

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
LUMAJANG**

**SKRIPSI**



Oleh :

**DESSY ISNAINI SYAFITRI**

**NIM :12520009**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
LUMAJANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada :  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

**DESSY ISNAINI SYAFITRI**

**NIM :12520009**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
LUMAJANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**DESSY ISNAINI SYAFITRI**

**NIM :12520009**

Telah disetujui pada tanggal 14 Juni 2016

Dosen Pembimbing,



**Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA  
NIP 19771025 200901 2 006**

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



**Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP. 19720322 200801 2 005**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**EVALUASI PENERAPAN SISTEM ANGGARAN BERBASIS**  
**KINERJA PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA**  
**KABUPATEN LUMAJANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**DESSY ISNAINI SYAFITRI**  
**NIM : 12520009**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji dan Dinyatakan Diterima Sebagai  
Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 27 Juni 2016

**Susunan Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Ketua Penguji

Sri Andriani, SE., M.Si

NIP. 19750313 200912 2 001

:(  )

2. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA

NIP. 19771025 200901 2 006

:(  )

3. Penguji Utama

Drs. Abdul Kadir Usry, Ak., MM

NIP. -

:(  )

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,  
  
Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP. 19720322 200801 2 005



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DESSY ISNAINI SYAFITRI  
NIM : 12520009  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Dengan judul :

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan tanggung jawab dosen pembimbing atau pun pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2016

Hormat Saya,



Dessy Isnaini Syafitri

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Sujud syukurku kusembahkan kepada ALLAH SWT yang Maha Agung nan Maha Tinggi nan Maha Adil nan Maha Penyayang, atas takdirmu telah kau jadikan aku manusia yang senantiasa berpikir, berilmu, beriman dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah awal bagiku untuk meraih cita-cita besarku.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang-orang yang sangat saya hormati dan saya cintai

Untuk Ayah (M.Muslim) dan Mama (Zahroh) tercinta, yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada didepanku,,, Ayah,.. Mama...terimalah bukti kecil ini sebagai kado keseriusanku untuk membalas semua pengorbananmu.. dalam hidupmu demi hidupku kalian ikhlas mengorbankan segala perasaan tanpa kenal lelah, dalam lapar berjuang separuh nyawa hingga segalanya.. Senyuman Ayah dan Mama selalu menjadi motivasi terkuatku untuk berjuang di sini. Besar harapanku untuk dapat menjadi anak yang menjadi sebab keselamatan dan kebaikan Ayah dan Mama di dunia dan akhirat. Bersyukur punya orang tua seperti Ayah dan Mama.

Untuk adik-adikku yang sangat kusayangi (Rizka Dwi Irmayani & Fairus Al Fayet), terima kasih telah menjadi penyemangat dan sumber inspirasi disaat kakakmu keletihan menyelesaikan skripsi ini. Besar harapanku dapat menjadi contoh yang baik bagi kalian sehingga kalian mampu menjadi sosok yang jauh lebih hebat dariku.

Untuk masa depanku (Hengky Adi Saputro), terima kasih sudah singga dihidupku menjadi penyemangat dan pelangi dengan warna-warna yang begitu indah, semoga sekarang dan selamanya.

## MOTTO

“Tragedi terbesar dalam kehidupan bukanlah sebuah kematian, tapi hidup tanpa tujuan. Karena itu, teruslah bermimpi untuk menggapai tujuan dan harapan, supaya hidup bisa lebih bermakna.”



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “ **Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang**”

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari jaman kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir Skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini menyampaikan terimakasih yang tak terhingga pada :

1. Ayah, Mama dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan baik materi, moril, maupun spiritual.
2. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Salim Al Idrus, M.M., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Nanik Wahyuni, SE, M.Si., AK., CA selaku ketua Jurusan Akuntansi yang juga memberikan izin dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan kritik dan saran selama proses penyelesaian penyusunan skripsi ini.



6. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, yang telah memberikan informasi dan masukan terkait penelitian yang saya susun.
7. Hengky Adi Saputro yang senantiasa menjadi teman hidup saya sekarang dan seterusnya.
8. Teman-teman Akuntansi 2012 yang selalu menjadi motivasi peneliti dan terima kasih atas kebersamaan kalian serta kebahagiaan yang telah kalian berikan selama ini.
9. Teman-teman saya Santi, Indah dan Joko teman seperjuangan selama proses pembuatan skripsi.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Kesalahan dan kekurangan-kekurangan, baik penulisan maupun lainnya yang memerlukan saran dan pengarahan yang lebih baik. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang masih jauh dari kata sempurna ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin ya Robbal'Alamin.

Malang, 14 Juni 2016

Penulis

## ABSTRAK

Dessy Isnaini Syafitri, 2016, Skripsi. Judul: “Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang”

Pembimbing : Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA

Kata Kunci : Realisasi Anggaran, Anggaran Berbasis Kinerja, Anggaran

---

Penyusunan anggaran merupakan salah satu bagian yang penting dalam sistem akuntansi, khususnya pada sektor publik. Perubahan penganggaran dari model tradisional ke penganggaran berbasis kinerja merupakan salah satu agenda reformasi keuangan Negara yang berorientasi pada *outcome*. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mengevaluasi penerapan sistem Realisasi Anggaran Berbasis Kinerja. Disamping itu penelitian ini juga menggambarkan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses penerapan sistem Realisasi Anggaran Berbasis Kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus secara deskriptif. Penelitian ini menggunakan data primer karena teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumen. Analisa datanya melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum sistem Realisasi Anggaran Berbasis Kinerja yang ideal belum tercapai, meskipun secara keseluruhan sudah baik. Ada beberapa hal yang belum dilaksanakan secara maksimal: 1) tahap penetapan indikator kinerja yaitu belum adanya indikator manfaat dan dampak pada setiap program/kegiatan yang disusun; 2) tahap perhitungan anggaran yaitu secara garis besar perhitungan masih berdasarkan pada data-data historis dan taksiran yang logis. Kendala yang ditemukan selama implementasi yaitu belum adanya sistem akuntansi biaya sehingga perhitungan anggaran masih berdasarkan estimasi dan kurangnya kemampuan SDM dalam memahami sistem Realisasi Anggaran Berbasis Kinerja sehingga pelaksanaan sistem ini belum maksimal.

## ABSTRAK

Dessy Isnaini Syafitri, 2016, Thesis. Title: "Evaluation of Budget System Implementation Based On the Performance of Office of Religious Affairs Ministry, Lumajang Regency"

Supervisor: Yona Octiani Lestari, SE., MSA., CSRS., CSRA

Keywords: Budget Realization, Performance-Based Budgeting, Budget

---

Budget constructing is one of the important parts in the accounting system, particularly in the public sector. Changes of the budgeting system from the traditional model to the performance-based budgeting are one of the country's financial reform agenda oriented in the outcome. The purpose of this study is to analyze and evaluate the implementation of Performance-Based Budgeting Realization System. Besides, this study also illustrates the obstacles encountered in the implementation of the Performance-Based Budgeting Realization System.

This research is a qualitative study with a descriptive case study approach. This study uses primary data because the techniques used in data collection are by observation, interviews and document research. The data analysis is through three stages: data reduction, data presentation, and conclusion.

The results showed that in general the ideal Performance-Based Budgeting Realization System has not been achieved, although overall it is good. There are some things that have not been implemented optimally: 1) the stage of determination of performance indicators, namely the absence of benefit and impact indicators on each program / activity organized; 2) The stage of budget calculation which generally the calculation was based on historical data and logical estimation. Obstacles encountered during implementation, namely the absence of a cost accounting system so that the budget calculation is still based on the estimation and the lack of human resources in understanding the Performance-Based Budgeting Realization System so that the implementation of this system is not maximized.

## المخلص

ديسي اثنين شافطري، 2016، البحث الجامعي. العنوان: "تقييم تطبيق النظام الموازنة القائمة على الأداء في وزارة الشؤون الدينية لوماجانج"

المشرف: يونا أوكتياني

كلمات البحث: تحقيق الموازنة، الموازنة القائمة على الأداء، الموازنة

إعداد الموازنة هو جزء مهم من النظام المحاسبي، وخاصة في قطاع العام. التغييرات على الموازنة من النموذج التقليدي للموازنة على أساس الأداء هي واحدة من برنامج الإصلاح المالي للبلاد الموجه على الإنتاج. وكان الغرض من هذا البحث إلى التحليل والتقييم من تنفيذ تحقيق الموازنة القائمة على الأداء. وكذلك، إنما يوضح هذا البحث العقبات التي المواجهة في تنفيذ نظام تحقيق الموازنة القائمة على الأداء.

هذا البحث هو نهج النوعي بالمنهج دراسة الحالة الوصفية. يستخدم هذا البحث البيانات الأولية لأن التقنيات المستخدمة في جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات وبحوث الوثائق. تحليل البيانات من خلال ثلاث مراحل: تخفيض البيانات، تقديم البيانات، والاستنتاج.

وأظهرت النتائج أنه عموماً لم يتحقق مثاليًا نظام تحقيق الموازنة القائمة على الأداء، على الرغم أن كلاً كانت جيدة. هناك بعض الأشياء التي لم تنفذ على النحو الأمثل: (1) مرحلة تحديد مؤشرات الأداء، يعني عدم وجود مؤشرات الفائدة وتأثيرها على كل برنامج/ نشاط المنظمة؛ (2) الموازنة مرحلة الحساب مستند الخطوط العريضة أن الحساب على البيانات التاريخية والقدر المنطقي. العقبات التي المواجهة أثناء التنفيذ هي عدم وجود نظام محاسبة التكاليف بحيث حساب لا يزال يستند على الموازنة التقديرية ونقص الموارد البشرية في فهم نظام تحقيق الموازنة القائمة على الأداء حتى لا يتم تنفيذ هذه

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja merupakan salah satu agenda reformasi keuangan negara yang mengarah pada orientasi penggunaan dana pemerintahan pada *output*. Perubahan ini penting dalam proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang semakin terbatas tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan yang semakin tinggi. Penganggaran yang berorientasi pada *output* merupakan praktek yang dianut oleh pemerintah modern di berbagai negara. Pendekatan penganggaran yang demikian sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pengelolaan keuangan satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat diatur oleh peraturan perundang-undangan di bidang keuangan negara. Beberapa peraturan utama yang secara khusus mengaturnya yaitu : (1) Undang-undang No. 17 tahun 2003, (2) Undang-undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, (3) Peraturan Pemerintah Dalam Negeri No.64 Tahun 2013 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.

Pentingnya anggaran dalam suatu perusahaan, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan. Baik dari manajemen tingkat atas (*top level management*) maupun manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Pihak-pihak inilah yang akan

memainkan peranan penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Sistem penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*) dan pendekatan partisipasi. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan dari atas ke bawah adalah anggaran yang disusun oleh manajer tingkat atas dan kemudian manajer pelaksana (tingkat menengah dan bawah) melaksanakan anggaran yang telah disusun tersebut. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan dari bawah ke atas, yaitu anggaran yang disusun oleh manajer pelaksana dengan memperoleh informasi dari staf manajemen mengenai keadaan perusahaan secara keseluruhan dan manajer tingkat atas akan menilai sekaligus mengesahkan anggaran yang di buat oleh manajer tingkat bawah.

Negara merupakan suatu organisasi besar dengan berbagai perangkat dan sistem didalamnya. Suatu organisasi harus dijalankan sesuai dengan visi dan misi masing-masing organisasi tersebut, tidak terkecuali dengan Negara. Adanya penyelenggaraan Negara dan pemerintahan akan membutuhkan dana yang tidak sedikit. Oleh karena itu, Negara pun harus melakukan pengelolaan keuangan dengan baik agar organisasi dapat dijelaskan dengan efektif dan efisien. Sebagaimana diketahui, keuangan merupakan bagian yang sangat penting dari sebuah organisasi. Sehingga dalam pengelolaan keuangan Negara, muncul berbagai sistem keuangan untuk tujuan efisiensi dan epektifitas penyelenggaraan Negara dan pemerintahan. Akan tetapi, menurut Hariadi, Pramono, Restianto, E Yanuar, Bawono, R Icut (2010:2), selama ini pemerintah dinilai sebagai organisasi birokratis yang tidak efisien, lambat, dan tidak efektif. Padahal, dalam manajemen modern, unit pemerintahan harus professional, akuntabel dan

transparan. Oleh karena itu, sistem keuangan Negara terus dibenahi, baik peraturan tertulis maupun teknis penulisannya.

Sistem keuangan negara saat ini telah memasuki babak baru. Menurut Hariadi, dkk (2010:1) reformasi didalam manajemen keuangan negara diawali dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang tersebut, pemerintah memperbaiki sistem pengelolaan keuangan negara menuju pengelolaan yang transparan dan akuntabel. Untuk mewujudkannya, disusunlah standar akuntansi pemerintah dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

Penerapan anggaran merupakan salah satu bagian yang penting dalam sistem akuntansi, khususnya pada sektor pemerintahan. Menurut Bastian (2008:59) anggaran secara umum dapat didefinisikan sebagai kumpulan pernyataan tentang perkiraan-perkiraan atas penerimaan dan pengeluaran baik yang akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang maupun yang akan terjadi dimasa lalu. Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah, anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode. Secara teoritis, penyusunan anggaran dapat mempengaruhi pengambilan keputusan manajemen. Hal ini sejalan dengan pemikiran Waworuntu (2013) bahwa proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan

peran yang menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk menyiapkan nilai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban guna melakukan perannya masing-masing. Akan tetapi, dalam praktiknya, penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik, khususnya pemerintah dan instansi-instansinya merupakan proses yang cukup kompleks. Hal ini dikarenakan adanya unsur sosial politik yang ikut mempengaruhi proses penyusunan anggaran tersebut. Oleh karena itu, sistem yang baik dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan.

Sistem keuangan Negara telah memasuki babak baru, termasuk didalamnya adalah pergeseran sistem anggaran. Sistem anggaran yang awalnya menggunakan sistem Anggaran Tradisional saat ini sudah mulai beralih pada sistem Anggaran Berbasis Kinerja. Merujuk pada Waluyo (2011), anggaran kinerja lebih mengutamakan hasil dari pengeluaran yang dilakukan, bukan seberapa besar jumlah uang yang sudah dikeluarkan. Menurut Waluyo (2011) pendekatan anggaran kinerja ini sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintahan sebagai instansi yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Hariadi, dkk (2010:8) sebagai alat perencanaan kegiatan publik yang dinyatakan dalam satuan moneter, anggaran pemerintah harus disusun secara cermat, akurat dan sistematis dengan menggunakan sistem anggaran yang baik. Dalam praktiknya, penggunaan sistem anggaran tradisional tidak efektif dikarenakan penyusunan anggaran hanya berdasarkan jumlah anggaran tahun sebelumnya. Selain itu, anggaran tradisional hanya menggunakan item-item penerimaan dan pengeluaran yang sama dalam setiap periode, padahal menurut Hariadi, dkk (2010:9) pada kenyataannya ada item yang sudah tidak relevan untuk digunakan. Untuk itu, dibentuklah suatu sistem penganggaran baru, yakni sistem Anggaran Berbasis Kinerja yang berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada



kinerja, bukan kebijakan. Selain itu, dengan Anggaran Berbasis Kinerja penyusunan dan pelaksanaan anggaran tidak hanya berdasarkan input dan proses saja, tetapi berorientasi pada output (hasil kinerja).

Penyajian laporan keuangan merupakan salah satu agenda dalam memenuhi suatu kewajiban dalam rangka pemenuhan kebutuhan bersama sebagaimana yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penyajian laporan keuangan yang disusun pemerintah, harus memuat komponen-komponen laporan keuangan yang harus dipenuhi. Salah satu komponen laporan keuangan yang harus dipenuhi tersebut adalah laporan realisasi anggaran.

Laporan realisasi anggaran yang disusun oleh suatu entitas akan menyajikan laporan realisasi anggaran berdasarkan basis yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Dalam peraturan tersebut telah ditetapkan standar yang mengatur tentang bagaimana penyajian laporan realisasi anggaran yang semestinya. Tujuan dari penetapan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk pemerintah dalam rangka untuk sebagai perwujudan pemenuhan tujuan akuntabilitas publik.

