagai implementasi *performance based budgeting*. Contohnya Bank Indonesia masih menggunakan metode *capping*. Kemudian Bank Indonesia mendeklarasikan penerapan prinsip Anggaran Berbasis Kinerja atau *performance based budgeting* (PBB) dalam menyusun anggarannya pada tahun 2012. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan dan pilar yang telah ditetapkan. Memang Bank Indonesia bukan Bank dengan tujuan mencari profit, tapi Bank Indonesia harus mengefektifkan tiap-tiap pos anggaran yang dikeluarkan semaksimal mungkin. Penerapan *performance based budgeting* ini juga menjadi tuntutan Komisi XI DPR RI yang disampaikan dalam Laporan Singkat untuk Bank Indonesia. DPR RI Komisi XI bertugas sebagai pemberi persetujuan atas anggaran-anggaran Bank Indonesia.

Proses penyusunan anggaran menggunakan prinsip PBB dapat memadukan antara kinerja (*performance*) dengan anggaran (*budget*). Pengimplementasian prinsip PBB dalam penyusunan anggaran dapat terlihat dari adanya keterkaitan antara dana yang disediakan dengan hasil yang diharapkan berupa *output/outcome*. Penyusunan anggaran menggunakan prinsip PBB ini tidak hanya melihat dari sisi pendekatan kinerja melainkan harus memastikan anggaran disusun berdasarkan visi, misi, sasaran strategis, dan indikator kinerja utama yang ditetapkan. Penetapan anggaran dapat dilakukan dengan menentukan tujuan, Program Kerja (PK) yang akan dilakukan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Selanjutnya, efektivitas dan efisiensi Program Kerja (PK) yang disusun oleh Satuan Kerja dapat diukur melalui pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU).

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana perbandingan penyusunan anggaran dengan sistem capping di Bank Indonesia dan bagaimana penerapannya dalam penyusunan anggaran dengan menggunakan prinsip *performance based budgeting* di Bank Indonesia. Serta bagaimana proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dan kinerja di Bank Indonesia.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

Anggaran merupakan rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan pengeluaran dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009). Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, pengeluaran, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai kegiatan yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

2.2 Kinerja

Menurut Bastian (2010) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tergambarkan melalui perumusan skema strategis suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja yakni prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Untuk dapat mengetahui keberhasilan / kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur.

2.3 Pengembangan Sistem Anggaran

Sistem penganggaran telah berkembang sesuai dengan pencapaian kualitas yang semakin tinggi. Menurut Bastian (2010) jenis-jenis anggaran terbagi menjadi :

a) Metode anggaran tradisional

Metode anggaran tradisional ini terbagi menjadi 2, yaitu *Line Item Budgeting* dan *Incremental Budgeting*.

b) Metode anggaran modern

Metode anggaran modern sendiri juga dibagi menjadi 2, yaitu *Planning Programming Budgeting System* atau biasa disebut PPBS dan *Zero Based Budgeting (ZBB)*.

2.4 Performance Based Budgeting

Anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan anggaran yang berorientasi pada kinerja dengan menilai pencapaian keluaran/hasil (*output/outcome*) dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi (Bastian, 2010). Dengan *Performance Budgeting* alokasi sumber daya ditekankan pada program/kegiatan yang akan disusun untuk tahun mendatang, bukan berdasarkan pada unit organisasinya saja. Penggunaan *output measurement* (pengukuran hasil) digunakan untuk mengukur pencapaian indikator kinerja sehingga terlihat besarnya anggaran yang telah dikeluarkan dan dapat mengendalikan pengeluaran sesuai dengan aktivitas kegiatan/program.

2.5 Komponen Performance Based Budgeting

Penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan tiga komponen untuk menyusun berbagai program/aktivitas sebagaimana uraian Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004 pasal 7 ayat 2 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) yaitu indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan.

