TINJAUAN ATAS PERENCANAAN DAN PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA BANDUNG

Sri Ana Nurhikmah
Universitas Komputer Indonesia

Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pertanahan Kota Bandung. Fenomena yang terjadi pada Kantor Pertanahan Kota Bandung yaitu kurangnya keterlibatan setiap Seksi kerja pada saat perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja dan keterlambatan penyusunan anggaran yang disebabkan oleh belum selesainya data pendukung anggaran. Rumusan masalah penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja, mengetahui hambatan yang dihadapi dalam perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja dan upaya untuk meminimalisir hambatan tersebut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu studi kepustakaan, studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut cukup sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional tentang Rencana Strategis Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia tahun 2010-2014, peraturan perundangan yang diterbitkan oleh instansi eksternal seperti Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan Kementrian Keuangan Republik Indonesia, namun kurangnya keterlibatan setiap Seksi kerja pada saat perencanaan dan penerapan anggaran seharusnya tidak terjadi, maka dari itu Kepala Unit Satuan Kerja Kantor Pertanahan Kota Bandung mengadakan sosialisasi dan membentuk sistem tindak lanjut yang bertujuan untuk meminimalisir hambatah tersebut. Keterlambatan penyusunan anggaran yang disebabkan oleh belum selesainya data pendukung seharusnya tidak terjadi karena telah ada tolak ukur jadwal perencanaan, maka dari itu Subbagian Urusan Perencanaan dan Keuangan berupaya untuk mendahulukan penyelesaian data pendukung inti seperti TOR (*Term of reference*) atau kerangka acuan kerja, RAB (Rencana Anggaran Biaya) dan spesifikasi belanja barang.

Kata kunci: Anggaran, Anggaran Berbasis Kinerja

Abstract

This research was conducted at the Land Office in Bandung. Phenomena occurring at the Land Office in Bandung, namely the lack of involvement of each section of work at the time of the planning and implementation of performance-based budgeting and budgeting delays caused by the completion of the data supporting the budget. The research problem is to determine the planning and implementation of performance-based budgeting, knowing the obstacles encountered in the planning and implementation of performance based budgeting and attempt to minimize these obstacles.

The method used in this study is a descriptive analysis methods, data collection techniques, namely library research, field study consisted of interviews, observation and documentation.

The results showed that the planning and implementation of performance-based budgeting is quite in accordance with the Regulation of the National Land Agency of the National Land Agency Strategic Plan of the Republic of Indonesia in 2010-2014, regulations issued by external agencies such as the National Development Planning Agency (Bappenas) and the Ministry of Finance Republic of Indonesia, but the lack of involvement of each section of work at the time of budget planning and implementation should not occur, then the Chief of the Land

Office Unit Unit Bandung held a form of socialization and follow-up system that aims to minimize the hambatah. Budgeting delays caused by the completion of the supporting data should not happen because there has been a benchmark of schedule planning, therefore Subdivision Planning and Financial Affairs seeks to prioritize the completion of the core supporting data such as TOR (Terms of Reference) or the terms of reference, RAB (Budget Plan) and the specification of goods.
Keywords: Budget, Performance-Based Budgeting

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Semakin kompleksnya masalah penganggaran menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Perkembangan pemerintahan dalam suatu negara dengan menciptakan administrasi pemerintahan yang berhasil guna, berdaya guna dan adil telah membuka kesadaran bagi masyarakat terutama instansi-instansi pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan daerahnya dengan berupaya memberikan pelayanan yang terbaik, transparan dan akuntabel.

Perencanaan merupakan pemilihan alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan dimasa depan dengan mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai dan sumber ekonomi yang dimiliki pada masa yang akan datang. Mengingat pelaksanaan kegiatan yang dilakukan sangat luas dan beragam jenisnya, pemerintah membuat sesuatu perencanaan dan pengendalian yang baik, disamping itu pemerintah harus memperhatikan prinsip efisiensi dan efektifitas .

Pengalokasian dana yang efektif mengandung arti bahwa setiap pengeluaran yang dilakukan pemerintah mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan strategis yang dimuat dalam dokumen perencanaan stratejik daerah. Sedangkan pengalokasian dana yang efisien mengandung arti bahwa pencapaian sasaran dan tujuan stratejik tersebut telah menggunakan sumber daya yang paling minimal dengan tetap mempertahankan tingkat kualitas yang direncanakan. Pengalokasian pengeluaran yang efektif dan efisien tersebut dapat di wujudkan dengan penerapan *performance based budgeting* dalam penyusunan anggaran Pemerintah Daerah **(Hendra Cipta, 2011:2)**.

Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun dan implementasi dari rencana strategi yang telah ditetapkan. Penganggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistematis menunjukan alokasi sumber daya manusia, material dan sumber daya lainnya. Berbagai variasi dalam sistem penganggaran pemerintah dikembangkan untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari pengguna dana dan pertanggungjawaban kepada publik **(M. Nafarin, 2012:19)**. Penganggaran berbasis kinerja diantaranya menjadi jawaban untuk digunakan sebagai alat pengukuraan dan pertanggungjawaban kinerja pemerintah.

Secara teori, prinsip anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) merupakan suatu pendekatan sistematis dalam penyusunan anggaran yang mengaitkan pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor publik dengan kinerja yang dihasilkan dengan menggunakan informasi kinerja. *Performance Budgeting* mengalokasikan sumber daya pada program, bukan unit organisasi semata, dan memakai *output measurement* sebagai indikator kinerja organisasi. Pengkaitan biaya dengan *output* organisasi merupakan bagian integral dalam berkas atau dokumen anggaran. Dengan demikian dalam penganggaran berbasis kinerja, informasi kinerja merupakan media atau sarana dalam mengaitkan pengeluaran yang akan dilakukan organisasi sektor publik dengan kinerjanya. Informasi kinerja yang dimaksud dinyatakan dalam bentuk indikator kinerja dan target capaiannya. Karena itu, salah satu unsur penting dalam penganggaran berbasis kinerja adalah penetapan ukuran atau indikator kinerja **(Hendra Cipta, 2011:7)**.

Perencanaan dan penerapan sistem penganggaran di Kantor Pertanahan Kota Bandung yang menggunakan pendekatan *performance based budgeting*, dan dilaksanakan dengan cara bertahap. Namun pada kenyataannya dalam proses perencanaan setiap Seksi pada Kantor Pertanahan Kota Bandung belum sepenuhnya melibatkan diri, terkadang Seksi-seksi tersebut hanya memberikan usulan perencanaan yang sama dengan tahun lalu, hal tersebut mengakibatkan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja

tidak selalu berjalan dengan baik, bahkan sasaran yang dihasilkan kadang kurang tepat, selain itu terdapat keterlambatan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena adanya data pendukung seperti *TOR (Term of reference*) atau kerangka acuan kerja, RAB (Rencana Anggaran Biaya) dan spesifikasi belanja barang belum sepenuhnya diselesaikan dan masalah lain terdapat pada koordinasi dan keterlibatan setiap Seksi kerja yang belum optimal yang mengakibatkan prosentase realisasi anggaran yang kecil, itu berarti kinerja anggaran kurang berjalan dengan baik. Menurut Ibu Erni Parida, S.Sos sebagai Pimpinan Urusan Perencanaan dan Keuangan pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Kantor Pertanahan Kota Bandung dan mengambil judul "**Tinjauan Atas Perencanaan Dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Pertanahan Kota Bandung**"

1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasikan bahwa fenomena yang diteliti adalah:

1. Terkadang dalam proses perencanaan, setiap Seksi pada Kantor Pertanahan Kota Bandung belum sepenuhnya melibatkan diri dan Seksi-seksi tersebut kadang hanya memberikan usulan perencanaan yang sama dengan tahun lalu, hal tersebut mengakibatkan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja tidak selalu berjalan dengan baik, bahkan sasaran yang dihasilkan kadang kurang tepat.
2. Keterlambatan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena adanya data pendukung seperti TOR (*Term of reference*) atau kerangka acuan kerja, RAB (Rencana Anggaran Biaya) dan spesifikasi belanja barang belum sepenuhnya diselesaikan.
3. Koordinasi dan keterlibatan setiap Seksi kerja yang belum optimal mengakibatkan prosentase realisasi anggaran berbasis kinerja tersebut kecil, itu berarti penerapan kinerja anggaran kurang berjalan dengan baik.