Melalui penerapan laporan realisasi anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dapat dihasilkan informasi realisasi dan anggaran entitas pelaporan. Dari informasi tersebut dapat dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Perbandingan tersebut ditujukan untuk mengetahui sejauhmana tingkat pencapaian target-target yang telah disepakati antara eksekutif dan legislative serta bagaimana proses penyerapan anggaran yang terjadi.

Laporan Realisasi Anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima mendanai kegiatan dengan cara menyajikan laporan secara komparatif. Laporan Realisasi Anggaran dapat

menyediakan informasi kepada para pengguna laporan tentang indikasi perolehan dan penggunaan sumber daya ekonomi yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien dan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Informasi Laporan Realisasi Anggaran (LRA) ini sangat berguna untuk mengkaji ulang keputusan tentang alokasi sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan kepatuhan entitas pelaporan terhadap ketentuan anggaran. Setiap laporan realisasi anggaran harus disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). LRA dan SAP dinyatakan dalam PSAP No.2 tentang laporan realisasi anggaran. PSAP No.2 ini berisikan prinsip-prinsip mengenai LRA. Tujuan standar LRA menetapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk pemerintah dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan.

Kementerian Agama (disingkat Kemenag, dahulu Departemen Agama, disingkat Depag) adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan agama. Kementerian Agama juga sebagai bagian dari sistem pemerintahan negara Republik Indonesia yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas pemerintahan sesuai Keputusan Presiden Nomor 102 tahun 2001 adalah membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan dibidang keagamaan.

Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang juga membuat perencanaan kinerja anggaran, yang dimaksud dengan perencanaan kinerja ini adalah rencana kinerja tahun 2015. Rencana kinerja mangandung unsur-unsur meliputi : sasaran strategis, indikator kinerja dan target. Sasaran strategis merupakan sasaran kegiatan sesuai dengan dokumen perencanaan kinerja jangka menengah. Indikator kinerja merupakan alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan/kegagalan kinerja dari

sasaran strategis. Sedangkan target adalah hasil yang diperjanjikan akan dicapai dari setiap indikator kinerja.

Penerapan anggaran yang ada di kantor Kementerian Agama ini dana anggaran yang akan dianggarkan oleh kantor Kementerian Agama berasal dari kas negara yang dipegang oleh Menteri Keuangan Negara. Apabila ada sisa dana anggaran (SILPA) maka sisa anggaran tersebut dikembalikan kepada kas Negara. Proses penyusunan anggaran di Kantor Kementerian Agama yang pertama dari dirjen anggaran kemudian melayangkan DIPA (Dana Ijin Pelaksanaan Anggaran) yang akan diberikan kepada kantor Kementerian Agama kemudian diberikan kepada KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) yang berada di kota Jember. Kemudian dari KPPN Kota Jember memberikan SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) yang akan mencairkan anggaran tersebut di Bank BRI Lumajang karena kantor Kementerian Agama bekerja sama dengan Bank BRI Lumajang, setelah dana anggaran itu cair maka diberikan kepada Bendahara kantor Kementerian Agama yang akan dilanjutkan sebagai rencana kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Begitu pentingnya sistem pengelolaan anggaran bagi instansi pemerintah dalam menjalankan operasinya dan mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan, sehingga penulis tertarik untuk membahas dan menyusunnya di dalam sebuah Tugas Akhir dengan judul:

**“EVALUASI PENERAPAN SISTEM REALISASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG”**

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dan untuk dapat mengarahkan dalam penelitian yang terfokus dan sistematis, maka yang akan menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem Anggaran Berbasis Kinerja diterapkan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang ?
2. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang di dalam penerapan sistem Anggaran Berbasis Kinerja ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis proses penerapan sistem Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.
2. Menganalisis kendala-kendala yang dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dalam penerapan sistem Anggaran Berbasis Kinerja.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan memberikan dua manfaat, yaitu manfaat dari segi teoritis dan manfaat dari segi praktis. Manfaat teoritis adalah hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan, pentingnya pada setiap instansi pemerintah, sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai masukan dan pertimbangan bagi

instansi pemerintah untuk menemukan alternatif dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan peranan anggaran berbasis kinerja sebagai alat pengelolaan anggaran.

Secara khusus, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang terlibat, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi juga masukan untuk para perkembangan ilmu akuntansi dan menambah kajian ilmu akuntansi khususnya akuntansi sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Secara umum manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah untuk mengetahui laporan realisasi anggaran yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang apakah sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku

Secara khusus penelitian ini bermanfaat bagi seluruh pihak yang terlibat dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, Peneliti, Mahasiswa dan masyarakat secara umum penjelasannya sebagai berikut:

1. Bagi Instansi Pemerintah

Sebagai masukan dan pertimbangan bagi instansi untuk menemukan alternatif dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan penerapan sistem anggaran berbasis kinerja sebagai alat pengelolaan anggaran.

## 2. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengetahui apakah penerapan sistem anggaran berbasis kinerja telah berperan sebagai alat pengelolaan anggaran pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

## 3. Bagi Pihak Lain

Dapat digunakan sebagai referensi bagi berbagai pihak untuk mengadakan penelitian lebih lanjut khususnya penelitian mengenai topik Akuntansi Sektor Publik.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang penyusunan anggaran telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Addina Marizka (2010)	Analisis Kinerja Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kota Medan	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintahan Kota Medan dilihat dari analisis varians secara umum dapat dikatakan dengan baik meskipun terlampauinya target anggaran. Sedangkan kinerja pendapatan pemerintah Kota Medan dilihat dari analisis pertumbuhan pendapatan Kota Medan tahun 2003-2007 cukup baik.
2	Afiah (2010)	Tinjauan Penganggaran Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pemerintahan Indonesia	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan membangun suatu sistem anggaran berbasis kinerja yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diterapkan.
3	Meidyawati (2011)	Analisis Implementasi	Penelitian kualitatif	Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa implementasi PPK-BLU

Tabel 2.1 (Lanjutan)

## Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) pada Rumah Sakit Stroke Nasional Bukit tinggi		telah memberikan peningkatan nilai kinerja, peningkatan pertumbuhan pendapatan, dan peningkatan kemandirian rumah sakit, serta memberikan manfaat langsung dalam mempermudah proses pengadaan obat-obatan, bahan habis pakai, dan peralatan dalam rangka peningkatan layanan kesehatan kepada masyarakat.
4	Shinta Sukma Devi Karno dkk (2011)	Analisis Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan <i>Rasio Return on Asset</i> (ROA) Pada PT.Graha Sarana Duta Palembang	Penelitian Kualitatif	Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan tidak berpengaruh terhadap ROA. penyusunan dan penetapan anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan agar memberikan kontribusi yang lebih baik dalam penilaian kinerja perusahaan. Peningkatan aktiva dan perolehan laba rugi perusahaan yang berpengaruh besar terhadap penilaian kinerja keuangan, khususnya <i>Return on Asset</i> .
5	Kurnia Mursitawati (2014)	Evaluasi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada	Penelitian Kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran Berbasis Kinerja pada objek penelitian secara



**Tabel 2.1 (Lanjutan)****Ringkasan Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
		Badan Layanan Umum (BLU) (Studi pada Fakultas "X" Universitas "Y")		administrasi dan peraturan undang-undang telah sesuai dengan PMK 44/PMK05/2009, tetapi praktek pelaksanaan penyusunan anggaran masih ada beberapa penyimpangan dan kekeliruan

*Sumber: Data diolah penulis, 2016*

Apabila ditinjau dari penelitian terdahulu, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian kali ini. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah sama-sama meneliti tentang anggaran. Adapun perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah pada penelitian Addina Marizka (2010) meneliti tentang Kinerja Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Kemudian pada penelitian Afiah (2010) meneliti tentang anggaran berbasis kinerja sebagai upaya peningkatan kinerja pemerintahan Indonesia, sedangkan pada penelitian Meidyawati (2011) meneliti tentang Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Pada penelitian Shinta Sukma Devi Karno dkk ( 2011 ) mereka meneliti tentang Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan *Rasio Return on Asset* (ROA), sedangkan pada penelitian Kurnia Mursitawati (2014) meneliti tentang Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Layanan Umum.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Pengertian Evaluasi**

Arikunto (2010:1) evaluasi didefinisikan sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang sudah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Wirawan (2011:7) mendefinisikan evaluasi sebagai riset untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dengan membandingkan dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. Adapun tujuan dilakukannya evaluasi menurut Wirawan (2011:22-24) yaitu:

1. Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat
2. Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana
3. Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar
4. Memenuhi ketentuan undang-undang
5. Mengukur efektifitas dan efisiensi
6. Akuntabilitas
7. Memperkuat posisi politik

Wirawan (2011:30) mengungkapkan bahwa evaluasi merupakan alat dari berbagai cabang ilmu pengetahuan untuk menganalisis dan menilai fenomena ilmu pengetahuan dan aplikasi ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu pengetahuan dalam praktik profesi. Dipilihnya pendekatan penyusunan anggaran melalui sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sebuah kebijakan baru yang diputuskan oleh pemerintah untuk memperbaiki sistem yang lama yang tidak efektif dan efisien.

Wirawan (2011:17) mengatakan bahwa setiap kebijakan harus dievaluasi untuk menentukan apakah kebijakan bermanfaat, dapat mencapai tujuannya, dilaksanakan secara efisien dan untuk pertanggungjawaban pelaksanaannya. Wirawan (2011:17) lebih menekankan bahwa evaluasi kebijakan adalah menilai kebijakan yang sedang atau telah dilaksanakan.

Wirawan (2011:147) metodologi evaluasi dapat dilakukan dengan beberapa metode, salah satunya dengan metode kualitatif. Evaluasi kualitatif menggunakan data kualitatif dan untuk menjaringnya menggunakan instrument kualitatif. Suatu evaluasi tidak hanya memerlukan data atau informasi mengenai hasil akhir program atau kebijakan, akan tetapi juga proses pelaksanaan program dana yang terjadi dalam proses tersebut (Wirawan, 2011:154).

## **2.2.2 Anggaran**

### **2.2.2.1 Pengertian Anggaran**

Bastian (2006:163) anggaran mengungkapkan apa yang akan dilakukan di masa mendatang. Selanjutnya pemikiran strategis di setiap organisasi adalah proses di mana manajemen berpikir tentang pengintegrasian aktivitas ke arah tujuan organisasi. Pemikiran strategis manajemen didokumentasikan dalam berbagai dokumen pencatatan. Keseluruhan proses diintegrasikan dalam prosedur penganggaran organisasi. Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Anggaran selalu menyertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu.

*Governmental Accounting Standards Board (GASB)* dalam Bastian (2006:164), definisi anggaran (*budget*) adalah "...rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 menyatakan bahwa anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode.

Sumber lain menyebutkan bahwa anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis (Rudianto, 2009:3 dalam Mursitawati, 2013). Mursitawati (2013) sendiri menarik kesimpulan bahwa anggaran adalah berisi rencana-rencana kerja organisasi di masa mendatang, perkiraan penerimaan dan pengeluaran terjadi dalam satu periode mendatang dan sebuah proses mengalokasikan sumber daya ke dalam kebutuhan-kebutuhan. Selanjutnya proses penyusunan anggaran biasa disebut dengan penganggaran. Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) penganggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistematis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material dan sumber daya lainnya. Dari beberapa paparan tentang anggaran di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu kumpulan perencanaan dan pengalokasian dana yang diperoleh dari berbagai sumber untuk berbagai aktivitas sesuai dengan visi, misi, dan tujuan suatu organisasi, yang bersifat sistematis dan formal.

Mardiasmo (2009:61), anggaran sector publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Penganggaran sektor publik, terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas satuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja, dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *manajerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.2.2.2 Fungsi Anggaran**

Anggaran merupakan suatu alat untuk melakukan perencanaan dan pengawasan dalam pengelolaan keuangan suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, anggaran memiliki beberapa fungsi bagi pengguna dan lingkungannya. Bastian (2006:164) anggaran sektor publik berfungsi sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien
6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Putri dalam Mardiasmo (2014) anggaran sektor publik mempunyai fungsi utama sebagai berikut :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan hasil apa yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan, sehingga mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.

4. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerjasama secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam pencapaian target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

5. Anggaran sebagai alat politik

Anggaran digunakan untuk menentukan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislative atas penggunaan dana publik untuk penggunaan kepentingan keluarga.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Sebagai alat penilaian kinerja manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat pengendali perencanaan.

7. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi karena melalui anggaran tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.

8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik

Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPRD. Masyarakat, LSM dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Kelompok masyarakat yang terorganisir akan mencoba mempengaruhi anggaran pemerintah untuk kepentingan mereka.

Nordiawan (2006: 48-49) anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama antara lain sebagai berikut :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan
2. Anggaran sebagai alat pengendalian
3. Anggaran sebagai alat kebijakan
4. Anggaran sebagai alat politik
5. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja
6. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Dilihat dari beberapa fungsi yang telah disebutkan di atas, fungsi yang paling utama dari anggaran ada dua, yakni sebagai alat perencanaan dan sebagai alat pengendalian.

### **2.2.2.3 Jenis-jenis Anggaran Sektor Publik**

Mardiasmo (2002:67) Anggaran sektor publik dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

#### **1. Anggaran Operasional**

Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan berbagai kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam pengeluaran operasional adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya dirasakan selama satu tahun anggaran dan sifatnya tidak menambah asset atau kekayaan pemerintah.

#### **2. Anggaran Modal**

Anggaran modal merupakan anggaran yang sifatnya jangka panjang. Anggaran ini biasanya digunakan untuk pembelian atas aktiva berupa



gedung, peralatan, kendaraan dan perabot lainnya. Belanja modal adalah pengeluaran yang manfaatnya dirasakan lebih dari satu tahun anggaran dan akan menambah asset atau kekayaan pemerintah.

#### 2.2.2.4 Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik

Mardiasmo dalam Putri (2014) prinsip-prinsip anggaran sektor publik antara lain:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapat otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintahan harus terhimpun dalam dana umum (*general fund*)

4. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus dimanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodic dapat bersifat tahunan maupun multi tahunan.

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi yang dapat digunakan sebagai pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate*.

7. Jelas

Suatu anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami dan tidak membingungkan.

8. Diketahui publik

Anggaran harus diketahui publik dan diinformasikan kepada masyarakat luas.

#### 2.2.2.5 Siklus Anggaran

Siklus anggaran merupakan tahapan-tahapan dalam penyusunan anggaran yang bersifat sistematis. Sumber lain mendefinisikan siklus anggaran sebagai masa atau jangka waktu mulai saat anggaran disusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Siklus anggaran berbeda dengan tahun anggaran. Tahun anggaran adalah masa satu tahun untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran atau waktu di mana anggaran tersebut dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, siklus anggaran dapat mencakup tahun anggaran atau melebihi tahun anggaran karena pada dasarnya, berakhirnya suatu siklus anggaran diakhiri dengan perhitungan anggaran yang disahkan oleh undang-undang ([www.anggaran.depkeu.go.id](http://www.anggaran.depkeu.go.id)). Dalam Mursitawati (2013) diungkapkan beberapa tahapan dalam penganggaran sebagai berikut:

a. Tahap Persiapan

Tahap ini dilakukan dengan cara menentukan beberapa anggaran yang diperlukan untuk pengeluaran yang tentunya disesuaikan dengan penaksiran pendapatan yang diperoleh secara akurat. Tahapan ini apabila dilakukan dengan benar akan meminimalisir adanya pemborosan anggaran dan kesalahan estimasi.

b. Tahap Persetujuan

Tahap persetujuan ini adalah persetujuan dari lembaga legislatif. Anggaran yang telah disetujui oleh kepala pemerintahan diajukan ke lembaga legislative yang selanjutnya lembaga legislative (terutama komite anggaran) akan mengadakan pembahasan guna memperoleh pertimbangan-pertimbangan untuk menyetujui atau menolak anggaran tersebut. Selain itu akan diadakan juga dengan pendapat (*public hearing*)

c. Tahap Administrasi

Tahapan ini merupakan tahapan setelah anggaran yang diajukan oleh eksekutif telah disetujui oleh legislative. Pelaksanaan anggaran dimulai dari pengumpulan pendapatan yang ditargetkan maupun pelaksanaan belanja yang telah direncanakan. Selain itu, dilakukan juga proses administrasi anggaran berupa meliputi pencatatan pendapatan dan belanja yang terjadi.

d. Tahap Pelaporan

Pada akhir periode atau pada waktu-waktu tertentu yang ditetapkan dilakukan pelaporan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses akuntansi yang berlangsung selama proses pelaksanaan.

e. Tahap Pemeriksaan

Laporan yang diberikan atas pelaksanaan anggaran kemudian diperiksa (diaudit) oleh sebuah lembaga pemeriksa independen. Hasil pemeriksaan akan menjadi masukan atau umpan balik (*feed back*) untuk proses penyusunan pada periode berikutnya.