1) Indikator Kinerja Utama

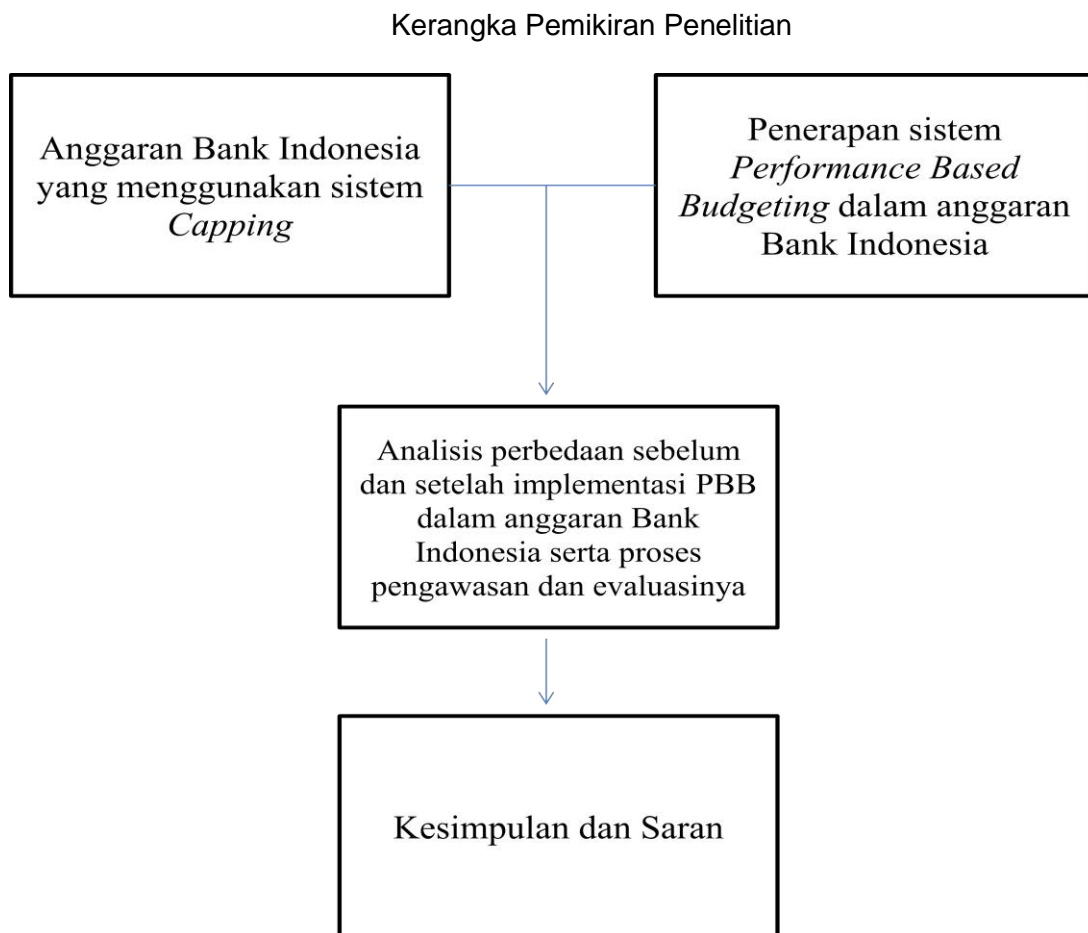
Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*) (Bastian, 2010).

2) *Standard Cost*

Standard cost merupakan biaya yang ditentukan di muka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu di bawah asumsi kegiatan ekonomi, efisiensi dan faktor - faktor lain tertentu (Mulyadi, 2007).

3) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dimulai dari pengukuran kinerja yang merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu dengan membuat perumusan perencanaan strategi dan menentukan seluruh aktivitas / program organisasi harus dapat diukur. Berbagai aktivitas / program dalam suatu organisasi dapat terlihat setelah dilakukannya pengukuran kinerja terhadap pencapaian tujuan organisasi.



(Sumber: Peneliti)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penyusunan skripsi ini objek yang menjadi sasaran pengamatan penyusunan adalah membandingkan proses penyusunan anggaran dengan menggunakan sistem *capping* dan menggunakan prinsip *performance based budgeting*.

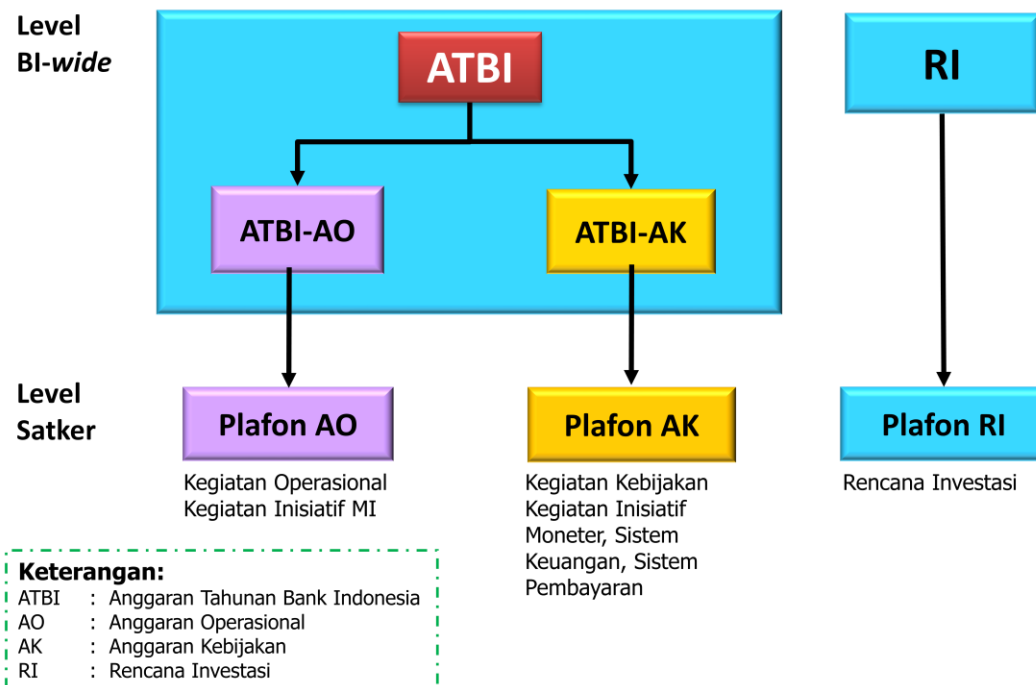
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data primer dan sekunder.

Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mengumpulkan data atau informasi yang dapat menjelaskan permasalahan suatu penelitian secara objektif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Studi Pustaka (*Library Research*)
2. Studi Lapangan (*Field Research*)
3. Wawancara

IV. PEMBAHASAN

4.1 Struktur anggaran Bank Indonesia



Penyusunan anggaran di Bank Indonesia di mulai dari tahap penyusunan, pelaksanaan, dan monitoring hasil pelaporan anggaran. Anggaran Bank Indonesia terbagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu Anggaran Operasional (AO), Anggaran Kebijakan (AK), dan Rencana Investasi (RI). Anggaran Bank Indonesia disusun dan menjadi Anggaran Tahunan Bank Indonesia (ATBI) setelah disetujui oleh DPR-RI. Anggaran Tahunan Bank Indonesia (ATBI) Operasional ditetapkan oleh Dewan Gubernur dan disetujui oleh DPR-RI. Anggaran Tahunan Bank Indonesia (ATBI) Kebijakan ditetapkan oleh Dewan Gubernur dan hanya dilaporkan secara khusus kepada DPR-RI. Sedangkan Rencana Investasi (RI) dilaporkan kepada Badan Supervisi Bank Indonesia (BSBI) sebagai bahan telaahan.

Berikut pengertian mengenai masing – masing anggaran di Bank Indonesia :

- Anggaran Operasional adalah rencana penerimaan dan pengeluaran satker dari kegiatan operasional, termasuk di dalamnya kegiatan inisiatif bidang manajemen intern. Antara lain : Anggaran gaji dan tunjangan, pengembangan dan pemeliharaan pegawai.
- Anggaran Kebijakan adalah rencana penerimaan dan pengeluaran satker dari kegiatan kebijakan, termasuk di dalamnya kegiatan inisiatif bidang moneter, sistem pembayaran serta stabilitas sistem keuangan. Antara lain : anggaran operasi moneter, pencetakan uang dan distribusi uang.
- Rencana Investasi (RI) adalah rencana pengeluaran untuk pembelian atau pengadaan aktiva tetap (AT) dan/atau aktiva tidak berwujud serta pemeliharaan yang dapat menambah umur/manfaat ekonomis dan kapasitas AT dan/atau aktiva tidak berwujud. Antara lain : pengadaan aktiva tetap, sistem informasi.

4.2 Perbandingan proses penyusunan anggaran sebelum dan sesudah menggunakan prinsip PBB (*Performance Based Budgeting*) di Bank Indonesia

Implementasi *Performance Budgeting* baru diterapkan di Bank Indonesia pada tahun 2012, dalam hal ini ada 3 perubahan setelah diterapkannya *prinsip performance based budgeting*, yaitu:

- 1) Menghilangkan penerapan *capping* dalam anggaran Bank Indonesia.

Pada tahun sebelum diterapkannya prinsip *performance based budgeting* penyusunan anggaran di Bank Indonesia menggunakan sistem *capping*, sistem penyusunan anggaran menggunakan *capping* hanya berorientasi pada *input* tanpa berfokus kepada *output*.

Capping merupakan sistem penyusunan anggaran yang membagikan anggaran berdasarkan pada cap – cap atau ke dalam bagian – bagian program kerja dengan menentukan proyeksi keuangan terlebih dahulu dan membentuk program kerja setelahnya.

Dalam sistem *Capping* anggaran telah diterima terlebih dahulu kemudian dapat disusun berbagai program kerja.