1.2 Rumusan Masalah

Atas dasar latar belakang dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung ?
2. Bagaimana hambatan yang dihadapi dalam perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung ?
3. Bagaimana upaya untuk meminimalisir hambatan yang terjadi dalam perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini selain untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya, juga untuk memperoleh data dan informasi untuk dianalisis tentang perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan penelitian

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi dalam perencanaan dan

penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

3. Untuk mengetahui upaya dalam meminimalisir hambatan yang terjadi dalam penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.6.1 Lokasi Penelitian

Dalam proses penyusunan tugas akhir ini penulis melakukan penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Bandung yang berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No. 586 Bandung.

1.6.2 Waktu penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan Maret sampai dengan Agustus 2014. Selama melaksanakan penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Bandung memperoleh data-data yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas akhir.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

Menurut **M. Nafarin (2012:19)** mengemukakan bahwa:

"Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang."

Dari beberapa definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa anggaran merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang disusun dalam jangka waktu satu tahun berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yang disusun secara formal dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.

2.1.2 Anggaran Sektor Publik

Menurut **Indra Bastian (2013:69)** menyatakan bahwa:

"Anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter."

Dapat disimpulkan bahwa anggaran sektor publik berarti proses pelaksanaan program-program dalam bentuk pendapatan dan belanja yang dinyatakan dalam satuan moneter dan didanai dengan uang masyarakat.

2.2 Kinerja

Menurut **Sri mindarti (2009:34)** menjelaskan pengertian kinerja sebagai berikut:

"Kinerja adalah penentuan secara periode efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya."

Maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organsasi.Kinerja dapat berupa penampilan individu atau kelompok personel.

2.3 Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut **Muhammad Syam Khusufi (2013:35)** menjelaskan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

"Sistem anggaran yang lebih menekankan pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal."

Maka dari beberapa pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem perencanaan program yang akan dilakukan pemerintah dengan menetapkan tolak ukur kinerja sebagai pembanding dalam mencapai tujuan. Anggaran berbasis kinerja disusun untuk membantu pemerintah dalam melakukan koordinasi setiap kegiatan dan mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam sistem anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam

mencapai tujuan dan sasaran pelayanan publik.

III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam sebuah penelitian, hal penting yang harus diperhatikan adalah objek dari penelitian tersebut, karena objek penelitian merupakan suatu sumber informasi dalam sebuah penelitian.

Pengertian objek penelitian menurut **Supriati (2012:38)** adalah:
"Objek penelitian adalah variabel yang diteliti oleh peneliti ditempat penelitian dilakukan."
Sedangkan menurut **Iwan Satibi (2011:74)** adalah sebagai berikut:
"Objek penelitian secara umum akan memetakan atau menggambarkan wilayah penelitian atau sasaran penelitian secara komprehensif, yang meliputi karakteristik wilayah, sejarah pengembangan, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi lain-lain sesuai dengan pemetaan wilayah penelitian yang dimaksud."

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa objek penelitian merupakan sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dan mengetahui apa, siapa, kapan dan dimana penelitian tersebut dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

3.2 Metode Penelitian

Metode juga dapat dikatakan sebagai salah satu penulisan yang dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti menurut keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian dilakukan.

Menurut **Sedarmayati (2011:27)** mendefinisikan metode penelitian sebagai berikut:
"Metode penelitian adalah mengemukakan secara teknis tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian."

Sedangkan menurut **Supriati (2012:5)** adalah sebagai berikut:
"Metode penelitian adalah tatacara bagaimana suatu penelitian dilaksanakan."

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa metode penelitian adalah suatu cara mengemukakan secara teknis tentang bagaimana suatu penelitian dilaksanakan. Metode penelitian digunakan penulis untuk dapat mengemukakan perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif, menurut **Suharsimi Arikunto (2013:174)** mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai berikut:
"Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksud untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan yang hasilnya dipaparkan dalam laporan penelitian."

Menurut **Sugiyono (2013:35)** pengertian metode deskriptif adalah:

"Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain."