Prinsip-prinsip pokok siklus anggaran perlu diketahui dan dikuasai dengan baik oleh penyelenggara pemerintah. Pada dasarnya prinsip-prinsip dan mekanisme penganggaran relatif tidak berbeda antara sektor swasta dengan sektor publik (Henley et al, 1990 dalam Mardiasmo). Siklus anggaran meliputi empat tahap yang terdiri atas:

1. Tahap persiapan
2. Tahap retifikasi
3. Tahap implementasi
4. Tahap pelaporan dan evaluasi

#### 2.2.2.6 Realisasi Anggaran

Setyawan (2012) Realisasi anggaran menggambarkan perbandingan antara penganggaran dengan realisasinya dalam satu periode. Tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan, pernyataan nomor 02 tentang Laporan Realisasi Anggaran adalah laporan yang

menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit, dan pembiayaan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam satu periode. Dan tujuan standar Laporan Realisasi Anggaran adalah untuk menetapkan dasar-dasar penyajian Laporan realisasi Anggaran bagi pemerintah dalam rangka tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan.

### 2.2.3 Komponen Penganggaran Berbasis Kinerja

Penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan tiga komponen untuk masing-masing program dan kegiatan sebagaimana uraian Pasal 7 ayat (2) Peraturan Pemerintah No. 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga berupa:

1. Indikator Kinerja

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

2. Standar Biaya

Standar biaya yang digunakan merupakan standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran. Pengertian tersebut diterjemahkan berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standa

Biaya Khusus (SBK). SBU digunakan lintas kementerian negara/lembaga dan/atau lintas wilayah, sedangkan SBK digunakan oleh Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan/atau di wilayah tertentu. Dalam konteks penerapan PBK di Indonesia, standar biaya mempunyai peran unik. Standar biaya tidak dikenal oleh negara-negara yang telah terlebih dahulu menerapkan PBK. PBK menggunakan standar biaya sebagai alat untuk menilai efisiensi pada masa transisi dari sistem penganggaran yang bercorak “*input base*” ke penganggaran yang bercorak “*output base*”. K/L diharuskan untuk merumuskan keluaran kegiatan beserta alokasi anggarannya. Alokasi anggaran tersebut dalam proses penyusunan anggaran mendasarkan pada prakiraan cara pelaksanaannya (asumsi). Pada saat pelaksanaan kegiatan, cara pelaksanaannya dapat saja berbeda sesuai dengan kondisi yang ada, sepanjang keluaran kegiatan tetap dapat dicapai. Sudut pandang pemikiran tersebut sejalan dengan prinsip “*let the manager manage*”.

### 3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi

dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas) dan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (dilihat dari sisi efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupakan umpan balik (*feed back*) bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

#### **2.2.4 Pengertian Sistem**

Sistem berasal dari bahasa Latin (*systema*) dan bahasa Yunani (*systema*) adalah suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi. Istilah ini sering dipergunakan untuk menggambarkan suatu set entitas yang berinteraksi, di mana suatu model matematika seringkali bisa dibuat.

Sistem merupakan kumpulan bagian-bagian atau sub-sub sistem yang disatukan dan dirancang untuk mencapai suatu tujuan.

Tujuan dari sistem tersebut adalah untuk mengorganisasikan sistem informasi yang baru agar dapat mengatasi berbagai masalah yang terjadi pada suatu organisasi, serta memberikan pengertian mengenai suatu bentuk sistem yang ada pada suatu organisasi serta trik-trik manajemen yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen (SIM) berbasis komputer.

#### **2.2.5 Sistem Penganggaran**

Anggaran disusun dengan berbagai sistem-sistem yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang melandasi pendekatan tersebut. Adapun sistem-sistem dalam penyusunan anggaran yang sering digunakan adalah:

a. ***Traditional Budgeting System*** (Sistem Anggaran Tradisional)

*Traditional budgeting system* adalah suatu cara menyusun anggaran yang tidak didasarkan atas pemikiran dan analisa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunannya lebih didasarkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran. Dalam sistem ini, perhatian lebih banyak ditekankan pada pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran secara akuntansi yang meliputi pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran dan penyusunan pembukuannya. Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas obyek-obyek pengeluaran, sedangkan distribusi anggaran didasarkan atas jatah tiap-tiap departemen/lembaga.

Sistem pertanggungjawabannya hanya menggunakan kuitansi pengeluaran saja, tanpa diperiksa dan diteliti apakah dana telah digunakan secara efektif/efisien atau tidak. Mula-mula pemerintah memberi jatah dana untuk tiap-tiap departemen lembaga kemudian setiap departemen/lembaga mengambil jatah dana tersebut dan menggunakannya untuk melaksanakan kegiatan sampai habis. Setelah dana tersebut habis dipakai, setiap departemen/lembaga melaporkan bahwa dana tersebut sudah dipakai. Jadi tolok ukur keberhasilan anggaran tersebut adalah pada hasil kerja, maksudnya jika anggaran



tersebut seimbang (*balance*) maka anggaran tersebut dapat dikatakan berhasil, tetapi jika anggaran tersebut defisit atau surplus, berarti anggaran tersebut gagal.

b. *Performance Budgeting System*

*Performance budgeting system* berorientasi kepada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal dari kegiatan yang dilaksanakan. Sistem penyusunan anggaran ini tidak hanya didasarkan kepada apa yang dibelanjakan saja, seperti yang terjadi di dalam “*Traditional Budget*”, tetapi juga didasarkan kepada tujuan-tujuan atau rencana-rencana tertentu yang untuk pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan biaya/dana yang dipakai tersebut harus dijalankan secara efektif dan efisien. Jadi, dalam sistem anggaran performance ini bukan semata-mata berorientasi kepada berapa jumlah yang dikeluarkan, tetapi sudah dipikirkan terlebih dulu mengenai rencana kegiatan, apa yang akan dicapai, proyek apa yang akan dikerjakan, dan bagaimana pengalokasian biaya agar digunakan secara efektif dan efisien.

Sistem ini mulai menitikberatkan pada segi penatalaksanaan (*management control*), sehingga dalam sistem ini efisiensi penggunaan dana diperiksa, juga hasil kerjanya. Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas kegiatan dan telah ditetapkan suatu tolok ukur berupa standar biaya dan hasil kerjanya. Salah satu syarat utama untuk penerapan sistem ini adalah digunakannya sistem akuntansi biaya

sebagai alat untuk menentukan biaya masing-masing program dan akuntansi biaya sebagai alat untuk mengukur tingkat efisiensi pengeluaran dana. Tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah performance atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran itu dengan menggunakan dana secara efisien.

c. *Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)*

Dalam PPBS ini, perhatian banyak ditekankan pada penyusunan rencana dan program. Rencana disusun sesuai dengan tujuan nasional yaitu untuk kesejahteraan rakyat karena pemerintah bertanggung jawab dalam produksi dan distribusi barang-barang maupun jasa-jasa dan alokasi sumber-sumber ekonomi yang lain. Pengukuran manfaat penggunaan dana, dilihat dari sudut pengaruhnya terhadap lingkungan secara keseluruhan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas tujuan-tujuan yang hendak dicapai di masa yang akan datang. Mengenai proses penyusunan PPBS ini, melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan yang hendak dicapai.
2. Mengkaji pengalaman-pengalaman di masa lalu.
3. Melihat prospek perkembangan yang akan datang.
4. Menyusun rencana yang bersifat umum mengenai apa yang akan dilaksanakan.

Setelah keempat tahap, di atas selesai disusun, barulah memasuki tahap selanjutnya yang terdiri dari :

1. Menyusun program pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan
2. Berdasarkan program pelaksanaan ditentukan berapa jumlah dana yang diperlukan untuk melaksanakan program-program tersebut.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam PPBS adalah:

1. Untuk menerapkan sistem ini, dituntut kemampuan dalam menyusun rencana dan program secara terpadu
2. Dibutuhkan informasi yang lengkap, baik informasi masa lalu maupun informasi masa yang akan datang yang relevan dengan kebutuhan penyusunan rencana dan program tersebut.
3. Pengawasan mulai dilaksanakan sebelum pelaksanaan sampai selesainya pelaksanaan rencana dan program.

Selain ketiga bentuk sistem penganggaran tersebut di atas, dikenal pula sistem penganggaran yang dinamakan *Zero Based Budgeting* (ZBB). ZBB merupakan sistem penganggaran yang didasarkan pada perkiraan kegiatan tahun yang bersangkutan, bukan pada apa yang telah dilakukan pada masa lalu. ZBB mensyaratkan adanya evaluasi atas semua kegiatan atau pengeluaran dan semua kegiatan dimulai dari basis nol, tidak ada level pengeluaran minimum tertentu.

#### **2.2.6 Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja**

Sancoko, Bambang (2008) prinsip anggaran berbasis kinerja secara teori adalah anggaran yang menghubungkan anggaran negara (pengeluaran negara) dengan hasil yang diinginkan (*output dan outcome*) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatannya.

Halim dalam Damaianti (2014), mendefinisikan anggaran berbasis kinerja sebagai metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kinerja.

Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Mardiasmo (2009:84) sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang dipakai sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2009:84).

Bastian (2006:171) anggaran berbasis kinerja (anggaran yang berorientasi pada kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada 'output' organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Anggaran berbasis kinerja mengalokasikan sumber daya pada program, bukan pada unit organisasi semata dan memakai 'output measurement' sebagai indikator kinerja organisasi. Lebih jauh, anggaran berbasis kinerja adalah teknik penyusunan anggaran berdasarkan pertimbangan beban kerja (*work load*) dan unit cost dari setiap kegiatan yang terstruktur. Bastian (2006:172) tujuan dari penetapan

'*output measurement*' yang dikaitkan dengan biaya adalah untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas. Hal ini sekaligus merupakan alat untuk menjalankan prinsip akuntabilitas, karena yang diterima oleh masyarakat pada akhirnya adalah '*output*' dari suatu proses kegiatan birokrasi.

Direktorat Jenderal Anggaran menyatakan sebelum berlakunya sistem anggaran berbasis kinerja di Indonesia, metode penganggaran yang digunakan adalah metode tradisional atau *line-item budgeting*. Anggaran berbasis kinerja mencerminkan beberapa hal. Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana. Kedua, biaya dari program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan ini. Ketiga, data kuantitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. 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.

Hariadi dkk (2010:10) menyebutkan tujuan anggaran berbasis kinerja adalah (1) meningkatkan kualitas belanja, yaitu efektif dalam mencapai sasaran pembangunan dan efisien dalam pelaksanaan; (2) meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, yakni adanya kejelasan tentang keluaran yang akan dicapai, kejelasan biaya yang dibutuhkan untuk mencapai keluaran, dan kejelasan tentang penanggungjawab kegiatan; dan (3) untuk pengukuran kinerja.

### 2.2.7 Ciri-Ciri dan Ruang Lingkup Anggaran Berbasis Kinerja

Pengertian anggaran berbasis kinerja di atas, menurut Bastian (2006:172) terdapat ciri-ciri pokok yang melekat pada sistem anggaran ini yakni:

1. Secara umum sistem ini mengandung tiga unsur pokok, yaitu pengeluaran pemerintah diklasifikasikan menurut program dan kegiatan; *performance measurement* (pengukuran hasil kerja); dan *Program Reporting* (Pelaporan Program).
2. Titik perhatian lebih ditekankan pada pengukuran hasil kerja, bukan pada pengawasan.
3. Setiap kegiatan harus dilihat dari sisi efisiensi dan memaksimalkan output.
4. Bertujuan untuk menghasilkan informasi biaya dan hasil kerja yang dapat digunakan untuk penyusunan target dan evaluasi pelaksanaan kerja.

Kemudian, Direktorat Jenderal Anggaran menetapkan ruang lingkup anggaran berbasis kinerja sebagai berikut:

1. Menentukan Visi Dan Misi, 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. 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. perlu mendapat perhatian adalah memperoleh data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarannya.
- 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.

### 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. Analisa Standar Belanja (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.



### 2.2.8 Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Hariadi, dkk (2010:10) proses penyusunan anggaran berbasis kinerja ini yaitu dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil, yakni (1) mengutamakan upaya pencaaian hasil kerja (*output*) dan dampak (*outcome*) atas alokasi belanja (*input*) yang ditetapkan; (2) disusun berdasarkan yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran; (3) program dan kegiatan disusun berdasarkan rencana strategis kementerian/lembaga atau SPKD

Direktorat Jenderal Anggaran juga telah menyebutkan bagaimana penyusunan anggaran berbasis kinerja. Menurutnya, untuk dapat menyusun Anggaran berbasis kinerja 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 perundangundangan. Seperti telah disebutkan sebelumnya, penyusunan anggaran berbasis kinerja ini juga harus memperhatikan penggunaan Analisa Standar Belanja (ASB). Dalam rangka penyusunan ASB diperlukan prosedur-prosedur yang dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Berapa biaya yang harus dibebankan pada suatu pelayanan sehingga dapat menutupi semua biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan pelayanan tersebut?

2. Apakah lebih efektif jika kita mengontrakkan pelayanan kepada pihak luar daripada melaksanakannya sendiri?
3. Jika kita meningkatkan/menurunkan volume pelayanan, apa pengaruhnya pada biaya yang akan kita keluarkan? Biaya apa yang akan berubah dan berapa banyak perubahannya?
4. Biaya pelayanan apa yang harus dibayar tahun ini bila dibanding dengan tahun selanjutnya?

Penyusunan anggaran juga harus memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran yang disebutkan oleh Direktorat Jenderal Anggaran yakni meliputi:

1. **Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran**

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Oleh karena itu, anggota masyarakat berhak mengetahui proses anggaran dalam menyalurkan aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Selain itu, masyarakat juga berhak menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. **Disiplin Anggaran**

Pendapatan yang direncanakan harus dapat terukur secara rasional dan dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja dan didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam

jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya.

### 3. Keadilan Anggaran

Pemerintah pusat/daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil tanpa diskriminasi sehingga dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat dalam pemberian pelayanan.

### 4. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran

Setiap kegiatan yang direncanakan harus efektif dalam pencapaian kinerjanya dan efisien dalam pengalokasian dananya.

### 5. Disusun dengan Pendekatan Kinerja

Anggaran disusun dengan mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sebanding atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan.

#### 2.2.9 Output yang Dicapai dari Anggaran Berbasis Kinerja

Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2008) menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja akan memberikan hasil dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan sebagai berikut:

1. Anggaran berbasis kinerja memungkinkan pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk membiayai kegiatan prioritas pemerintah sehingga tujuan pemerintah dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Dengan melihat anggaran yang telah disusun berdasarkan prinsip-prinsip berbasis kinerja akan dengan mudah diketahui program-program yang

diprioritaskan dan memudahkan penerapannya dengan melihat jumlah alokasi anggaran pada masing-masing program.

2. Penerapan anggaran berbasis kinerja adalah hal penting untuk menuju pelaksanaan kegiatan pemerintah yang transparan. Anggaran yang jelas, dan juga output yang hendak dicapai, maka akan tercipta transparansi karena dengan adanya kejelasan hubungan semua pihak terkait dan juga masyarakat dengan mudah akan turut mengawasi kinerja pemerintah.
3. Penerapan anggaran berbasis kinerja mengubah fokus pengeluaran pemerintah keluar dari sistem line item menuju pendanaan program pemerintah dengan tujuan khusus terkait dengan kebijakan prioritas pemerintah. Penerapan anggaran berbasis kinerja menuntut setiap departemen untuk fokus pada tujuan pokok yang hendak dicapai dengan keberadaan departemen yang bersangkutan. Selanjutnya penganggaran yang dialokasikan untuk masing-masing departemen akan dikaitkan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Organisasi pembuat kebijakan seperti kabinet dan parlemen, berada pada posisi yang lebih baik untuk menentukan prioritas kegiatan pemerintah yang rasional ketika pendekatan anggaran berbasis kinerja.
5. Terdapat perubahan kebijakan yang terbatas dalam jangka menengah, tetapi kementerian tetap bisa lebih fokus kepada prioritas untuk mencapai tujuan departemen meskipun hanya dengan sumber daya yang terbatas. Pimpinan akan tetap fokus untuk mencapai tujuan departemen yang

dipimpin tidak perlu terganggu oleh keterbatasan sumber daya dengan penetapan prioritas pekerjaan yang telah ditetapkan.