Capping dilakukan dengan cara menentukan terlebih dahulu proyeksi keuangan di Bank Indonesia. Proyeksi keuangan dilakukan pada tingkat *BI-wide* dan tingkat Satker. Jumlah proyeksi keuangan yang telah ditetapkan digunakan sebagai acuan dalam pembuatan program kerja yang akan dilakukan di tahun mendatang. Sehingga berbagai program kerja dapat disusun dengan menyesuaikan besarnya anggaran yang telah ditetapkan yaitu berdasarkan pada jumlah anggaran yang telah di proyeksikan oleh Bank Indonesia. Anggaran yang dikeluarkan tidak dijabarkan ke dalam perincian setiap kegiatan aktivitas/program yang ada melainkan hanya berfokus pada kegiatan inti dan tidak berfokus kepada sub – sub kegiatan aktivitas/program kerja.

Dalam menggunakan *capping* cenderung lebih mudah dikarenakan penyusunan anggaran tidak berfokus pada *output* (keluaran) dari setiap program yang disusun dan tidak merincikan anggaran yang dikeluarkan ke dalam sub kegiatan yang disusun.

Berbeda dengan sistem PBB (*Performance Based Budgeting*), penyusunan anggaran menggunakan prinsip PBB berfokus pada *output* (keluaran) agar pengalokasian sumber daya lebih efektif dan efisien. Dalam *Performance Based Budgeting* menekankan pada *output/outcome* dari setiap program yang disusun. Dengan menentukan *output/outcome* mewujudkan adanya tolok ukur pada setiap program kerja yang disusun dan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang disediakan dengan hasil yang diharapkan. Dengan menggunakan sistem PBB, tingkat *BI-wide* menentukan terlebih dahulu peta strategi (*strategy map*) yang terdiri dari tujuan, visi, misi, sasaran strategis (SS) *BI-wide*, indikator kinerja utama (IKU) *BI-wide*, dan target (IKU) *BI-wide* yang kemudian dilakukan *cascading* (penurunan) kepada tingkat satker, setiap satker membuat sasaran strategis (SS) tingkat Satker, IKU Satker, dan Target IKU Satker. Kemudian berbagai program kerja dapat disusun, penyusunan program kerja harus disesuaikan dengan indikator kinerja utama (IKU) tingkat *BI-wide* agar pencapaian kinerja dapat berjalan dengan optimal.

- 2) Menambah *initiative charter* dengan KKUPK (Kertas Kerja Usulan Program Kerja) untuk anggaran diluar PK Inisiatif.

Initiative Charter merupakan kontrak yang telah disetujui oleh pihak terkait untuk menyelesaikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan. Inisiatif sendiri merupakan program kerja yang diputuskan oleh Dewan Gubernur karena berdampak langsung terhadap pencapaian IKU di *BI-Wide*. *Charter* berfungsi sebagai alat perencanaan,

pengendalian dan evaluasi penganggaran. Untuk di Bank Indonesia sendiri, menggunakan inisiatif carter (Lampiran 4).

Sejalan dengan implementasi *Performance Based Budgeting* (PBB), maka perencanaan Program Kerja (PK) harus akuntabel dan mendukung pencapaian tugas Bank Indonesia serta sesuai dengan arah strategi yang ditetapkan oleh Dewan Gubernur Bank Indonesia (BI). Hal tersebut dicerminkan melalui pengisian Kertas Kerja Usulan Program Kerja (KKUPK) yang bertujuan agar PK Rutin/PK Non Inisiatif lebih terarah dan efektif dengan penggunaan anggaran yang lebih wajar. Selain itu KKUPK merupakan wujud komitmen pemimpin satuan kerja dalam melaksanakan dan mendukung pelaksanaan kebijakan BI. KKUPK wajib disusun untuk 5 (lima) Program Kerja (PK) Rutin/ PK Non Inisiatif yang menyerap anggaran terbesar di satuan kerja, KKUPK didokumentasikan di satuan kerja agar dapat dengan mudah digunakan dalam monitoring dan evaluasi pelaksanaan PK, Salinan KKUPK disampaikan kepada DKI untuk bahan *review* dan negosiasi di tahap Perencanaan dan bahan evaluasi ditahap Pelaksanaan. (dapat dilihat dalam bentuk form di lampiran 3).

3) Menerapkan Standard Cost secara bertahap

Standard Cost merupakan batas maksimal biaya pelaksanaan suatu kegiatan untuk menghasilkan produk tertentu, yang ditetapkan berdasarkan standar aktivitas yang dipandang efektif serta pengeluaran yang relevan, wajar, dan efisien. Penerapan *Standard Cost* bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan anggaran Bank Indonesia dan mendukung implementasi *Performance Based Budgeting* (PBB) yang ideal di Bank Indonesia.