Dengan demikian dapat penulis katakan bahwa penelitian deskriptif yaitu suatu cara penelitian dengan menggambarkan atau menguraikan secara jelas mengenai objek yang diteliti pada saat penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

3.2.1 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik atau cara pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Langsung *(Field Research)*
   Penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan peninjauan langsung

pada Kantor Pertanahan Kota Bandung. Studi lapangan adalah melakukan peninjauan secara langsung untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penyusunan tugas akhir. Penelitian ini dilakukan terhadap kegiatan dari seluruh objek penelitian meliputi:

a. Observasi *(observation)*
   Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dan mengadakan pengamatan secara langsung kedalam perusahaan untuk mendapatkan bukti-bukti yang dapat mendukung dan melengkapi hasil penelitian.
b. Wawancara *(interview)*
   Menurut **Sedarmayanti (2011:198)** *interview* adalah:
   "Sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer)* untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewer)."*
   Maka dapat penulis sebutkan bahwa wawancara merupakan pengumpulan data berupa sebuah tanya jawab secara langsung antara penulis dan pihak yang berhubungan dengan objek yang sedang diteliti.
c. Dokumentasi *(documentation)*
   Mengadakan pencatatan dan mengumpulan data yang diidentifikasikan dari dokumentasi yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Pustaka *(Library Research)*
   Yaitu teknik pengumpulan data dari berbagai bahan pustaka yang relevan dan mempelajari yang berkaitan dengan masalah yang kan dibahas. Data yang diperoleh melalui studi pustaka adalah sumber informasi yang telah ditemukan oleh para ahli yang kompeten dibidangnya, dalam melakukan studi kepustakaan ini penulis berusaha mengumpulkan data dari beberapa referensip. Dalam melakukan studi kepustakaan ini penulis berusaha mengumpulkan data dari beberapa referensi yang berhubungan dengan judul tugas akhir yaitu mengenai perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

3.2.2 Sumber Data

Pengertian sumber data menurut **Suharsimi Arikunto (2013:172)** adalah sebagai berikut:
"Sumber data dalam penelitian adalah sumber darimana data dapat diperoleh."

Sumber data dapat berasal dari Data Primer dan Data Sekunder, pengertian Data Primer dan Data Sekunder menurut **Suharsimi Arikunto (2013:172)** adalah:

1. Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui wawancara, jajak pendarat dan lain-lain.
2. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui pihak kedua , biasanya diperoleh melalui instansi yang bergerak dibidang pengumpulan data seperti Badan Pusat Statistik dan lain-lain.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer, dimana data yang penulis peroleh adalah secara langsung dari pihak pertama yaitu kepada staff keuangan Kantor Pertnahan Kota Bandung.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang penulis dapatkan dari kantor pertanahan kota bandung khususnya dalam bab IV ini adalah data tentang sejarah singkat instansi, struktur organisasi, aktivitas instansi, perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh kantor pertanahan kota bandung.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Perencanaan dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

4.2.1.1 Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja

a. Januari – Februari

Pada awal dari kurun waktu ini Kantor Pusat BPN RI mengirim surat edaran kepada seluruh satuan kerja dan unit kerja pusat untuk menyampaikan usulan program, kegiatan dan anggaran pada tahun yang akan datang dengan mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan berdasarkan data pokok yang telah dimutahirkan. Pengusulan dilakukan secara berjenjang dari Satuan Kerja Kantor Pertanahan, Kantor Wilayah BPN Propinsi dan ke Kantor Pusat BPN RI. Dalam kurun waktu ini, Komisi II DPR RI biasanya mengundang BPN RI untuk menyampaikanLaporan Kinerja tahun sebelumnya kepada DPR RI.

b. Maret

Dalam kurun waktu ini, BPN RI telah menyampaikan usulan ke Bappenas dan Kementerian Keuangan serta berkoordinasi secara intensif dengan Bappenas untuk menyusun Rancangan Peraturan Presiden tentang Rencana Kerja Pemerintah dan rancangan Pagu Indikatif. Pembahasan bersama Bappenas dan Kementerian Keuangan dalam fase ini sangat penting untuk mengupayakan terwujudnya Rencana Kerja BPN RI dalam tahun yang akan datang agar sesuai dengan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dan Rencana Strategis (Renstra) BPN RI.