6. Anggaran memungkinkan untuk peningkatan efisiensi administrasi. Adanya fokus anggaran pada output dan outcome maka diharapkan tercipta efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sangat jauh berbeda apabila dibandingkan dengan ketika fokus penganggaran tertuju pada input.

#### **2.2.10 Dasar Hukum Anggaran Berbasis Kinerja**

Dasar Hukum yang digunakan dalam pedoman penerapan anggaran berbasis kinerja meliputi :

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
5. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL).
6. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah.

### 2.2.11 Perlakuan Anggaran Dalam Perspektif Islam

Dalam Makalah Ade Rustana (2011) yang berjudul “Anggaran Dalam Perspektif Syariah” terdapat beberapa hadist sebagai berikut :

Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Janganlah kamu memperhatikan banyaknya sholat dan puasanya, jangan pula kamu perhatikan banyaknya haji dan kesalehannya. Tetapi perhatikanlah banyaknya kejujurannya dalam menyampaikan informasi dan menjalankan amanat”*.

Ali bin Abi Thalib berkata:

*“Kejujuran akan menyelamatkan kamu walaupun kamu takut kepadanya dan kebohogan mencelakakan kamu walaupun tenteram karenanya”*

Yulianti dalam jurnalnya yang berjudul “Urgensi dan Fungsi Fiqh Anggaran dalam Upaya Antisipasi Korupsi di Indonesia”, menyebutkan prinsip-prinsip ekonomi Islam yang dapat diterapkan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

#### 1. Prinsip Tauhid

Prinsip Tauhid adalah prinsip yang umum dalam Islam, sehingga hukum ekonomi Islam menganut prinsip tersebut. Dalam prinsip ini menjelaskan bahwa semua manusia ada di bawah satu ketentuan yang sama, yaitu tidak ada Tuhan selain Allah. Prinsip ini diambil dari Firman Allah

قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ  
إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِنْ دُونِ  
اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ ﴿٦٤﴾

*“Katakanlah: “hai ahli Kitab, marilah (berpegang) kepada suatu kalimat (ketetapan) yang tidak ada perselisihan antara kami dan kamu, bahwa tidak kita sembah kecuali Allah dan tidak kita persekutukan Dia dengan sesuatupun dan tidak (pula) sebagaian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai Tuhan selain Allah” jika mereka berpaling maka katakanlah kepada mereka: “Saksikanlah bahwa kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah)”. (QS. Ali Imron:64)*

Berdasarkan prinsip tauhid tersebut, maka pelaksanaan hukum ekonomi Islam merupakan ibadah. Dengan demikian, bagi seorang muslim yang bekerja menyusun anggaran, maka tidak lain sedang beribadah dan memenuhi perintah atau ketetapan Allah, sehingga anggaran yang di susun akan transparan, akuntabel, disiplin dan dapat dipertanggungjawabkan.

## 2. Prinsip Keadilan

Prinsip Keadilan adalah prinsip yang menuntut terwujudnya keseimbangan individu dan masyarakat, prinsip tersebut menghendaki jalan lurus dengan menciptakan tatanan sosial yang menghindari perilaku yang merugikan. Dalam penyusunan anggaran harus dialokasikan secara adil untuk kepentingan seluruh kelompok masyarakat. Prinsip tersebut menghendaki jalan lurus dengan menciptakan tatanan sosial yang menghindari perilaku merugikan. Dalam penyusunan anggaran harus dialokasikan secara adil untuk

kepentingan seluruh kelompok masyarakat. Prinsip keadilan ini diambil dari firman Allah

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا  
 الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا تَكْلِفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا  
 قُلْتُمْ فَأَعِدُوا ۗ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَٰلِكُمْ  
 وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

*“Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat” (QS. Al-An’am:152)*

### 3. Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar

Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar adalah prinsip yang memosisikan anggaran sebagai pedoman kerja, sehingga bagi yang melakukan penyimpangan (kemungkaran) dapat diberi sanksi dan yang berprestasi diberi reward. Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar tersebut ditegaskan dalam QS. Al-Imran ayat 104 :

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ  
 الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾



*“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung”*

#### 4. Prinsip Pertanggungjawaban

Prinsip Pertanggungjawaban (*responsibility*) adalah prinsip yang menuntut komitmen mutlak terhadap upaya peningkatan kesejahteraan sesama manusia, sehingga penyusunan anggaran harus dipertanggungjawabkan kebenarannya. Prinsip pertanggungjawaban tersebut ditegaskan dalam Al-Qur'an.

وَلَقَدْ كَانُوا عَاهِدُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ لَا يُؤَلُّونَ الْأَدْبَرَ وَكَانَ عَهْدُ اللَّهِ  
مَسْئُولًا

*“Dan sesungguhnya mereka sebelum itu telah berjanji kepada Allah: “Mereka tidak akan berbalik ke belakang (mundur)” Dan adalah perjanjian dengan Allah akan diminta pertanggungjawabannya” (QS. Al-Ahzab:15)*

Dari ayat tersebut dapat kita ambil makna yang tersirat, bahwasannya setiap makhluk hidup memiliki aktivitasnya masing-masing, dan setiap aktivitas tersebut akan dicatat dalam kitab amal perbuatan. Dari mulai yang terkecil hingga yang terbesar akan dicatat secara rinci dan detail oleh Malaikat. Dan kelak buku amalan tersebut akan menjadi saksi di Yaumul Hisab. Untuk itu perlu adanya perencanaan dalam melakukan suatu aktivitas, karena manusia berbeda dengan makhluk hidup

lainnya, manusia memiliki aktivitas yang dinamis, berbeda dengan tumbuhan dan hewan. Karena manusia dibekali oleh akal pikiran, hal ini merupakan faktor yang membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya di alam dunia.

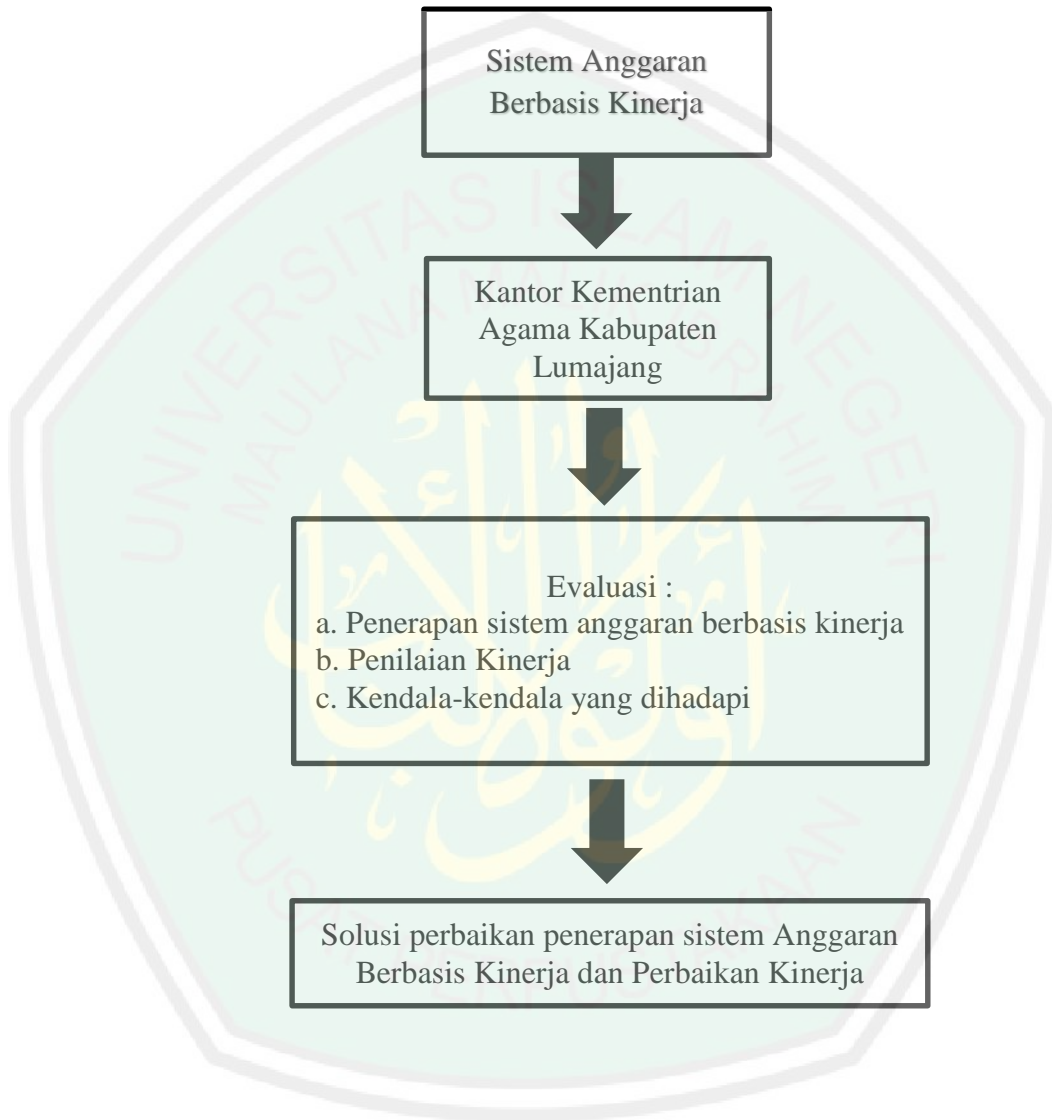
#### **2.2.12 Kerangka berpikir**

Pergeseran sistem dalam pendekatan penyusunan anggaran dari sistem anggaran tradisional ke anggaran berbasis kinerja membuat penyusun anggaran perlu melakukan penyesuaian dengan sistem yang baru. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran, sistem anggaran berbasis kinerja ini adalah jalan yang lebih baik menuju penyusunan anggaran yang akuntabel. Selain itu, sistem ini dinilai mampu untuk perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien. Lebih jauh lagi, menurut Bastian (2008:173) sistem anggaran berbasis kinerja akan membawa keberhasilan organisasi yang lebih luas lagi.

Birokrasi di Indonesia terus mengalami perkembangan. Menurut Waluyo (2011) salah satu alternatif untuk meningkatkan pelayanan publik adalah dengan mewiraswastakan pemerintah. Mewiraswastakan pemerintah adalah paradigma yang memberi arah yang tepat bagi pengelolaan keuangan sektor publik. Salah satu sistem yang digunakan dalam pengelolaan keuangan adalah sistem anggaran berbasis kinerja. Hal ini menyebabkan instansi tersebut harus menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja seperti yang telah diatur dalam peraturan undang-undang. Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang merupakan salah satu satuan kerja pemerintahan Kabupaten Lumajang yang sudah menerapkan anggaran berbasis kinerja.

Penerapan suatu sistem yang baru memerlukan pengawasan yang berkelanjutan demi tercapainya efisiensi dan efektivitas instansi. Oleh karena itu, pada penelitian ini diambil suatu kerangka pemikiran tentang penerapan sistem anggaran berbasis kinerja. Suatu program biasanya dilakukan dengan membandingkan keadaan nyata dengan keadaan yang diharapkan dalam tujuan sistem tersebut. Sehingga, penerapan sistem ini bisa menjadi lebih baik sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi sehingga dapat diperbaiki untuk penerapan di masa yang akan datang. Adapun bagan alur kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1****Karangka Berfikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Sugiyono (2011:9) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Obyek alamiah yang dimaksud oleh Sugiyono (2011:8) adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek relative tidak berubah. Selanjutnya Sugiyono (2011:10) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif memandang objek sebagai sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran dan intepretasi terhadap gejala yang diamati, secara utuh, karena setiap aspek dari obyek itu mempunyai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Peneliti kualitatif bersifat utuh dan lebih menekankan pada proses, maka penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antar variabel pada objek yang diteliti lebih bersifat interaktif yaitu saling mempengaruhi, sehingga tidak diketahui mana variabel independen dan dependennya.

Dengan demikian jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah kualitatif dengan menggunakan metode analisis deskriptif yang mana peneliti menggambarkan/mendeskripsikan tentang fenomena-fenomena yang terjadi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang terkait tentang penerapan sistem anggaran berbasis kinerja.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Lokasi penelitian beralamat di Jalan Pisang Agung No 49 Telp. 0334-881627 Lumajang. Jadwal penelitian dilakukan pada tanggal 5 Februari 2016. Peneliti memilih melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dikarenakan penulis mengasumsikan bahwa anggaran berbasis kinerja sudah diterapkan di Kantor kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Alasan yang lainnya untuk mengetahui apakah penerapan anggaran berbasis kinerja sudah sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku.

### **3.3 Subjek Penelitian**

Moleong (2010:132) mendefinisikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang yang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Demi mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai penerapan sistem anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, maka peneliti ini tidak terlepas dari pihak-pihak yang menjadi informan dalam penelitian ini. Pihak-pihak tersebut adalah 1. Kepala bagian perencanaan anggaran, 2. Pegawai di bagian ke humasan, 3. Pegawai di bagian pejabat pengadaan.

### **3.4 Data dan Jenis Data**

Data adalah informasi yang diperoleh peneliti untuk diolah dan dianalisis dalam pembahasan dan akan menghasilkan sebuah kesimpulan dalam penelitian ini. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang

dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar. Berupa pengertian peranan dan kinerja, serta hasil wawancara dan observasi tentang evaluasi penerapan sistem anggaran berbasis kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari:

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari informan. Data diperoleh melalui wawancara yang bersifat langsung sehingga akurasiya lebih tinggi. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara secara langsung dengan pihak yang terkait yaitu kepala perencanaan anggaran, pegawai bagian kehumasan, pegawai bagian pejabat pengadaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk dokumen, misalnya data mengenai laporan anggaran, Laporan RKA Tahun anggaran 2015, data mengenai rencana strategik selama periode anggaran. Selain itu peneliti juga menggunakan berbagai dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini seperti arsip-arsip dan buku . Data ini diperoleh peneliti langsung dari pihak yang berkaitan, berupa data dari objek penelitian serta berbagai literature yang relevan dengan penelitian.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Efferin, dkk (2008:312) mengemukakan teknik pengumpulan data meliputi pemilihan sumber data, cara mendapatkan akses, dan metode pengumpulan

datanya. Pengumpulan data yang direncanakan dan dilaksanakan secara cermat akan sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penelitian.

Sugiyono (2011:224) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, Sugiyono (2011:225) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah, sumber data primer dan teknik pengumpulan data yang lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi. Selanjutnya teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), kuisioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Berdasarkan teori tersebut, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah metode pengamatan secara langsung di lapangan untuk mendapatkan data yang menyangkut kondisi secara riil. Di dalam pengertian psikologik, observasi atau yang disebut dengan pengamatan adalah pemusatan perhatian pada suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra (Arikunto,2005)

Peneliti melakukan observasi berarti peneliti secara langsung melakukan pengamatan terhadap segala aktivitas yang berhubungan dengan akuntansi sektor publik yang berhubungan dengan realisasi anggaran di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Luamajang. Observasi yang



dilakukan meliputi observasi terhadap sistem realisasi anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk memperoleh informasi. Wawancara atau interview merupakan dialog lisan yang dilakukan untuk memperoleh informasi dari terwawancara.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur dimana peneliti mempersiapkan pertanyaan terlebih dahulu yang nantinya akan dijawab oleh responden yang telah dipilih dan sesuai dengan topik penelitian. Wawancara dilakukan pada Kuhumasan, Analisis Kepegawaian, Perencanaan Anggaran, Pejabat Penegndalian sehingga kredibilitas hasil wawancara dipertanggungjawabkan dan relevan.