Pada penyusunan program kerja anggaran dan rencana investasi di BI diterapkan *Standard Cost* secara bertahap dengan cakupan kegiatan sebagai berikut:

1. Penelitian : penetapan standar aktivitas dan plafon anggaran
2. Seminar : penetapan standar aktivitas dan plafon anggaran
3. Pengaturan : penetapan standar aktivitas dan ujicoba plafon anggaran

Jenis dan rincian Produk yang digunakan untuk menetapkan *Standard Cost* diklasifikasikan sebagaimana Tabel 4.1.

Tabel 4. 1

Klasifikasi Kegiatan, Jenis Produk, dan Plafon Anggaran *Standard Cost*

Kegiatan	Rincian Produk	Plafon Anggaran
Penelitian *	Working Paper	Rp115.000.000,00
	Occasional Paper	Rp60.000.000,00
	Research Notes	Rp10.000.000,00
	Data Analysis Report	Rp25.000.000,00
Seminar	Seminar Lokal A	Rp18.000.000,00
	Seminar Lokal B	Rp33.000.000,00
	Seminar Nasional A	Rp185.000.000,00
	Seminar Nasional B	Rp600.000.000,00
	Seminar Internasional A	Rp525.000.000,00
	Seminar Internasional B	Rp525.000.000,00
Pengaturan **	Ketentuan Baru Nasional	Rp200.000.000,00
	Ketentuan Baru BI wide	Rp150.000.000,00
	Revisi Ketentuan Nasional	Rp140.000.000,00
	Revisi Ketentuan BI wide	Rp75.000.000,00

Keterangan:

* : tidak termasuk anggaran untuk seminar dan konsultan

** : tidak termasuk anggaran untuk seminar dan konsultan, bersifat ujicoba

(Sumber : P3KARI 2015, rincian di lampiran 2)

Sebelum penerapan *performance based budgeting*, Bank Indonesia hanya membuat standarisasi klasifikasi program kerja berdasarkan TP Unit Kerja, belum menggunakan *standard costing system*, klasifikasi kegiatannya sebagai berikut :

Tabel 4.2

Klasifikasi program kerja berdasarkan TP Unit kerja

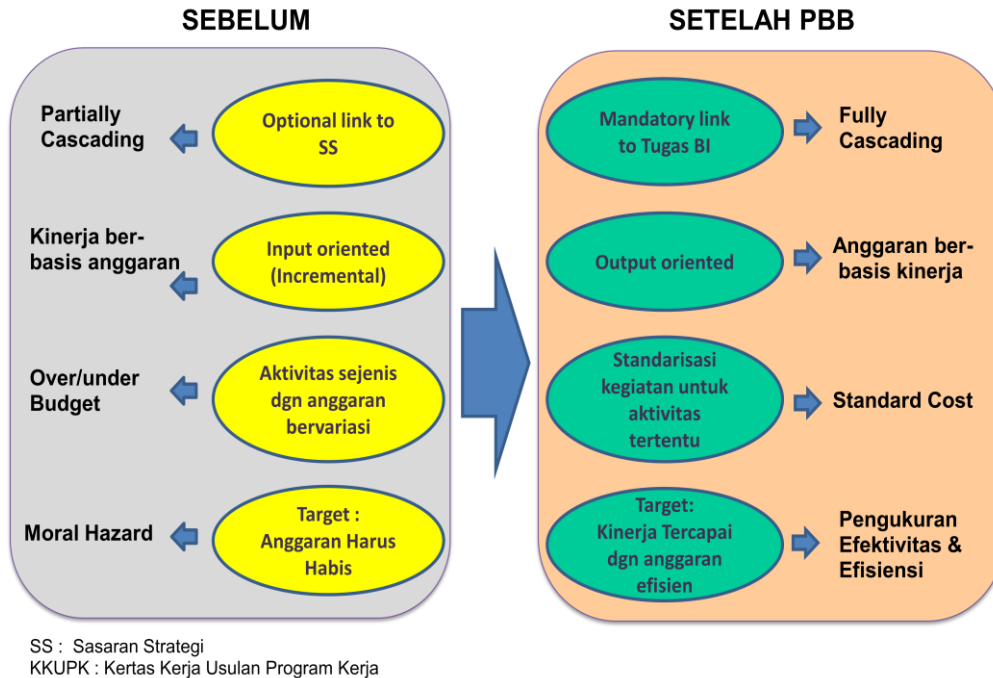
No.	Klasifikasi Program Kerja	Produk
1.	Penelitian	Laporan
2.	Regulasi	Peraturan
3.	Pengawasan	Laporan

4	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan - Dokumen - Layanan
---	-------------	---

(Sumber: P3KARI 2011)

Standarisasi Program Kerja dan Produk Bank Indonesia sebagaimana Lampiran 1.