c. April

Pagu Indikatif dan rancangan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) diterbitkan melalui Surat Edaran Bersama (SEB) antara Kepala Bappenas dengan Menteri Keuangan. SEB tersebut mengamanatkan agar setiap Kementrian/Lembaga menyusun Rencana Kerja yang sebelumnya dilakukan pembahasan *Trilateral Meeting* antara Kementrian/Lembaga, termasuk BPN RI, dengan mitra di Bappenas (Direktorat Tata Ruang dan Pertanahan, Direktorat Alokasi Pendanaan) dan Kementerian Keuangan (Direktorat Anggaran II dan Direktorat PNBP). Persetujuan atau kesepakatan hasil *Treilateral Meeting* tersebut digunakan sebagai refensi dalam penyusunan Rencana Kerja Kementrian/Lembaga. Dalam kurun waktu ini, secara simultan Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) bersama BPN RI menyusun target dan pagu belanja PNBP yang akan dituangkan ke dalam Pagu Anggaran. hasil penyusunan target dan pagu belanja tersebut dituangkan ke dalam dokumen berdasarkan sistem aplikasi Target dan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (TRPNBP).

d. Mei

Setelah Rencana Kerja BPN RI disampaikan ke Bappenas dan Kementerian Keuangan, Bappenas menyelenggarakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Nasional (Musrenbangnas) yang diikuti oleh seluruh Provinsi dan Kabupaten/Kota. Musrenbangnas ini diselenggarakan untuk mengkoordinasikan dan mensikronisasikan pembangunan nasional yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Dalam forum ini BPN RI menjadi salah satu perserta instansi pusat untuk mengkoordinasikan pembangunan pertanahan dan mensikronkan pembangunan pertanahan berdasarkan rencana Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Hasil Musrenbangnas digunakan sebagai dasar penerbitan Peraturan Presiden tentang RKT. Pada akhir bulan Mei atau awal bulan Juni, Komisi II DPR RI biasanya mengundang BPN RI untuk menyampaikan rancangan awal Rencana Kerja BPN RI pada tahun yang akan datang.

e. Juni - Juli

Pada akhir bulan Juni atau awal bulan Juli, Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Surat Edaran (SE) Menteri Keuangan tentang Pagu Anggaran untuk tahun yang akan datang. Perpres dan SE tersebut mengamanatkan agar Kementrian/Lembaga menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Kementrian/Lembaga (RKAKL) sebagai bahan lampiran Nota Keuangan Presiden yang akan disampaikan oleh Pemerintah kepada DPR RI dalam pengajuan RUU tentang Anggaran

Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun yang akan datang. Setelah RKAKL disusun oleh seluruh Satuan Kerja (saat ini: 1 Satker Kantor Pusat BPN RI, 1 Satker STPN, 33 Satker Kanwil BPN Provinsi dan 334 Satker Kantor Pertanahan Kabupaten Kota) dan dikompilasikan serta diintegrasikan ke dalam RKAKL BPN RI, dokumen tersebut dimintakan persetujuan ke Pimpinan Komisi II DPR RI dan diajukan ke Kementerian Keuangan dan Bappenas. Terhadap RKAKL Pagu Anggaran tersebut, Kementerian Keuangan, Ditjen Anggaran (Direktorat Anggaran II) dan Bappenas melakukan penelaahan bersama BPN RI.

Secara simultan, BPN RI bersama Bappenas menyiapkan kosep narasi Nota Keuangan Presiden, khususnya narasi atau penjelasan yang terkait dengan bidang pertanahan antara lain berisi rencana jangka menengah, capaian akumulasi dan tahun sebelumnya hingga tahun berjalan, permasalahan yang dihadapi dan upaya mengatasi kendala tersebut serta rencana pembangunan tahun yang akan datang.

f. Agustus - September

Pada pertengan bulan Agustus Presiden menyampaikan Nota Keuangan dan RUU APBN kepada DPR RI. Dalam pemandangan umum fraksi-fraksi atas penyampaian Nota Keuangan dan RUU tersebut, BPN RI disertakan oleh Kementerian Keuangan untuk menghadiri dan mengikuti acar tersebut dan secara tertulis menyiapkan jawaban atas kemungkinan pertanyaan atau yang dipertanyakan leh fraksi-fraksi. Jawaban tertulis yang disampaikan kemudian, dikoordinasikan oleh Kementerian Keuangan.