## 3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan melihat catatan atau dokumen yang ada dalam perusahaan. Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan penelitian yang bersumber pada dokumen, atau barang-barang tertulis. Pengumpulan data melalui dokumen akan memperkuat kredibilitas hasil penelitian dari wawancara (Sugiono,2011)

Dalam penelitian ini pendokumentasian dilakukan terhadap data-data yang menunjang hasil penelitian yang merupakan data sekunder.

### 3.6 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif, maka analisis data penelitian ini mengacu pada model kegiatan mengumpulkan data, menganalisis data, kesesuaian data dengan regulasi yang diterima secara umum dan menarik kesimpulan.

Data yang dimaksud meliputi hasil observasi yang telah dilakukan peneliti, wawancara dan dokumentasi. Adapun analisis data sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Data yang diperoleh dari observasi adalah menyangkut kondisi dan posisi instansi, struktur organisasi, aktivitas instansi dan sejarah instansi. Selain itu data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah mengenai realisasi anggaran mulai dari persiapan, proses pelaksanaan dan penyelesaian. Sedangkan data yang diperoleh melalui teknik dokumentasi antara lain rencana kinerja tahunan, pengukuran kinerja, kertas kerja satker dan realisasi anggaran.

2. Analisis data

Analisis data dilakukan agar tujuan dari penelitian dapat tercapai dan memperoleh kesimpulan yang diharapkan. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah:

- a. Mengidentifikasi penerapan sistem realisasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

- b. Mengidentifikasi kendala-kendala selama penerapan sistem realisasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

### 3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan salah satu dari teknik analisis data kualitatif. Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Setelah analisis data selesai dilakukan, selanjutnya adalah menyajikan data yang sudah diolah.

### 4. Hasil dan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan salah satu dari teknik analisis data kualitatif. Penarikan kesimpulan adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan. Dalam penelitian ini, kesimpulan adalah mengenai penerapan sistem realisasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dan kesesuaiannya dengan SAP dan regulasi.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Paparan Data

##### 4.1.1 Gambaran Umum Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang

Departemen Agama sebagai bagian dari Pemerintah Negara Republik Indonesia (RI) pada tanggal 3 Januari 1946 Departemen Agama lahir ditengah-tengah kancah revolusi fisik bangsa Indonesia yang mempertahankan kemerdekaannya. Keberadaan Departemen Agama dalam sistem mempertahankan negara kita merupakan salah satu jawaban atas satu tuntutan sejarah bangsa Indonesia yang seluruhnya adalah umat beragama.

Setelah dibentuknya departemen di pusat, maka di daerah-daerah juga dibentuk instansi tersebut yaitu pada tingkat provinsi dan kabupaten. Pada mulanya instansi yang membentuk pada tingkat provinsi adalah merupakan dinas-dinas yang terdiri dari dinas urusan agama, dinas pendidikan agama, dinas penerang agama, dan mahkamah syariah. Ke empat satuan organisasi tersebut pada tingkat provinsi dan kabupaten adalah sama. Masing-masing tunduk secara vertikal dari kabupaten ke provinsi sampai ke pusat, tidak terdapat pimpinan yang bersifat koordinatif.

Beberapa tahun kemudian dikeluarkan ketentuan baru yaitu, adanya perwakilan Departemen Agama pada masing-masing propinsi dan kabupaten. Perwakilan ini bertugas mengkoordinir semua instansi yang ada sebelumnya dalam lingkungan Departemen Agama. Di Kabupaten Lumajang pimpinan perwakilan Departemen Agama yang sekarang adalah Drs. H. Nuril Huda., SH., MPdi, yang

bertugas sejak tahun 2015 sampai sekarang . Dan ditahun 2010 terjadi perubahan nama Kantor Departemen Agama kabupaten Lumajang menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, yang bertugas pada saat sekarang ini yaitu Bapak Drs. H. Nuril Huda., SH., MPdi dari tahun 2015 sampai sekarang.

Selanjutnya dengan Keppres No. 45 tahun 1974 tentang struktur organisasi Kementerian, maka Kementrian Agama disesuaikan dengan pola tersebut. Terbentuklah pada tingkat propinsi yang disebut kantor wilayah Kementerian Agama dan pada daerah tingkat II diberi nama kantor Kementerian Agama kabupaten. Dinas yang semula ditingkat propinsi berubah menjadi bidang, dan dinas pada tingkat kabupaten berubah menjadi seksi. Koordinator pada tingkat wilayah dan kabupaten hanya untuk dinas-dinas urusan agama, tidak termasuk Mahkamah Syari'ah yang langsung berada di bawah pembinaan Pengendalian tingkat Agama.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang**

##### **4.1.2.1 Visi Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang**

Visi Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang adalah :

“ Terwujudnya masyarakat Lumajang yang TAAT BERAGAMA,  
RUKUN, CERDAS, MANDIRI, dan SEJAHTERA LAHIR BATIN “

##### **4.1.2.2 Misi Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang**

Visi tersebut dijabarkan dalam misi sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas kehidupan beragama.
2. Peningkatan kualitas kerukunan umat beragama.

3. Peningkatan kualitas Lembaga pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
4. Peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
5. Perwujudan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

#### **4.1.2.3 Nilai-nilai dasar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang**

Tujuan :

1. Meningkatnya kualitas kehidupan beragama
2. Meningkatnya kualitas kerukunan umat beragama
3. Meningkatnya kualitas raudhatuk athfal, madrasah, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan
4. Meningkatnya kualitas penyelenggaraan Ibadah Haji
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa

Sasaran :

1. Meningkatnya kualitas pengelolaan dan pembinaan pemberdayaan zakat dan wakaf
2. Meningkatnya kualitas pengelolaan dan pembinaan penerangan agama Islam
3. Meningkatnya kualitas pengelolaan urusan agama Islam dan pembinaan syariah
4. Terciptanya suasana kehidupan umat beragama yang kondusif menuju tercapainya kerukunan intern dan antar umat beragama
5. Meningkatnya koordinasi monitoring dan evaluasi pendidikan pada satuan kerja

6. Meningkatnya kualitas informasi pendidikan
7. Meningkatnya koordinasi kelembagaan dan ketatalaksanaan aparatur
8. Meningkatnya kualitas madrasah
9. Meningkatnya kualitas pendidikan agama pada sekolah umum
10. Meningkatnya kualitas pelayanan ibadah haji dan umroh
11. Meningkatnya kualitas pengelolaan dan pembinaan pegawai
12. Meningkatnya kualitas pengelolaan administrasi keuangan dan BMN
13. Meningkatnya kualitas pengelolaan administrasi perencanaan
14. Meningkatnya kualitas pengelolaan administrasi umum
15. Meningkatnya rasio ketersediaan sarana dan prasarana aparatur kementerian agama

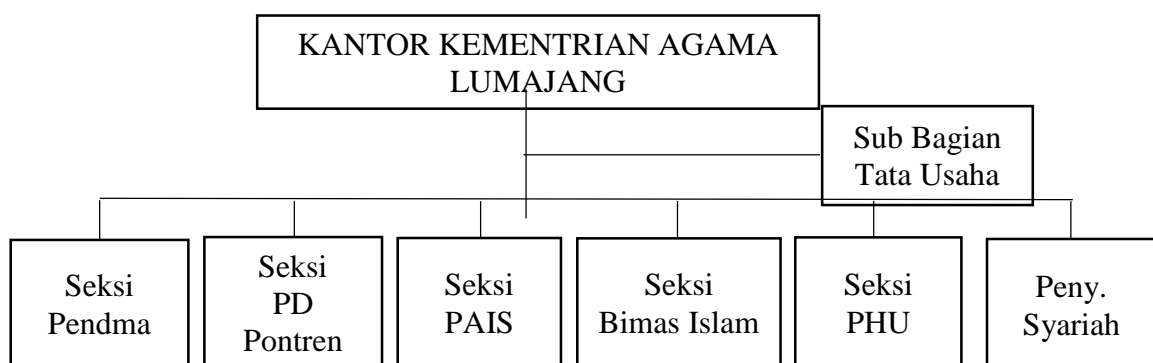
#### 4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut Kementerian Agama Kabupaten Lumajang memiliki struktur organisasi sebagai berikut :

**Gambar 4.1**

#### **STRUKTUR ORGANISASI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG**

( Sesuai PMA Nomor 13 tahun 2012 )



Adapun tugas dan fungsi dari masing-masing bagan atau struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah

1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam Wilayah Provinsi Jawa Timur berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Fungsi :

- a. Perumusan dan Penetapan Visi, Misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat.
- b. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang Haji dan Umrah.
- c. Pelayanan bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan.
- d. Pembinaan Kerukunan Umat Beragama.
- e. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan Administrasi dan Informasi
- f. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan evaluasi program.
- g. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian di Provinsi Jawa Timur.



2. Kasubag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melaksanakan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan kantor wilayah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama

Fungsi :

- a. Koordinasi penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta laporan.
- b. Pelaksanaan urusan keuangan.
- c. Pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana.
- d. Pengelolaan urusan kepegawaian
- e. Penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum.
- f. Pelaksanaan bimbingan kerukunan umat beragama.
- g. Pelayanan informasi dan hubungan masyarakat dan pelaksanaan urusan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, dan pengelolaan barang milik/kekayaan negara pada Kantor Kementerian Agama.

3. Seksi Pendma Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan madrasah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pendidikan madrasah.
  - b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang kurikulum, dan evaluasi, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengembangan potensi siswa, kelembagaan, kerja sama, dan pengelolaan sistem informasi pendidikan madrasah.
  - c. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan madrasah.
4. Seksi PD Pontren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren.

- b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan diniyah takmiliyah, diniyah formal, dan kesetaraan, pendidikan pesantren, dan pendidikan al-Quran, serta pengelolaan sistem informasi pendidikan diniyah dan pondok pesantren; dan
  - c. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren.
5. Seksi PAIS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan, serta pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan agama dan keagamaan Islam berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pendidikan agama dan keagamaan Islam.
- b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan agama Islam pada pendidikan anak usia dini, taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan diniyah, pendidikan al-Quran, dan pondok pesantren, serta pengelolaan sistem informasi pendidikan agama dan keagamaan Islam.

- c. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan, pendidikan agama dan keagamaan.

6. Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang penyelenggaraan haji, dan bimbingan masyarakat Islam.

Fungsi :

- a. Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang kepenghuluhan.
- b. Pembinaan Kantor Urusan Agama (KUA) dan keluarga sakinah.
- c. Pemberdayaan masjid.
- d. Pembinaan syariah dan hisab dan rukyat.
- e. Penerangan agama islam.
- f. Pemberdayaan zakat dan pemberdayaan wakaf serta
- g. Sistem informasi manajemen bimbingan masyarakat islam.

7 Seksi PHU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang penyelenggaraan haji dan umrah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Fungsi :

- a. Penyiapan kebijakan teknis dan perencanaan program di bidang penyelenggaraan haji dan umrah.
  - b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendaftaran, dokumen, akomodasi, transportasi, perlengkapan haji, pengelolaan keuangan haji, pembinaan jemaah haji dan umrah.
  - c. Pengelolaan sistem informasi haji.
  - d. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang penyelenggaraan haji dan umrah.
8. Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Luamajang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

Tugas :

Memimpin kegiatan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang pembinaan syariah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka melaksanakan sebagian tugas Kepala Kantor Kementerian Agama.

Fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pembinaan syariah.
- b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis dan pembinaan di bidang penyuluhan dan pengembangan syariah, hisab rukyat dan

pembinaan faham keagamaan, serta pengelolaan sistem informasi penyelenggara syariah.

- c. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pembinaan syariah.

Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

:

- a) CPNS : 2 Orang
- b) PNS : 441 Orang

#### **4.1.4 Penyusunan Anggaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang**

Berdasarkan hasil penelitian proses penyusunan anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dimulai dengan penyusunan RKA-KL ( Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga ) yang dibuat oleh perencana kabupaten untuk diusulkan ke provinsi atau kantor wilayah yang berlaku selama satu tahun. Hal ini sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang disusun untuk pencapaian visi dan misi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Laporan anggaran tersebut akan menjadi dasar perencanaan tahunan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang atau yang disebut dengan RKA-KL yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Rencana Kerja Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra K/L) yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran untuk menjadi pedoman pelaksanaan program dan kegiatan. Dalam pelaksanaannya, bisa terjadi suatu hal yang tidak diinginkan mengingat kondisi lingkungan yang berubah-ubah yang berhubungan dengan target dari realisasi

anggaran tersebut. Jadi tidak menutup kemungkinan dilakukan telaah ulang dan penyesuaian sesuai dengan kondisi yang ada.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Sesuai Pasal 7 PP Nomor 21 tahun 2004 kementerian negara/lembaga diharuskan menyusun anggaran dengan mengacu kepada indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja. Indikator kinerja (*performance indicators*) dan sasaran (*targets*) merupakan bagian dari pengembangan sistem penganggaran berdasarkan kinerja. Penerapan penganggaran berbasis kinerja akan mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan. Sistem ini terutama berusaha untuk menghubungkan antara keluaran (*outputs*) dengan hasil (*outcomes*) yang disertai dengan penekanan terhadap efektifitas dan efisiensi terhadap anggaran yang dialokasikan.

Penyusunan RKA-KL selain mengacu pada RKP dan Renstra K/L, penyusunan RKA-KL juga harus mengacu pada pagu sementara dan definitif yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan, hasil kesepakatan yang dilakukan oleh kementerian/lembaga terkait dengan DPR, serta tidak boleh keluar dari tupoksi unit organisasi kementerian/lembaga yang bersangkutan. Dari pengajuan penganggaran tersebut dilaksanakan rapat kerja yang dilakukan oleh semua pejabat struktural dan fungsional dan tim pengendali internal (kehumasan, analisis kepegawaian, perencana anggaran dan pejabat pengadaan) yang dirapatkan setiap hari senin. Rapat kerja dilaksanakan sebagai bentuk koordinasi untuk

mensinergikan, mengintegrasikan, dan menyepakati prioritas kegiatan sekaligus pendanaan yang diperlukan.

Sistem realisasi anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah sebagai berikut :



Siklus penyusunan anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dibagi menjadi dua belas tahap perencanaan yaitu sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana kerja dan anggaran (RKA) satker pusat dan daerah, dilaksanakan pada minggu I-III bulan Januari.
2. Rakor internal satker pusat dan daerah, dilaksanakan pada minggu IV bulan Januari sampai minggu I bulan Februari.



3. Penyampaian usulan RKA hasil rakor kepada unit eselon I pusat, dilaksanakan pada minggu II bulan Februari.
4. Penyampaian kompilasi RKA Kemenag kepada Bappenas dan Kemenkeu, dilaksanakan pada minggu III bulan Februari.
5. Penyusunan pagu indikatif dari Bappenas dan Kemenkeu, dilaksanakan pada minggu III bulan Maret.
6. Penyusunan renja K/L untuk musrenbangpus (Bappenas), dilaksanakan pada minggu IV bulan Maret sampai minggu I bulan April.
7. Rakor Menteri Agama dengan komisi VIII DPR RI tentang pagu indikatif, dilaksanakan pada minggu III bulan April.
8. Penyusunan penelaahan APBN-P dengan komisi VIII DPR RI, Bappenas dan Kemenkeu, dilaksanakan pada bulan Mei sampai bulan Juli.
9. Penyusunan pagu anggaran sementara dari Kemenkeu, dilaksanakan pada minggu IV bulan Juni sampai minggu II bulan Juli.
10. Raker Menteri Agama dengan komisi VIII DPR RI tentang pagu anggaran, dilaksanakan pada bulan Agustus.
11. Penyusunan pagu alokasi anggaran definitif dari Kemenkeu, dilaksanakan pada bulan Oktober.
12. Penerbitan DIPA satker, dilaksanakan pada bulan Desember.