Apabila dijelaskan dalam bentuk gambar, adalah sebagai berikut :



Gambar 4.8 Perbedaan Sistem Anggaran BI

Sumber : Internal Bank Indonesia

4.3 Proses pengawasan dan evaluasi terhadap proses penyusunan anggaran dan kinerja di Bank Indonesia

Dalam tahapan pengawasan dilakukan untuk mengendalikan kinerja organisasi dalam meminimalisir setiap kegiatan yang tidak berjalan dengan baik dan sebagai bahan acuan atau koreksi terhadap kinerja yang tercapai/tidak pada tahun ini untuk memperbaiki kinerja di tahun yang akan datang.

Pengawasan realisasi anggaran dan program kerja merupakan tanggung jawab Dewan Gubernur, setiap Direktur (pimpinan Satker) dan Kepala Bagian (pimpinan unit). *Project manager* digunakan sebagai alat pengawas secara keseluruhan, sedangkan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran dan pelaksanaan program kerja dilakukan

secara terpisah dan dilakukan di departemen yang berbeda. DMST (Departemen Manajemen Strategis) bertugas mengawasi realisasi program kerja dan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU), sedangkan DKI (Direktorat Keuangan Intern) bertugas mengawasi realisasi anggaran.

Proses pengawasan terhadap realisasi anggaran dan realisasi program kerja dilakukan setiap triwulan untuk melakukan tindakan perbaikan jika terlihat adanya penyimpangan mengenai kinerja dan anggaran.

Evaluasi pelaksanaan anggaran merupakan suatu rangkaian proses yang meliputi pemantauan dan analisis atas pelaksanaan anggaran untuk mencapai efektivitas dan efisiensi anggaran.

Dalam tahap evaluasi setiap program kerja dan anggaran dilakukan dengan menggunakan *ouput* berupa *progress review*. *Progress review* dikelompokkan menjadi *progress review* program kerja dan *progress review* anggaran. *progress review* dilakukan secara triwulan dan semesteran. *Progress review* yang dilakukan setiap triwulan dilakukan oleh semua pimpinan Satker dan Dewan Gubernur, sedangkan yang dilakukan setiap semesteran dilakukan oleh Satker dan kepala unit masing – masing bidang.

Evaluasi pelaksanaan anggaran, program kerja, dan pencapaian target kinerja periode berjalan dilakukan sebagai *feedback* (umpan balik) untuk perencanaan anggaran dan kinerja di tahun mendatang.

a) Evaluasi Anggaran

1.) Pihak yang bertanggung jawab dalam mengawasi pelaksanaan anggaran :

Satuan kerja bertugas untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran dengan melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan anggaran dan pencapaian target IKU satuan kerja di bidang anggaran, serta memberikan penjelasan mengenai pencapaian kinerja anggaran yang akan di bahas dalam *progress review* kepada Dewan Gubernur untuk mendapatkan persetujuan dan akan diserahkan kepada DPR-RI.

Penyerahan kepada DPR-RI dilakukan untuk mendapatkan persetujuan mengenai penambahan proyeksi keuangan terhadap evaluasi pelaksanaan anggaran. Penambahan proyeksi yang tidak disetujui oleh DPR-RI maka pelaksanaan kegiatan operasional dilakukan menggunakan saldo anggaran operasional yang tersedia dengan skala prioritas kegiatan.

2.) Mekanisme koreksi proyeksi anggaran :

- a) DKI melakukan penyusunan ulang mengenai usulan skala prioritas kegiatan dan usulan alokasi plafon anggaran operasional baru untuk satuan kerja dan akan diserahkan kepada komite PAMK untuk mendapatkan rekomendasi.
- b) Komite PAMK menyerahkan kepada Dewan Gubernur, kemudian Dewan Gubernur menetapkan skala prioritas kegiatan dan alokasi plafon anggaran operasional yg baru.
- c) DKI menyampaikan plafon anggaran baru kepada satuan kerja yang telah disetujui oleh Dewan Gubernur dengan menggunakan memorandum.
- d) DKI kemudian melakukan penyesuaian anggaran dalam sistem BI-SOSA.

b) Penilaian kinerja anggaran satuan kerja

1.) Pihak yang bertanggung jawab dalam penilaian kinerja :

Penilaian kinerja anggaran dilakukan setiap akhir tahun berdasarkan realisasi dan rencana anggaran satuan kerja per tugas pokok, per jenis plafon anggaran pengeluaran. Penilaian kinerja anggaran dilakukan dengan tolok ukur dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU).