Komisi II DPR RI selanjutnya mengundang BPN RI untuk melakukan Dengar Pendapat dengan agenda RKAKL BPN RI. Acara Dengar Pendapat tersebut dapat dilakukan beberapa kali, baik oleh sidang lengkap Komsisi II maupun oleh Panitia Kerja (panja) Pertanahan serta Panitia Anggaran (panggar) Komisi II DPR RI. Pembahasan bersama Komisi II DPR RI biasanya dilakukan dalam ruang lingkup belanja Kementrian/Lembaga. Sedangkan terhadap sektor Penerimaan, pembahasan oleh DPR RI dilakukan Badan Anggaran (Panitia A, yang membahas tentang Asumsi Makro dan Fiskal). dalam pembahasan ini, Pemerintah dikoordinasikan oleh kementerian Keuangan dan BPN RI mendampingi Badan Fiskal Kementerian Keuangan.

g. Oktober

Berdasarkan hasil pembahasan antara Pemerintah dengan DPR RI, RUU APBN ditetapkan menjadi UU APBN. Sebagai tindaklanjut UU tersebut, Menteri Keuangan menerbitkan keputusan tentang Pagu Alokasi Anggaran (Pagu Definitif) yang disampaikan kepada seluruh Kementrian/Lembaga. Sebagai tindaklanjut Keputusan tersebut, BPN RI menyusun kembali Rencana Kerja dan Anggaran Kementrian/Lembaga (RKAKL) berdasarkan Pagu Alokasi Anggaran untuk seluruh satuan kerja. Setelah RKAKL tersebut dikompilasi, diintegrasikan dan rekonsiliasikan secara Nasional, diajukan kepada Komisi II DPR RI untuk dimohonkan persetuan oleh seluruh Pimpinan Komisi II DPR RI. RKAKL yang telah disetujui oleh Pimpinan Komisi tersebut disampaikan ke Kementerian Keuangan dan Bappenas. Kementerian Keuangan dan Bappenas menyelenggarakan penelaahan bersama BPN RI untuk memastikan bahwa RKAKL yang disusun oleh BPN RI dan telah disetujui oleh DPR RI telah sesuai dengan RKP, alokasi anggaran yang disediakan, serta telah dilengkapi dengan dokumen pendukung yang dipersyaratkan. Dalam hal terjadi perbedaan antara RKAKL dengan Rencana Kerja Pemerintah (RKP), baik alokasi anggaran per program maupun target fisik RKP, sepanjang RKAKL telah mendapatkan persetujuan oleh DPR RI maka RKAKL tersebut dapat diterima sebagai dokumen yang sah. Hal tersebut sesuai dengan amanat Peraturan Presiden tentang RKP yang bersangkutan. Terhadap RKAKL yang belum dilengkapi dengan persyaratan dokumen yang ditentukan atau karena kebijakan Nasional tertentu, maka secara bersama-sama antara Kementrian/Lembaga bersama Kementerian Keuangan melakukan pemblokiran terhadap

sebagian RKAKL yang bersangkutan. Pemblokiran tersebut dapat dilakukan setelah peryaratan yang ditentukan dipenuhi.

h. November

Selanjutnya Kementerian Keuangan menerbitkan Surat Pengesahan (SP) RKAKL. Berdasarkan SP RKAKL tersebut Kementerian Keuangan, Ditjen Perbendaharaan menyiapkan Daftar Nominatif Anggaran (DNA) sebagai dasar penerbitan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Seluruh Satuan Kerja di lingkungan BPN RI menyusun konsep. Secara simultan, BPN RI mulai melakukan pemutahiran data pokok untuk bahan perencanaan pada dua tahun ke depan.

i. Desember

Seluruh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) pada setiap Satuan Kerja menandatangani DIPA dan disahkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk Satuan Kerja Pusat dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan untuk Satuan Kerja Daerah. Pengesahan DIPA ini ditargetkan terbit pada pertengahan bulan Desember dan berlaku efektif sejak tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

4.2.1.2 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Kinerja pada suatu instansi pemerintahan akan berkaitan dengan dokumen sumber yang telah ditetapkan oleh peraturan perundangan atau kementrian yang berlaku, sama halnya dengan Kantor Pertanahaan Kota Bandung yang merupakan salah satu unit kerja instansi pemerintahan dimana kegiatan penerapan anggaran berbasis kinerja bertolak ukur pada peraturan yang berlaku, berikut penjelasan dari kegiatan penerapan anggaran berbasis kinerja pada tabel diatas sebagai berikut:

1. Setiap perusahaan atau instansi akan mempunyai sebuah visi dan misi, pada visi dan misi tersebut suatu perusahaan atau instansi akan memiliki tolak ukur untuk melakukan suatu kegiatan, visi dan misi pada Kantor Pertanahan Kota Bandung mengacu pada rencana strategis kementerian dan lembaga dan disesuaikan kembali dengan tugas pokok dan fungsi Kantor Pertanahan Kota Bandung.
2. Pada saat perumusan sasaran strategis Kantor Pertanahan Kota Bandung masih menggunakan acuan dokumen sumber rencana strategis yang sesuai dengan ketentuan kementerian dan lembaga.
3. Untuk restrukturisasi program perencanaan dan anggaran, Kantor Pertanahan Kota Bandung menyesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dari BPN RI, karena pada dasarnya Kantor Pertanahan Kota Bandung adalah unit satuan kerja BPN RI .
4. Perumusan *output* program akan sangat identik dengan visi dan misi Kantor Pertanahan Kota Bandung, karena misi yang dijalankan akan sangat berpengaruh pada *outcome* yang diharapkan Kantor Pertanahan Kota Bandung.
5. Penetapan indikator kinerja utama program, penetapan *output* kegiatan dan penetapan indikator kinerja kegiatan pada Kantor Pertanahan Kota Bandung mengacu pada dokumen sumber Rencana kerja yaitu *TOR (Term Of Reference)* atau kerangka acuan kerja.
6. Perumusan kegiatan Eselon II atau Kantor Wilayah, Kantor Pertanahan Kota Bandung tidak banyak memberi andil, Kantor Pertanahan Kota Bandung hanya dilibatkan dalam pengawasan saja.

4.2.2 Hambatan yang Dihadapi Dalam Perencanaan dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Asep Saepul., SH, selaku Bendara Urusan Perencanaan dan Keuangan, dimana dimasa transisi sekarang ini masih terdapat beberapa permasalahan dalam perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Terkadang dalam proses perencanaan setiap Seksi pada Kantor Pertanahan Kota Bandung belum sepenuhnya melibatkan diri dan seksi-seksi tersebut kadang hanya memberikan usulan perencanaan yang sama dengan tahun lalu.
2. Keterlambatan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, yang menyebabkan pemblokiran anggaran, hal ini disebabkan karena adanya data pendukung seperti TOR *(Term of reference)* atau kerangka acuan kerja, RAB (Rencana Anggaran Biaya) dan spesifikasi belanja barang belum sepenuhnya diselesaikan.
3. Koordinasi dan keterlibatan setiap seksi kerja yang belum optimal mengakibatkan prosentase realisasi anggaran berbasis kinerja tersebut kecil, itu berarti penerapan kinerja anggaran kurang berjalan dengan baik.

4.2.3 Upaya Untuk Meminimalisir Hambatan Yang Terjadi Dalam Perencanaan dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Adapun beberapa upaya diterapkan seperti yang diungkapkan oleh Bapak Asep Saepul., SH untuk meminimalisir hambatan yang terjadi yaitu:

1. Upaya untuk meminimalisir masalah minimnya keterlibatan setiap Seksi Kantor Pertanahan Kota Bandung dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja yaitu dengan cara diadakannya sosialisasi dan membentuk sistem tindak lanjut yang dilakukan oleh pimpinan Unit Kerja Kantor Pertanahan Kota Bandung.
2. Upaya untuk meminimalisir keterlambatan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu dengan cara mengutamakan penyelesaian data pendukung yang lebih penting.
3. Upaya untuk meminimalisir kecilnya prosentase realisasi anggaran yaitu dengan cara menghapus perkiraan anggaran dan atau mengoptimalkan kinerja anggaran.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis mengenai perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung, maka pada bab ini penulis berkesimpulan bahwa:

1. Perencanaan dan penerapan sistem penganggaran pada Kantor Pertanahan Kota Bandung yang menggunakan pendekatan anggaran berbasis kinerja dilaksanakan berdasarkan ketentuan perundangan yang berlaku. Ketentuan yang mengatur tentang organisasi dan tata kerja, juga ketentuan yang mengatur substansi pertanahan lebih bersifat internal, yaitu sesuai Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional tentang Rencana Strategis Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia tahun 2010-2014. Sedangkan ketentuan yang mengatur substansi perencanaan program dan anggaran lebih bersifat eksternal, yaitu peraturan perundangan yang diterbitkan oleh instansi eksternal seperti Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan Kementrian Keuangan Republik Indonesia.
2. Hambatan yang dihadapi dalam perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung meliputi minimnya keterlibatan setiap Seksi kerja dalam proses perencanaan anggaran berbasis kinerja, keterlambatan dalam proses penyusunan yang disebabkan belum rampungnya sebagian data pendukung dan koordinasi keterlibatan setiap seksi kerja pada saat penerapan belum optimal yang mengakibatkan prosentase realisasi anggaran kecil.