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang dibuat oleh Menteri/Pimpinan Lembaga serta disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan dan berfungsi sebagai dasar untuk melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran negara dan pencairan dana atas beban APBN serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah. DIPA memuat informasi satuan-satuan terukur yang berfungsi sebagai dasar pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran. DIPA dapat dimanfaatkan sebagai alat pengendali, pelaksanaan, pelaporan, pengawasan, dan sekaligus merupakan perangkat akuntansi pemerintah. Pagu dalam DIPA merupakan batas pengeluaran tertinggi yang tidak boleh dilampaui dan pelaksanaannya harus dapat dipertanggungjawabkan. Penetapan tanggal surat pengesahan DIPA (SP-DIPA) sebagai berikut:

1. Penetapan SP-DIPA oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan/Kepala Kanwil DJPB adalah tanggal 31 Desember dan berlaku sejak tanggal 1 Januari s.d. 31 Desember.
2. Penetapan SP-DIPA APP oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan sesuai dengan tanggal saat pengesahan DIPA.

DIPA yang telah disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan/Kanwil DJPB, disampaikan kepada :

1. Menteri/Ketua Lembaga
2. Ketua Badan Pemeriksa Keuangan
3. Gubernur Propinsi Jawa Timur
4. Direktur Jenderal Anggaran

5. Direktur Jenderal Perbendaharaan c.q. Direktur Akuntansi dan Pelaporan serta Kepala Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan, beserta arsip data komputernya (DIPA Pusat);
6. Direktur Jenderal Perbendaharaan cq. Dit. PA dan Dit. IA, beserta arsip data komputernya (DIPA Daerah);
7. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, beserta arsip data komputernya.

#### **4.1.5 Pelaksanaan Anggaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang**

Menurut hasil penelitian, pelaksanaan anggaran atau penyerapan anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menyangkut pelaksanaan program dan kegiatan yang sudah disusun serta pembelanjaan baik belanja pegawai, belanja barang, belanja modal maupun belanja sosial. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, pelaksanaan anggaran sama dengan merealisasikan kegiatan atau melakukan pembelanjaan. Setiap akan melakukan kedua kegiatan tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang harus menunjukkan rincian anggaran belanja tersebut kepada dirjen anggaran untuk kemudian diterbitkan DIPA (Dana Ijin Pelaksanaan Anggaran). DIPA berfungsi sebagai dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk kegiatan tersebut.

Untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan dalam pelaksanaan anggaran serta untuk mengetahui masalah yang terjadi ketika pelaksanaan anggaran

berjalan, maka dilakukan rapat evaluasi setiap triwulan pertama, triwulan kedua, triwulan ketiga dan terakhir triwulan ke empat. Triwulan pertama di laksanakan serapan anggaran bulan Januari sampai Maret yang di laksanakan pelaporannya di awal bulan April, Triwulan kedua dilaksanakan serapan anggaran bulan April sampai bulan Juni yang di laksanakan pelaporannya di awal bulan Juli, Triwulan ketiga dilaksanakan serapan anggaran bulan Juli sampai bulan September di laksanakan pelaporannya di awal bulan Oktober, Triwulan ke empat di laksanakan serapan anggaran bulan Oktober sampai bulan Desember.

Bulan Desember itu nanti akan dilaksanakan evaluasi secara keseluruhan, prosentase anggaran keseluruhan seksi. Evaluasi tersebut dilakukan oleh semua pejabat struktural dan fungsional, dan tim pengendali internal (Kehumasan, analisis kepegawaian, perencanaan anggaran, pejabat penyediaan). Hasil dari evaluasi tersebut didokumentasikan dalam sebuah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang tahun 2015. Dan setelah itu laporan dalam bentuk buku akan dilaporkan ke kanwil sebagai acuan evaluasi kinerja Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang. Disitu akan tertera presentase capaian kinerja yang dituangkan dalam LAKIP tahun 2015. Setelah itu dari LAKIP tersebut akan ternilai berapa persen capaian kinerja di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang. Capaian kinerja tidak mungkin mencapai 100 persen karena kinerja Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang di ukur oleh sistem misalnya yang membuat kinerja tidak bisa mencapai angka 100 persen yaitu belanja listrik, belanja air dan belanja telfon karena serapan anggarannya berdasarkan kwitansi nyata. Bahkan kalau biaya gaji akan mencapai

serapan anggaran lebih dari 100 persen karena kekurangan belanja gaji yang tertera dalam pagu DIPA. Apabila ada kekurangan nanti akan dilaporkan ke kanwil dan dari masing-masing kantor kementerian agama se Jawa Timur akan dikumpulkan capaian kinerja sisa pagu anggaran yang masih lebih akan dimasukkan ke anggaran yang masih kurang. Akhirnya terjadi DIPA sesuai dengan pagu anggarannya. Hal ini dilakukan agar tidak ada kemoloran dalam pelaksanaan anggaran dan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang ada didalamnya. Ada beberapa bagian dalam pelaksanaan realisasi anggaran yaitu:

- a) Sekretaris Jenderal
- b) Ditjen Bimas Islam
- c) Ditjen Pendidikan Islam
- d) Ditjen Haji dan Umroh
- e) Ditjen Bimas Katholik

Sesuai dengan prinsip Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yaitu mengutamakan efisiensi, maka kebijakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mengatur apabila didalam pelaksanaan anggaran ada beberapa rencana kegiatan yang setelah dievaluasi kembali dirasa tidak efisien, maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang tidak harus merealisasikan rencana kegiatan tersebut. Dan dalam pelaksanaan anggaran tidak boleh melebihi ambang batas yang telah ditetapkan, tetapi apabila ini terjadi karena hal yang sangat mendesak, maka boleh dilaksanakan asalkan ada izin dari kepala dirjen anggaran yang dibuktikan dengan adanya surat pemberitahuan. Apabila ada sisa anggaran (SILPA) maka sisa anggaran tersebut masuk pad akas negara.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1 Evaluasi Penerapan Realisasi Anggaran Berbasis Kinerja

Setelah memaparkan hasil penelitian penerapan realisasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang seperti yang telah dijabarkan pada subbab di atas mengenai penyusunan dan pelaksanaan anggaran, penulis perlu melakukan evaluasi. Evaluasi ini didasarkan pada Direktorat Jendral Anggaran yang menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja mencakup 7 ruang lingkup atau dengan kata lain ada 7 tahapan yaitu :

#### 1. Penetapan Sasaran Strategis

Hal yang pertama dan yang paling utama dilakukan dalam pengimplementasian realisasi anggaran berbasis kinerja adalah dengan merumuskan sasaran strategis yang merujuk pada visi. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah menyusun Renstra-KL sebagai acuan untuk sasaran strategisnya. Selain itu, penyusunan Renstra-KL juga telah memperhatikan visi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Berdasarkan dokumen yang diperoleh penulis, Renstra-KL yang disusun berlaku selama 1 tahun. Hal ini berarti dalam Renstra-KL di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah dijabarkan visi, misi, tujuan, kebijakan, dan program yang diharapkan.

Hal ini telah diungkapkan oleh Bapak Muslim selaku KaSub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

*“Menurut persepsi kami, sasaran strategis yang ada di Kantor Kemntrian Agama Kabupaten Lumajang sudah mengacu pada visi Kantor Kemntrian Agama Kabupaten Lumajang juga telah menyusun*

*Renstra-KL sebagai acuan untuk sasaran strategis dan berlaku selama 1 tahun “*

Renstra-KL di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah dibuat pada awal tahun 2015 dan digunakan sebagai dokumen acuan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Menurut pengamatan dan dokumen yang diperoleh penulis, Renstra-KL di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sudah digunakan sesuai dengan fungsinya, yaitu sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran dalam satu Tahun Anggaran (TA). Renstra-KL sudah disusun atas dasar evaluasi diri pada periode-periode sebelumnya dengan analisis SWOT. Menurut pengamatan penulis, Renstra-KL yang telah di buat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sudah mengandung visi, misi, tujuan, kebijakan, program yang cukup jelas. Penyelarasan Renstra-KL di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dengan visi, misi dan tujuan telah terintegrasi dengan baik. Meskipun ada beberapa kegiatan yang belum bisa direalisasi dengan maksimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Muslim selaku KaSub Bag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

*“ Yang jelas, Renstra-KL digunakan sebagai dokumen acuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang agar pelaksanaannya sesuai dengan visi, misi dan tujuan kantor “*

## 2. Penetapan Program dan Kegiatan

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah menerjemahkan rencana penetapan kinerja tahun 2015 yang berisi program-program dan kegiatan-kegiatan yang dirumuskan dan ditetapkan prioritasnya. Rencana

penetapan kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mempunyai 5 satuan organisasi/unit kerja antara lain : 1. Sekretariat Jendral, 2. Bimbingan Masyarakat Islam, 3. Seksi Pendidikan Islam Pada Sekolah (PAIS), 4. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, 5. Penyelenggara Syariah. Adanya program/kegiatan menjadi tindakan yang nyata dari rencana penetapan kinerja yang telah disusun untuk menentukan arah, tujuan, dan masa depan yang hendak dicapai secara komprehensif. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Muslim selaku KaSub Bag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

*“ Penetapan program kerja mempunyai lima satuan organisasi yang disusun untuk menentukan arah, tujuan dan masa depan kantor “*

Hasil dari studi dokumen yang telah dilakukan, program/kegiatan yang dirumuskan untuk Tahun Anggaran 2015 sudah menjadi perwujudan dari Renstra-KL, meskipun belum secara keseluruhan. Tetapi, program/kegiatan tersebut sudah sesuai dan sejalan dengan Restra-KL yang telah dirumuskan sebelumnya.

### 3. Penetapan Indikator Kinerja

Peraturan Menteri Keuangan No. 93/PMK.02/2011 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL menyebutkan bahwa indikator kinerja merupakan instrument yang digunakan untuk mengukur kinerja. Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang indikator kinerja digunakan sebagai sebuah ukuran keberhasilan suatu program/kegiatan sesuai tujuan. Hal ini sudah sesuai dengan Direktorat Jendral Anggaran bahwa indikator kinerja adalah



ukuran yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Keterangan ini juga sesuai dengan pernyataan Bapak Muslim selaku KaSub Bag Tata Usaha Kantor Kemntrian Agama Kabupaten Lumajang yaitu:

*“ Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang sudah menggunakan indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan program/kegiatan dan sudah sesuai dengan aturan Direktorat Jendral Anggaran “*

Selain itu, Dirjen Anggaran menyebutkan bahwa indikator kinerja meliputi masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). Berdasarkan hasil studi dokumen, Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang sudah merumuskan indikator kinerja secara rinci seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Indikator masukan yang digunakan hanya dana, sedangkan SDM, sarana dan prasarana, dan data informasi lainnya sudah disebutkan dengan jelas. Hal tersebut menjadi tolak ukur pengukuran kinerja yang sudah maksimal, sehingga akan memberi peningkatan kinerja pada perencanaan program/kegiatan selanjutnya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dan sasaran kinerja.

#### 4. Perhitungan Kebutuhan Anggaran

Perhitungan kebutuhan anggaran dilakukan oleh tiap-tiap unit kerja yang berhubungan langsung dengan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perhitungan kebutuhan anggaran merupakan tahap yang membutuhkan perhitungan matematis dan detail tentang kebutuhan anggaran untuk membiayai pelaksanaan kegiatan selama satu tahun yang akan datang. Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang telah menyajikan detail

kebutuhan anggaran di dalam LAKIP. Hal ini telah diungkapkan oleh Bapak Muslim selaku KaSub Bag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah

*“ Untuk menghitung kebutuhan anggaran dilaksanakan oleh tiap-tiap unit kerja, perhitungan ini membutuhkan perhitungan yang sistematis “*

Perhitungan kebutuhan anggaran ini tidak terlepas dari kebijakan umum anggaran. Kasubbag TU menyatakan bahwa pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang tidak dapat semena-mena menaikkan target kebutuhan anggaran. Hal ini dikarenakan ada pagu yang tidak bisa dilanggar dari kanwil.

#### 5. Pelaksanaan Kegiatan dan Pembelanjaan

Tahap ini merupakan tahap realisasi anggaran, dimana kegiatan demi kegiatan dilaksanakan. Sejauh ini Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sudah melaksanakan kegiatan dan belanja dengan tertib dan sesuai dengan DIPA yang telah disetujui. Selain itu, telah disebutkan pada subbab pelaksanaan anggaran, menurut Kasubbag TU bahwa

*“ Setiap akan melakukan kegiatan perealisasi tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang harus menunjukkan Rincian Anggaran Belanja kegiatan tersebut kepada kanwil untuk kemudian diterbitkan DIPA. DIPA berfungsi sebagai dasar pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran. DIPA dapat dimanfaatkan sebagai alat pengendali, pelaksanaan, pelaporan, pengawasan, dan sekaligus merupakan perangkat akuntansi pemerintah ”*

Hal ini merupakan suatu pengendalian yang dilakukan selama pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan agar setiap transaksi yang terjadi mempunyai bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Jadi menurut penulis, tahap ini sudah dilaksanakan dengan baik.

## 6. Pertanggungjawaban

Penggunaan dana tentunya tidak terlepas dari pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan prinsip Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan, salah satunya dalam hal penganggaran.

Proses pertanggungjawaban anggaran diawali dengan penyusunan laporan keuangan. Dalam Standar Akuntansi Pemerintah karakteristik kualitatif laporan keuangan adalah ukuran-ukuran normatif yang perlu diwujudkan dalam informasi akuntansi sehingga dapat memenuhi tujuannya. Keempat karakteristik berikut ini merupakan prasyarat normatif yang diperlukan agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki :

- a) Relevan yang berarti harus memiliki *feedback value*, *predictive value*, tepat waktu dan lengkap.
- b) Andal, yang berarti informasi harus memiliki karakteristik penyajian jujur, *variability*, *netralitas*.
- c) Dapat dibandingkan, berarti laporan keuangan dapat dibandingkan, berarti laporan keuangan dapat dibandingkan dengan periode sebelumnya atau dibandingkan dengan laporan keuangan entitas lain.
- d) Dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk serta istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna.

## 7. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang membuat LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Dalam LAKIP Kantor Kementerian Agama Kabupaten Luamajang tahun 2015 sudah digambarkan mengenai Renstra dan terkait dengan Pengukuran Kinerja Kegiatan. Dokumen terkait dapat dilihat pada Lampiran.