Pihak yang bertanggung jawab dalam penilaian kinerja anggaran satuan kerja DKI, Komite PAMK, dan Dewan Gubernur. Tanggung jawab yang dilakukan oleh DKI dengan mengajukan usulan penilaian anggaran satuan kerja kepada komite PAMK. Komite PAMK memberikan rekomendasi mengenai penilaian kinerja anggaran yang disampaikan oleh DKI, sedangkan Dewan Gubernur bertanggung jawab dalam menetapkan penilaian kinerja anggaran satuan kerja.

2.) Mekanisme penilaian kinerja anggaran :

- a) DKI menyusun usulan penilaian kinerja anggaran satuan kerja dan menyampaikannya kepada komite PAMK untuk mendapatkan rekomendasi.
- b) Komite PAMK memberikan rekomendasi kepada DKI yang akan direvisi oleh DKI untuk mendapatkan persetujuan dari Dewan Gubernur.
- c) Dewan Gubernur memberikan persetujuan atas usulan penilaian kinerja yang disusun oleh DKI.

4.4 Implementasi dan Hasil Pembahasan

- 1) *Performance Based Budgeting* merupakan pengalokasian anggaran berdasarkan program kerja yang menunjang pencapaian sasaran strategis serta pertanggungjawaban anggaran berdasarkan pencapaian IKU.

- 2) Proses penyusunan anggaran di Bank Indonesia telah mengimplementasikan sistem penganggaran *Performance Based Budgeting*. Penyusunan anggaran menggunakan sistem *Performance Based Budgeting* disusun dengan menetapkan tujuan, visi, misi, sasaran strategis, Indikator Kinerja Utama, dan target IKU agar dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang dapat menunjang sasaran strategis dan tujuan Bank Indonesia.
- 3) Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) dapat diukur dengan terealisasinya target IKU dalam pelaksanaan program kerja yang dapat menunjang pencapaian tujuan Bank Indonesia. Sehingga efisiensi anggaran dapat terlaksana dengan baik.
- 4) Penerapan sistem PBB (*Performance Based Budgeting*) di Bank Indonesia telah menggunakan berbagai alat analisis yang dapat menunjang penerapan sistem *Performance Based Budgeting* untuk mempermudah penginputan data dengan mendokumentasikan realisasi anggaran dan program kerja.
- 5) Dalam penyusunan anggaran dibutuhkan proses pengawasan dan evaluasi untuk menghindari penyimpangan yang dapat terjadi dalam realisasi anggaran dan kinerja. Pengawasan dan evaluasi terhadap realisasi anggaran dan kinerja dilakukan setiap semesteran yang dilaksanakan oleh pimpinan satuan kerja dan kepala masing – masing unit. Evaluasi terhadap realisasi anggaran dan kinerja dilaksanakan dengan menggunakan *output* dalam bentuk *progress review* yang dapat menilai setiap program kerja yang dilaksanakan dalam mencapai target IKU.
- 6) Dalam pelaksanaan anggaran dan kinerja diberikan *reward and punishment* di Bank Indonesia kepada setiap satuan kerja. Diberikan *reward* kepada satuan kerja yang dapat melakukan kinerjanya dengan baik dan tepat pada waktunya, serta memberikan *punishment* kepada satuan kerja yang tidak dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik dengan mendapatkan penundaan kenaikan pangkat kepada pimpinan satuan kerja yang mendapatkan nilai kurang baik.
- 7) Terdapat perbandingan penggunaan sistem penganggaran yang ada di Bank Indonesia dengan menggunakan sistem PBB dan sistem anggaran menggunakan *capping*. Penerapan *Performance Based Budgeting* berfokus terhadap *output/outcome* (keluaran/hasil), sedangkan penggunaan sistem *capping* berfokus terhadap *input*. Terdapat banyak kendala yang dihadapi dalam penerapan *Performance Based Budgeting* di Bank Indonesia yaitu :
 - a) Proses penginputan data yang masih secara manual karena belum terintegrasinya sistem aplikasi untuk mendokumentasikan anggaran dan pencapaian kinerja dengan optimal.

- b) Fully cascading yang mengharuskan seluruh sasaran strategis dan Indikator Kinerja Utama tingkat BI *wide* diturunkan kepada masing-masing satuan kerja secara *vertical* dan *horizontal alignment*.
- c) Banyaknya program kerja yang double penganggarannya karena tiap Satker yang memiliki program kerja yang sama tapi nama kegiatannya berbeda, sehingga harus di cek secara manual.
- d) Untuk pihak eksternalnya sendiri, kendala ada di DPR-RI yang kurang mengenal proses bisnis Bank Indonesia secara keseluruhan serta perekonomian Indonesia yang fluktuatif dalam anggaran kebijakan BI.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

- 1.) Tidak terdapat perbedaan yang terlalu signifikan dalam proses penerapan sistem PBB (*Performance Based Budgeting*) di Bank Indonesia, hanya penerapan PBB sedikit lebih sulit dibandingkan dengan yang sebelumnya (*capping*). Pada saat penerapan *performance based budgeting* ini ada 3 hal yang berubah, yaitu:
 - a) Menghilangkan penerapan *capping* anggaran Bank Indonesia.

Dengan penggantian penyusunan anggaran menggunakan *performance based budgeting*, proses *capping* yang semula sudah diketahui proyeksi keuangannya kemudian baru membuat program-program kerja, harus mengubah menjadi sebaliknya. Menentukan program-program kerja secara detail baru lah dapat ditentukan proyeksi keuangannya. Sebagai komite budget (DMST dan DKI), DMST wajib memeriksa apakah yang direncanakan mendukung atau tidaknya dengan tujuan dan tugas BI. Kemudian DKI wajib mengoreksi terkait kewajaran anggaran yang diajukan oleh masing-masing Satker.

- b) Menambahkan *initiative charter* dengan KKR (Kertas Kerja Usulan Program Kerja)

Menambahkan *initiative charter* dengan KKUPK dilakukan seiring penerapan *performance based budgeting* agar program kerja rutin/program kerja non inisiatif lebih terarah dan efektif dengan penggunaan anggaran yang lebih wajar. Pengisian KKR ini wajib bagi 5 program kerja rutin/program kerja non inisiatif yang menyerap anggaran terbesar di satuan kerja.

c) Adanya *standard cost*.

Penerapan *standard cost* dalam performance based budgeting telah ditentukan hanya untuk 3 kegiatan (Penelitian, Seminar, dan Pengaturan) dengan jumlah plafon anggaran yang telah ditetapkan. Berbeda dengan sebelum diterapkannya penggunaan *standard cost* dalam sistem *capping*, harus mencari dulu plafon besaran se-BI yang kemudian baru di klasifikasi ke program kerjanya (Penelitian, Regulasi, Pengawasan, Operasional).

- 2.) Penerapan sistem PBB (*Performance Based Budgeting*) di Bank Indonesia belum terealisasi sepenuhnya dengan optimal, masih dilakukan berbagai pengembangan untuk berbagai alat analisis yang dapat mengukur kinerja dalam hal pengawasan dan evaluasi kinerja untuk penerapan *Performance Budgeting* di Bank Indonesia secara sempurna.

5.2. Keterbatasan

Dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat keterbatasan yang dihadapi penulis, diantaranya :

- 1) Penulis mengalami kesulitan dalam pengambilan data yang mengharuskan untuk lintas divisi dikarenakan sistem *Performance Budgeting* memiliki keterkaitan data di berbagai departemen dan divisi di Bank Indonesia (PKEA dan PKAg).
- 2) Keterbatasan data yang hanya diperbolehkan sebagian untuk dilampirkan dalam hasil penelitian penulis dan tidak mendapatkan data mengenai pengukuran kinerja secara detail.
- 3) Kerahasiaan dalam melampirkan angka-angka yang memperlihatkan anggaran pada setiap program kerja yang disusun, terutama pada sandi anggaran tertentu (SAT) yang merupakan 3 anggaran nominal besar.

5.3. Saran

Setelah dilakukannya penelitian terkait proses penyusunan anggaran tahunan yang lebih baik untuk tahun berikutnya dalam divisi Perencanaan Keuangan dan Evaluasi Anggaran (PKEA) di Bank Indonesia, diantaranya yaitu :

- 1) Untuk memperoleh tahap yang sempurna dalam pengimplementasian sistem PBB (*performance Based Budgeting*), diperlukan evaluasi kinerja yang sempurna untuk menjadikan acuan pencapaian hasil kinerja tahun ini dalam memperbaiki kinerja di tahun mendatang. Dengan melakukan pengembangan aplikasi yang ada di Bank Indonesia agar aplikasi PPA dengan AMK-BI dapat terintegrasi dengan baik sehingga memudahkan proses penilaian anggaran dan kinerja di Bank Indonesia.

- 2) Dapat memastikan keselarasan antara *vertical* dan *horizontal alignment* untuk setiap sasaran strategis baik tingkat *BI-wide* maupun tingkat Satker, serta mendokumentasikan setiap anggaran dan program kerja ke dalam aplikasi yang mudah di baca yang dapat berguna untuk tahap pengembangan PBB selanjutnya yang lebih baik.