#### **4.2.2 Evaluasi Anggaran dan Realisasi Anggaran**

Realisasi anggaran merupakan salah satu alat ukur untuk melihat implementasi dari kebijakan dan operasional pelaksanaan pengelolaan anggaran suatu instansi dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang optimal serta salah satu upaya dalam mendorong pembangunan ekonomi di daerah dimana instansi berdiri. Besarnya realisasi anggaran dan jenis belanjanya mengindikasikan besarnya komitmen dan keseriusan suatu instansi pada aspek-aspek yang menjadi prioritas instansi tersebut. Realisasi Anggaran Tahun Anggaran 2015 dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.1	Terwujudnya Lembaga FKUB yang ideal	Terlaksananya Operasional untuk lembaga FKUB	40.000.000	40.000.000	100%
1.2	Terwujudnya kehidupan beragama yang harmonis	Terlaksananya Kerukunan Beragama	24.014.000	24.014.000	100%
2.1	Terwujudnya Dokumentasi Peraturan Perundang-Undangan	Terlaksananya Dokumentasi yang sistematis	40.070.000	40.070.000	100%
3.1	Tercapainya kualitas tenaga administrasi dan pengelola kepegawaian	Terbinanya pegawai administrasi kepegawaian	13.920.000	13.920.000	100%
4.1	Meningkatnya kualitas tenaga administrasi dan Pengelola Keuangan dan BMN	Terbinanya tenaga pengelola Keuangan dan BMN	19.460.000	19.460.000	100%

Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
5.1	Terwujudnya Pembayaran gaji dan tunjangan PNS	Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil terpenuhi	1.907.872.000	2.007.285.867	105.21 %
5.2	Meningkatnya kesejahteraan PTT pada Kemenag	Kesejahteraan Pegawai Tidak Tetap terpenuhi	15.600.000	7.800.000	50%
5.3	Meningkatnya Kesejahteraan Pegawai.	Kinerja dapat terselesaikan sesuai waktu yang ditentukan	18.000.000	17.820.000	99%
5.4	Terwujudnya Laporan Elektronik Monitoring Pengelolaan Anggaran	Terciptanya Pelaporan yang akurat dan akuntabel	22.000.000	21.979.000	99.90%
6.1	Meningkatnya kualitas Laporan Kinerja pada Satuan Kerja	Terwujudnya Laporan yang sistematis sesuai dengan aturan	31.646.000	31.646.000	100%
7.1	Meningkatnya kualitas tenaga administrasi dan pengelola data dan perencanaan	Terbinanya administrasi pengelolaan data perencanaan	17.502.000	17.502.000	100%

Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
7.2	Meningkatnya Program Kerja yang sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi	Terciptanya Program Kerja secara sistematis	23.480.000	23.480.000	100%
7.3	Meningkatnya Tata Kelola Perencanaan yang sistematis	Terwujudnya Perencanaan yang baik	12.000.000	11.714.000	97.62%
8.1	Meningkatnya penyelenggaraan Administrasi Umum	Terselenggaranya Administrasi Umum	12.940.000	9.600.000	100%
8.2	Meningkatnya koordinasi antar Lembaga / Instansi	Terselenggaranya Rapat Koordinasi	8.600.000	8.600.000	100%
8.3	Meningkatnya penyelenggaraan perpustakaan / kearsipan / dokumentasi	Terselenggaranya perpustakaan / kearsipan / dokumentasi	11.450.000	11.450.000	100%
9.1.a	Terpenuhinya kebutuhan sehari-hari perkantoran	Tersedianya kebutuhan ATK perkantoran	22.200.000	22.200.000	100%

Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

## Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
9.1. b	Terpenuhinya kebutuhan Jasa perkantoran	Tersedianya Tenaga Kebersihan, Satpam dan Sopir Kantor	46.800.000	46.800.000	100%
9.1. c	Terpenuhinya kebutuhan Jasa perkantoran	Tersedianya Tenaga Administrasi Kantor	7.800.000	7.800.000	100%
9.1. d	Terpenuhinya kebutuhan perlengkapan Jasa perkantoran	Terpenuhinya pakaian petugas	500.000	500.000	100%
9.2	Terpenuhinya Kebutuhan Publikasi Kantor	Tersedianya Layanan Pengirima Surat Menyurat	1.500.000	188.950	12.60%
9.3	Terpenuhinya Kebutuhan Penerangan Kantor	Tersedianya kebutuhan jasa listrik Kantor	33.588.888	32.070.876	95.48%
9.4	Terpenuhinya Kebutuhan Komunikasi Kantor	Tersedianya kebutuhan Jasa Telephon Kantor	18.900.000	7.201.050	38.10%
9.5	Terpenuhinya Kebutuhan Air Kantor	Tersedianya kebutuhan Jasa PDAM Kantor	21.432.000	8.220.700	38.36%



Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

## Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
9.6	Terpenuhinya Kebutuhan Sosialisasi Kantor	Tersedianya Sambungan Layanan Internet	30.000.000	11.553.400	38.51%
9.7	Terwujudnya gedung kantor yang baik dan bersih	Terawatnya gedung kantor kementerian agama	150.000.000	146.549.000	97.70%
9.8	Terwujudnya taman kantor yang baik dan bersih	Terawatnya taman kantor kementerian agama	10.000.000	10.000.000	100%
9.9. a	Terpeliharanya barang inventaris Kantor Roda 4	Terawatnya Barang Inventaris Kantor Kendaraan Roda 4	46.000.000	30.330.174	65.94%
9.9. b	Terpeliharanya barang inventaris Kantor Roda 2	Terawatnya Barang Inventaris Kantor Kendaraan Roda 2	1.000.000	236.100	23.61%
9.1 0	Meningkatnya Kinerja Pimpinan	Terbayarnya Lumsum Rapat Koordinasi Pimpinan	40.000.000	18.400.000	61%

Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

## Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
9.1 1	Meningkatnya Pengelolaan BMN	Tercipta Pengelola BMN yang handal dan profesional	3.600.000	3.600.000	100%
9.1 2	Meningkatnya Kinerja Pegawai	Terbayarnya Honor Tim Pengelola Keuangan	42.792.000	42.792.000	100%
9.1 3	Meningkatnya Kinerja Pegawai	Terbayarnya Honor Tim Pengelola SAI	10.800.000	10.800.000	100%
9.1 4	Meningkatnya Kualitas Pelayanan terhadap tamu	Terwujudnya suatu nilai penghormatan terhadap Tamu	14.520.000	14.520.000	100%
9.1 5	Meningkatnya Performance Pegawai	Terbentuknya Pegawai yang Ideal	17.600.000	17.600.000	100%
9.1 6	Meningkatnya Gizi Pegawai	Terpenuhinya daya / Gizi Pegawai	24.200.000	23.890.000	98.72%
10. 1.a	Tercapainya kualitas Layanan Humas dan Layanan Publik	Terwujudnya Layanan Humas dan Layanan Publik	17.975.000	17.975.000	100%

Tabel 4.5

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Sekretariat Jenderal

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
10. 1.b	Terwujudnya Laporan kehumasan yang akurat	Terciptanya Pelaporan kehumasan yang up todate	17.975.000	17.900.000	99.58%
10. 2	Meningkatkan pengelolaan Jaringan dan Website Kantor	Terwujudnya Website kantor dan Jaringan yang	26.000.000	26.000.000	100%
11. 1	Terwujudnya Laporan Barang Milik Negara yang akurat	Terciptanya Pelaporan BMN yang akuntabel	16.000.000	15.988.000	99.93%

Sumber : Data Diolah 2016

Dari Laporan Realisasi Anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa total keseluruhan anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 2.839.736.000,-

Realisasi Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 2.847.846.117,-

Sisa Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 8.110.117,-

Presentase : 100 %

Maka dapat disimpulkan bahwa satuan organisasi untuk Sekretariat Jendral dinyatakan efisien untuk kegiatan dan realisasi anggaran dilaksanakan dengan baik.

Tabel 4.6

## Laporan Realisasi Anggaran

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Bimbingan Masyarakat Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1	Terwujudnya penyuluhan pemberdayaan lembaga da'wah	Terwujudnya penyuluhan terhadap lembaga da'wah yang berkualitas	4.550.000,-	4.550.000,-	100%
2	Meningkatnya penyelenggaraan siaran agama dan seni budaya Islam (Tamaddun )	Kualitas penyelenggaraan siaran dan seni budaya islam meningkat	4.550.000,-	4.550.000,-	100%
3	Terwujudnya kegiatan publikasi da'wah dan semarak HBI	Terselenggaranya publikasi da'wah dan semarak HBI yang meningkat	4.550.000,-	4.550.000,-	100%
4	Meningkatnya kualitas pembina MTQ Daerah	Kualitas penyelenggaraan pendidikan Alqu'an dan MTQ Daerah meningkat	4.550.000,-	4.550.000,-	100%
5	Meningkatnya kualitas pembina MTQ Wilayah	Kualitas penyelenggaraan pendidikan Alqu'an dan MTQ Wilayah meningkat	4.550.000,-	4.550.000,-	100%

Tabel 4.6

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Bimbingan Masyarakat Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
6	Meningkatnya koordinasi terhadap pelaksanaan program dengan instansi terkait/LSM/organisasi keagamaan	Kualitas komunikasi yang baik antar instansi terkait/LSM/organisasi keagamaan	4.550.000,-	4.550.000,-	100%
7	Meningkatnya koordinasi/mo nitoring dan evaluasi program penamas	Kualitas pelayanan seksi Penamas meningkat	9.630.000,-	9.630.000,-	100%
8	Meningkatnya kesejahteraan penyelenggara an Penyuluh Agama Non-PNS	Terpenuhinya tunjangan penyuluh Non PNS	883.872.000,-	892.800.000,-	99%
9	Terwujudnya tenaga Pembina dan Peningkatan Keluarga Sakinah yang berkualitas	Terpenuhinya SDM dan keluarga sakinah yang berkualitas	7.900.000,-	7.900.000,-	100%

Tabel 4.6

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

## Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Bimbingan Masyarakat Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
10	Terwujudnya SDM Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (P3N) yang berkualitas	Kualitas Pelayanan P3N memuaskan	7.900.000,-	7.900.000,-	100%
11	Terwujudnya masyarakat yang mengerti dan memahami produk pangan halal	Terpenuhinya pemahaman dan perlindungan pemakaian produk pangan halal bagi masyarakat	7.900.000,-	7.900.000,-	100%
12	Terpenuhinya pelayanan kehidupan beragama	Kualitas kehidupan beragama meningkat	7.900.000,-	7.900.000,-	100%
13	Terwujudnya koordinasi Seksi Bimas Islam terhadap pelaksanaan program dengan instansi terkait / LSM / lembaga keagamaan	Kualitas hubungan dengan instansi terkait / LSM / lembaga keagamaan meningkat	10.700.000,-	10.700.000,-	100%

Tabel 4.6

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Bimbingan Masyarakat Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
14	Terlaksananya koordinasi, monitoring dan evaluasi KUA	Kualitas pelayanan administrasi KUA meningkat	13.586.000,-	13.586.000,-	100%
15	Terpenuhinya anggaran Imam Masjid Kecamatan	Terpenuhinya tunjangan Imam Masjid kecamatan	50.400.000,-	50.400.000,-	100%
16	Tersedianya sarana ibadah berupa Masjid	Terpenuhinya bantuan rehab masjid	50.000.000,-	50.000.000,-	100%
17	Terwujudnya sarana prasarana KUA bermutu	Terpenuhinya sarana prasarana KUA	72.000.000,-	72.000.000,-	100%
18	Tersedianya operasional pelayanan nikah yang prima	Terpenuhinya operasional KUA pelayanan nikah yang tepat sasaran	748.440.000,-	756.000.000,-	99%
19	Terlaksananya kegiatan PNBPNR KUA	Kualitas pelayanan administrasi meningkat	-	336.072.000,-	0%
20	Terwujudnya pelayanan pembimbingan pelaksanaan nikah	Terpenuhinya pembimbingan pelaksanaan nikah	1.072.338.200 .-	4.662.340.000, -	23%

Tabel 4.6

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Bimbingan Masyarakat Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
21	Pembayaran gaji dan tunjangan pegawai	Kualitas pelayanan administrasi meningkat	6.310.357.000,-	6.310.357.000,-	100%
22	Pembayaran honor tenaga honororer	Terpenuhinya honor tenaga honororer	252.624.000,-	443.200.000,-	57%
23	Tersedianya Operasional Perkantoran dan Pimpinan	Terpenuhinya Operasional Perkantoran dan Pimpinan	56.740.000,-	56.740.000,-	100%
24	Terpenuhinya rencana kerja dan kegiatan kerja yang memadahi	Anggaran dan rencana program kerja yang jelas	8.300.000,-	8.300.000,-	100%
25	Terlaksananya pengolahan updating data Bimas Islam	Terpenuhinya data bimas Islam yang valid	30.000.000,-	30.000.000,-	100%
26	Terwujudnya anggaran belanja pakaian Dinas pegawai	Terpenuhinya anggaran belanja pakaian Dinas pegawai	2.000.000,-	2.000.000,-	100%

Sumber : Data Diolah, 2016

Dari Laporan Realisasi Anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa total keseluruhan anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 13.763.025.000,-



Realisasi Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 9.658.810.250,-

Sisa Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 4.104.214.750,-

Presentase : 70 %

Maka dapat disimpulkan bahwa satuan organisasi untuk Bimbingan Masyarakat Islam dinyatakan efisien untuk kegiatan dan realisasi anggaran dilaksanakan dengan baik meskipun ada beberapa kegiatan yang tidak terlaksana.

**Tabel 4.7**

**Laporan Realisasi Anggaran**

**Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015**

**Satuan Organisasi / Unit Kerja : Pendidikan Islam**

**Tahun Anggaran : 2015**

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.1.	Terpenuhinya ATK Perkantoran	Layanan Perkantoran Lancar	10.000.000	10.000.000	100 %
1.2.	Terpenuhinya Alat Pengolah Data dan Alat Cetak Data (Komputer/Laptop dan Printer)	Terlaksananya Program BIMTEK K-13 Guru dan Pengawas PAIS	16.000.000 2.000.000	16.000.000 2.000.000	100 %
1.3.	Terpenuhinya Tunjangan Profesi Guru Non PNS	Terlaksananya Pemberian Tunjangan Profesi Guru Non PNS	594.000.000	561.000.000	94 %

Tabel 4.7

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Pendidikan Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.4.	Terwujudnya Bimtek Kurikulum PAI 2013	Terlaksananya Workshop Kurikulum PAI Bagi Guru PAI PAIS	163.758.000	163.758.000	100 %
1.5.	Terwujudnya Pembinaan KKG PAI Kecamatan Sekabupaten Lumajang	Terlaksananya Pembinaan KKG PAI Kecamatan Sekabupaten Lumajang	288.000.000	288.000.000	100 %
1.6.	Terpenuhinya Updating Data Emis	Meningkatnya Prosentase Data Emis	12.900.000	12.900.000	100 %
1.7.	Terwujudnya Validasi Data Guru dan Pengawas PAI	Terlaksananya Validasi Data Guru dan Pengawas PAI	2.400.000	2.400.000	100 %
1.8.	Terwujudnya Peningkatan Mutu Guru PAI	Terlaksananya Koordinasi Peningkatan Mutu Guru PAI	20.980.000	20.980.000	100 %

Tabel 4.7

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Pendidikan Islam

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.9.	Terwujudnya Pelatihan Wawasan Wawasan Islam Rahmatan Lil'alamin dan Perspektif Multikultural	Terlaksananya Penyelenggaraan Pelatihan Wawasan Wawasan Islam Rahmatan Lil'alamin dan Perspektif Multikultural.	26.000.000	0	0 %
2.0.	Terpenuhinya Tunjangan Profesi Guru PNS PAIS	Terlaksananya Pemberian Tunjangan Profesi Guru PNS PAIS	10.059.600.00 0	10.414.905.00 0	104 %

Sumber : Data Diolah, 2016

Dari Laporan Realisasi Anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa total keseluruhan anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 11.195.638.000,-

Realisasi Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 11.524.943.000,-

Sisa Anggaran Kegiatan 2015 : Rp 329.305.000,-

Presentase : 100 %

Maka dapat disimpulkan bahwa satuan organisasi untuk Pendidikan Islam dinyatakan efisien untuk kegiatan dan realisasi anggaran dilaksanakan dengan baik.

Tabel 4.8

## Laporan Realisasi Anggaran

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Penyelenggara Syariah

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.1	Terselenggaranya Pengelolaan Wakaf yang dinamis dan amanah	Terlaksananya pembinaan manajemen pengelolaan wakaf	4,990,000	4,990,000	100%
1.2	Terselenggaranya Update data Wakaf	Terlaksananya Pendataan / dokumentasi pengelolaan wakaf	4,990,000	4,990,000	100%
1.3	Terselenggaranya Rapat Koordinasi antar Instansi / Lembaga dan Ormas / LSM tentang Wakaf	Terlaksananya Rapat Koordinasi antar Instansi / Lembaga dan Ormas / LSM tentang Wakaf	8,440,000	8,440,000	100%
1.4	Terpenuhinya Sarana/Perlengkapan/Bahan Kegiatan Wakaf	1. Terlaksananya pengadaan pakaian dinas pegawai	2,400,000	2,400,000	100%
		2. Terlaksananya pengadaan ATK (belanja operasional perkantoran)	2,600,000	2,600,000	100%

**Tabel 4.8****Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)****Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015****Satuan Organisasi / Unit Kerja : Penyelenggara Syariah****Tahun Anggaran : 2015**

<b>No.</b>	<b>SASARAN STRATEGIS</b>	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>%</b>
1.5	Terselenggaranya kegiatan monitoring dan rapat evaluasi pelayanan Wakaf	Terlaksananya Kegiatan Monev pelayanan wakaf	4,500,000	4,500,000	100%
1.6	Terselenggaranya Pengelolaan Zakat yang dinamis dan amanah	Terlaksananya Pembinaan Manajemen Pengelolaan Zakat	4,150,000	4,150,000	100%
1.7	Tergerakkannya Ormas / LSM pengelola Zakat yang baik	Terlaksananya kegiatan pembinaan Ormas / LSM pengelola zakat	4,150,000	4,150,000	100%
1.8	Terselenggaranya Update data Zakat	Terlaksananya Pendataan / dokumentasi pengelolaan zakat	4,150,000	4,150,000	100%
1.9	Terselenggaranya Rapat Koordinasi antar Instansi/Lembaga dan Ormas tentang Zakat	Terlaksananya Rapat Koordinasi antar Instansi / Lembaga dan Ormas / LSM tentang zakat	8,440,000	8,440,000	100%

Tabel 4.8

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

## Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Penyelenggara Syariah

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.10	Terpenuhinya Sarana/Perlengkapan/Bahan Kegiatan Zakat	Terlaksananya pengadaan ATK (belanja operasional perkantoran)	3,000,000	3,000,000	100%
1.11	Terselenggaranya kegiatan monitoring dan rapat evaluasi Pelayanan Zakat	Terlaksananya Kegiatan Monev pelayanan wakaf	3,500,000	3,500,000	100%
1.12	Terwujudnya Tenaga Hisab Rukyat dan Arah Kiblat yang berkualitas	Terlaksananya Kegiatan Pembinaan Hisab Rukyat (2 x)	3,700,000	3,700,000	100%
	Terselenggaranya kegiatan observasi Hisab Rukyat	Terlaksananya kegiatan observasi Hisab Rukyat bulan Ramadhan dan Bulan Dzulhijjah (3 x)	1,800,000	1,800,000	100%
1.13	Terpenuhinya Sarana/Perlengkapan/Bahan Kegiatan Penyelenggara Syariah	1. Terlaksananya pengadaan ATK (belanja operasional perkantoran)	2,800,000	2,800,000	100%

Tabel 4.8

## Laporan Realisasi Anggaran (Lanjutan)

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015

Satuan Organisasi / Unit Kerja : Penyelenggara Syariah

Tahun Anggaran : 2015

No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
1.1 2	Terwujudnya Tenaga Hisab Rukyat dan Arah Kiblat yang berkualitas	Terlaksananya Kegiatan Pembinaan Hisab Rukyat (2 x)	3,700,000	3,700,000	100%
	Terselenggaranya kegiatan observasi Hisab Rukyat bulan Ramadhan dan Bulan Dzulhijjah (3 x)	Terlaksananya kegiatan observasi Hisab Rukyat bulan Ramadhan dan Bulan Dzulhijjah (3 x)	1,800,000	1,800,000	100%
1.1 3	Terpenuhinya Sarana/Perlengkapan/Bahan Kegiatan Penyelenggara Syariah	1. Terlaksananya pengadaan ATK (belanja operasional perkantoran)	2,800,000	2,800,000	100%
		2. Terlaksananya kegiatan layanan jasa administrasi Penyelenggara Syariah	7,800,000	7,800,000	
1.1 4	Terpenuhinya layanan Operator Penyelenggara Syariah	Terlaksananya kegiatan layanan operator Penyelenggara Syari'ah	3,600,000	3,600,000	100%

Sumber : Data Diolah, 2016

Dari Laporan Realisasi Anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa total keseluruhan anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran Kegiatan 2015	: Rp 75.010.000,-
Realisasi Anggaran Kegiatan 2015	: Rp 75.010.000,-
Sisa Anggaran Kegiatan 2015	: Rp -
Presentase	: 100 %

Maka dapat disimpulkan bahwa satuan organisasi untuk Penyelenggara Syariah dinyatakan efisien untuk kegiatan dan realisasi anggaran dilaksanakan dengan baik.

Evektifitas dalam sistem anggaran berbasis kinerja dapat diukur melalui pencapaian hasil (*outcome*) yang telah dirumuskan sebelumnya. Indikator hasil (*outcome*) tersebut didalamnya terdapat tujuan dari Kantor Kemntrian Agama Kabupaten Lumajang yang diwujudkan melalui program/kegiatan selama satu tahun anggaran. Ketika hasil (*outcome*) dari tiap-tiap kegiatan telah tercapai, maka organisasi tersebut dikatakan efektif. Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang sudah baik dalam melakukan kegiatan-kegiatannya. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tercapainya sebagian besar indikator hasil (*outcome*).

Kantor Kementrian Agama juga telah melaksanakan anggaran sesuai dengan Permendagri. Hal ini berarti sistem anggaran berbasis kinerja telah diterapkan dengan cukup baik di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang, sehingga Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lumajang dapat dikatakan efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Maksud dari efisiensi tersebut adalah efisiensi yang menyangkut perolehan laba atau dalam istilah



pemerintahan sama dengan terjadinya surplus. Sesuai dengan definisi surplus menurut Permendagri nomor 61 tahun 2007 bahwa surplus anggaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang merupakan selisih lebih antara realisasi anggaran kegiatan dan anggaran kegiatan pada satu tahun anggaran. Anggaran pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan keseimbangan antara anggaran dan realisasi anggaran, sehingga Kantor Kementerian Agama Kabupaten Luamajang tidak mengalami surplus maupun defisit.

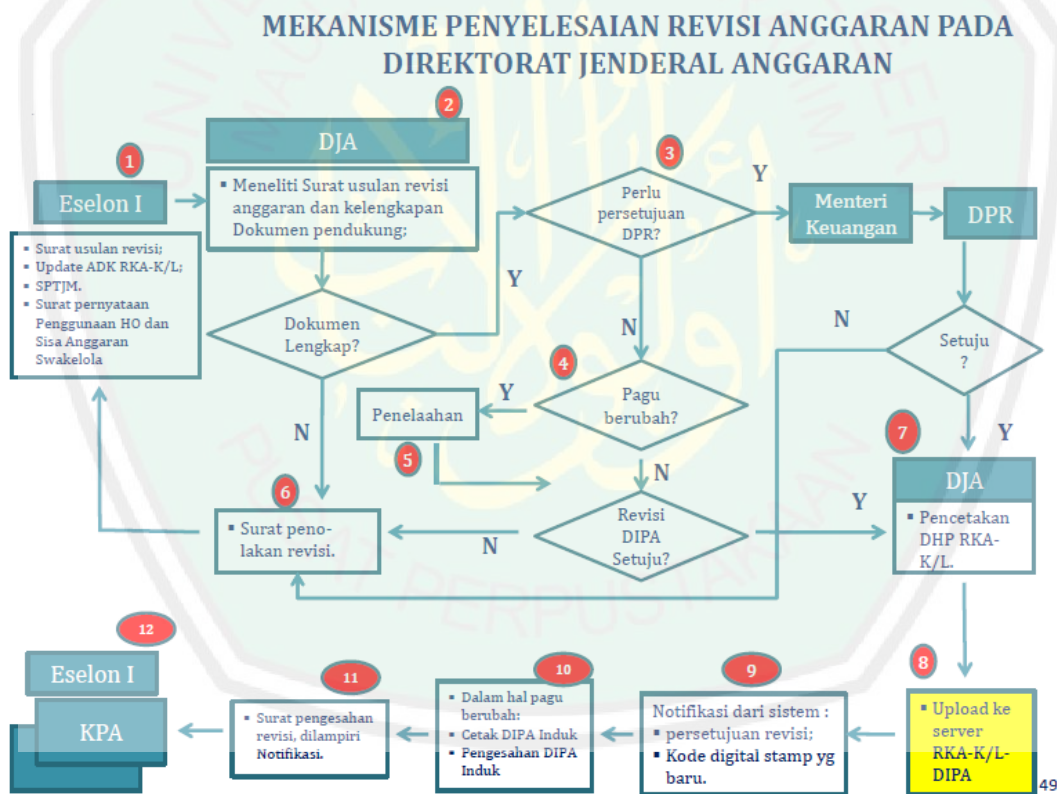
Perbedaan surplus/defisit dalam anggaran dengan realisasi memberikan gambaran tingkat akurasi perencanaan dalam penganggaran pendapatan dan belanja, baik disisi pendapatan atau belanja. Semakin besar perbedaan anggaran dan realisasi surplus/defisit, maka hal itu menggambarkan perencanaan anggaran pendapatan dan belanja yang kurang tersusun dengan baik.

Penerapan anggaran yang ada di kantor Kementerian Agama ini dana anggaran yang akan dianggarkan oleh kantor Kementerian Agama berasal dari kas negara yang dipegang oleh Menteri Keuangan Negara. Apabila ada sisa dana anggaran (SILPA) maka sisa anggaran tersebut dikembalikan kepada kas Negara. Proses penyusunan anggaran di Kantor Kementerian Agama yang pertama dari dirjen anggaran kemudian melayangkan DIPA (Dana Ijin Pelaksanaan Anggaran) yang akan diberikan kepada kantor Kementerian Agama kemudian diberikan kepada KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) yang berada di kota Jember. Kemudian dari KPPN Kota Jember memberikan SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) yang akan mencairkan anggaran tersebut di Bank BRI Lumajang karena kantor Kementerian Agama bekerja sama dengan Bank BRI Lumajang, setelah dana

anggaran itu cair maka diberikan kepada Bendahara kantor Kementerian Agama yang akan dilanjutkan sebagai rencana kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Gambar 4.3

Mekanisme Penyelesaian Revisi Anggaran



Gambar 4.4

## Proses Pembayaran Pada Satuan Kerja



## 4.2.3 Kendala dalam Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Penerapan anggaran berbasis kinerja yang belum sepenuhnya sesuai harapan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disebabkan oleh beberapa kendala. Hasil penelitian menunjukkan berbagai kendala yang ditemukan selama penerapan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

#### 4.2.3.1 Sistem Akuntansi Sektor Publik

Hariadi, dkk (2010:10) proses penyusunan anggaran berbasis kinerja ini yaitu dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil, yakni (1) mengutamakan upaya pencaaian hasil kerja (*output*) dan dampak (*outcome*) atas alokasi belanja (*input*) yang ditetapkan; (2) disusun berdasarkan yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran; (3) program dan kegiatan disusun berdasarkan rencana strategis kementerian/lembaga atau SPKD

Direktorat Jenderal Anggaran juga telah menyebutkan bagaimana penyusunan anggaran berbasis kinerja. Menurutnya, untuk dapat menyusun Anggaran berbasis kinerja 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 perundangundangan. Seperti telah disebutkan sebelumnya, penyusunan anggaran berbasis kinerja ini juga harus memperhatikan penggunaan Analisa Standar Belanja (ASB).

Keberadaan sistem akuntansi sektor publik sangat penting untuk penyusunan sebuah anggaran, tidak terkecuali di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Salah satu dari penerapan anggaran berbasis kinerja adalah Analisa Standar Belanja (ASB) yang merupakan standar biaya suatu program/kegiatan sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Namun,

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang masih belum menggunakan ASB dalam penyusunan anggarannya, Sehingga RKA-KL tahun 2015 masih disusun berdasarkan taksiran yang logis.

Berdasarkan analisis tersebut diatas, maka langkah yang dapat ditempuh oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yaitu mengadakan bimbingan teknis (bimtek) mengenai penyusunan Analisa Standar Biaya (ASB) atau menggunakan metode regresi dalam penyusunan Analisa Standar Biaya seperti yang sudah dijelaskan oleh Stephanus Aan, M.Si dari pusat studi Ekonomi dan Kebijakan Publik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dalam Standar Belanja (Pengantar untuk Pengenalan Konsep dan Metode Analisa Standar Belanja dalam Penyusunan *Performance Budgeting*).

Metode Regresi yaitu metode yang mencari variabel-variabel yang mempengaruhi sebagai “pencetus biaya utama” (*Cost Driver*) besar/kecilnya anggaran untuk setiap jenis kegiatan dan menghitung seberapa besar pengaruh variabel tersebut terhadap kebutuhan anggaran.

Berikut ini langkah-langkah dalam metode regresi menurut Stephanus Aan:

1. Identifikasi

Identifikasi yang dimaksud adalah mengidentifikasi kegiatan ke dalam kelompok jenis kegiatan. Pengelompokan ini dapat didasarkan pada kesamaan “Nama Kegiatan” atau kesamaan “*Output* Kegiatan” atau kesamaan “Proses Pelaksanaan Kegiatan”. Tahap ini juga mencakup pemisahan obyek belanja kegiatan, misalnya satu kegiatan terdiri dari honorarium, Belanja ATK, Belanja Barang dan Jasa dst.

## 2. Klasifikasi

Langkah ini mencakup *cost driver* jenis kelompok kegiatan, misalnya kegiatan penyuluhan, *cost driver*, jumlah orang yang disuluh, jumlah lokasi, lama waktu penyuluhan. Kemudian langkah selanjutnya yaitu mengelompokkan kegiatan yang memiliki output dan *cost driver* yang sama. Setelah itu, telaah terhadap variabel yang mempengaruhi tiap kelompok jenis kegiatan dengan cara melihat perilaku belanja yang sudah dipetakan.

## 3. Klarifikasi

Setelah klasifikasi selesai dilakukan, selanjutnya adalah mengklarifikasi kegiatan ke unit kerja yang bersangkutan selaku pelaksana kegiatan apakah kelompok jenis kegiatan sudah sesuai dengan desain kegiatan. tahap selanjutnya adalah mencermati kembali apakah dalam kegiatan tersebut terdapat beberapa sub bagian.

## 4. Simulasi

Langkah terakhir adalah mensimulasikan formula terhadap sebuah kegiatan. Kemudian mengevaluasi kewajaran terhadap biaya yang dihasilkan.

### 4.2.3.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, dimana SDM memegang peran penting untuk menjalankan sistem-sistem yang ada dalam sebuah organisasi. Seperti halnya keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja yang juga ditentukan oleh kualitas SDM yang menjalankannya. Salah satu kendala dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah masih rendahnya pemahaman akan sistem penganggaran ini di tingkat staf maupun pimpinan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hanya ada beberapa orang yang memahami sistem anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka ada beberapa langkah yang dapat ditempuh oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Luamajang untuk penerapan anggaran berbasis kinerja yang lebih baik:

Perlunya pembuatan pedoman/acuan yang rinci mengenai pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hal ini bertujuan agar baik staf maupun pimpinan tidak salah dalam menafsirkan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Selain itu pedoman ini akan memudahkan setiap orang yang ada dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang untuk mengerti, memahami dan melaksanakan setiap tahap yang ada dalam sistem penganggaran ini.

Perlunya komitmen dan arahan dari pimpinan di semua tingkat untuk menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja.

Perlunya sosialisasi dan pelatihan rutin mengenai anggaran berbasis kinerja baik bagi staf maupun pimpinan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap penerapan sistem realisasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan, secara garis besar penerapan sistem realisasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sudah diterapkan dengan baik sesuai dengan kebijakan pemerintah seperti Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, namun demikian hasil yang diperoleh tersebut masih perlu ditingkatkan terus guna merespon tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin tinggi. Keberhasilan yang telah dicapai antara lain meningkatnya :

1. Kualitas Kinerja masing-masing bagian/seksi dengan rata-rata capaian realisasi 99,50% dari target yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Kualitas pelaksanaan dan jenis kegiatan yang semakin beragam dan spesifik. Hal ini berdampak pada meningkatnya jenis pelayanan yang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Beberapa kendala/masalah yang masih dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja antara lain :



1. Perencanaan Kinerja dan penganggaran masih belum dilakukan secara baik sehingga harus dilakukan penyesuaian (revisi) dokumen anggaran (RKA-KL, DIPA, POK) khususnya dalam hal pergeseran akun dan adanya APBN-P yang berdampak pada keterlambatan dalam penyerapan anggaran.
2. Sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan kegiatan belum sepenuhnya terpenuhi, seperti belum tersedianya dan terbatasnya jumlah kendaraan operasional, ruang kerja yang masih sangat terbatas, ruang rapat internal sangat terbatas, dan belum memadainya gudang penyimpanan ATK dan Barang Milik Negara.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diajukan penulis berdasarkan pada hasil penelitian ini untuk penerapan sistem anggaran berbasis kinerja yang lebih baik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan kinerja dan anggaran dilakukan secara lebih cermat dan revisi anggaran dan kegiatan dilakukan secara sangat selektif sehingga tidak menghambat pelaksanaan kegiatan. Dengan perencanaan yang lebih matang dan terpadu serta memilih program dan sasaran prioritas yang memiliki kontribusi yang tinggi pada visi dan misi serta mengalokasikan dana merujuk kepada pencapaian hasil yang diharapkan mampu memacu peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dan sarana/prasarana yang diharapkan.

2. Pemenuhan terhadap sarana dan prasarana perkantoran perlu diprioritaskan pada tahun berikutnya baik melalui proposal permohonan maupun melalui penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL).