3. Upaya untuk meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi dalam perencanaan dan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung meliputi sosialisasi dan pembentukan sistem tindak lanjut yang dibentuk oleh pimpinan Unit Kerja, mengutamakan penyelesaian data pendukung yang lebih penting dan mengoptimalkan kinerja anggaran.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan diatas, maka penulis memberikan saran yang diharapkan dapat dijadikan suatu masukan oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung sebagai berikut:

1. Sebaiknya pada saat perencanaan anggaran berbasis kinerja, setiap Seksi terkait berinisiatif untuk melibatkan diri dan berperan aktif tanpa harus terlebih dulu Pimpinan unit kerja melakukan sosialisasi dan melakukan upaya untuk menangani minimnya keterlibatan setiap Seksi terkait. Karena jika dipikir lebih dalam, mempunyai inisiatif untuk melibatkan diri dan berperan aktif akan memperlancar seluruh rangkaian proses perencanaan anggaran berbasis kinerja sampai anggaran berbasis kinerja tersebut disahkan.
2. Seharusnya keterlambatan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja ini tidak ada, karena BPN RI telah menetapkan jadwal/kalender perencanaan yang dimaksudkan untuk memberikan himbauan kepada setiap satuan kerja termasuk satuan unit seperti Kantor Pertanahan Kota Bandung agar proses penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah terkonsep tepat waktu. Namun hambatan memang selalu ada, akan tetapi upaya yang dijalankan oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung sudah dijalankan dengan baik dan menunjukan hasil yang baik.
3. Sebaiknya koordinasi dan keterlibatan setiap seksi dioptimalkan agar tidak terdapat kembali kecilnya prosentase realisasi anggaran yang disebabkan kinerja anggaran kurang diminati. Sosialisasi, koordinasi dan komunikasi menjadi peran penting dalam meningkatkan prosentase realisasi anggaran. Diluar dari hal tersebut kesadaran diri sendiri menjadi modal paling utama untuk megoptimalkan seluruh rangkaian yang berkaitan dengan anggaran berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber buku:

Cipta, Hendra. 2011. *Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja 1,* Jurnal Manajemen Kinerja. Tanah Datar.

4. Dwi, Roni. 2010. *Pemantauan dan Evaluasi Kinerja,* Direktorat Pemantauan dan Evaluasi Pendanaan Pembangunan Bappenas. Jakarta.
5. Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat. Jakarta.
6. Haruman, Tendi. 2010. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Graha Ilmu. Yogyakarta.
7. Nordiawan, Dedi. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat. Jakarta.
8. Ismatullah, Dedi. 2010. *Akuntansi Pemerintah*, Unit Penerbit dan Percetakan akademik, YPKN, Bandung.
9. Cristina, Ellen. 2011. *Anggaran Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
10. Bastian, Indra. 2013. *Akuntansi Yayasan dan Sektor Publik*, Erlangga. Jakarta.
11. Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, CV andi offset. Yogyakarta.
12. Donsantoso. 2009. *Artikel ekonomi*. Bandung.
13. Srimindarti, Caecilian. 2009. *Balance Scorecard Sebagai Alternative Untuk Mengukur Kinerja*, Jurnal Forum Ekonomi Volume 11.

14. Mangkunegara, Prabu Anwar. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Eresco. Jakarta.
15. Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita. Bandung.
16. Simamora, Hendry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN. Yogyakarta.
17. Alwi, Syarifudin. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif,* BPFE. Yogyakarta.
18. Mahsun, Mohamad. 2010. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik,* BPFE. Yogyakarta.
19. Khusufi, Muhammad. 2013. *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat. Jakarta.
20. Satibi, Iwan. 2011. *Teknik Penulisan Skripsi, Tesis desertasi,* Ceplas. Bandung.
21. Sedarmayanti. 2011. *Metodologi Penelitian*, CV Pustaka Setia. Bandung.
22. Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian*, Rineke Cipta. Jakarta.
    Sugiyono. 2013. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*, Alfabeta. Bandung.
    Ong Teong Wan. 2010. *Manajemen hasil,* Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

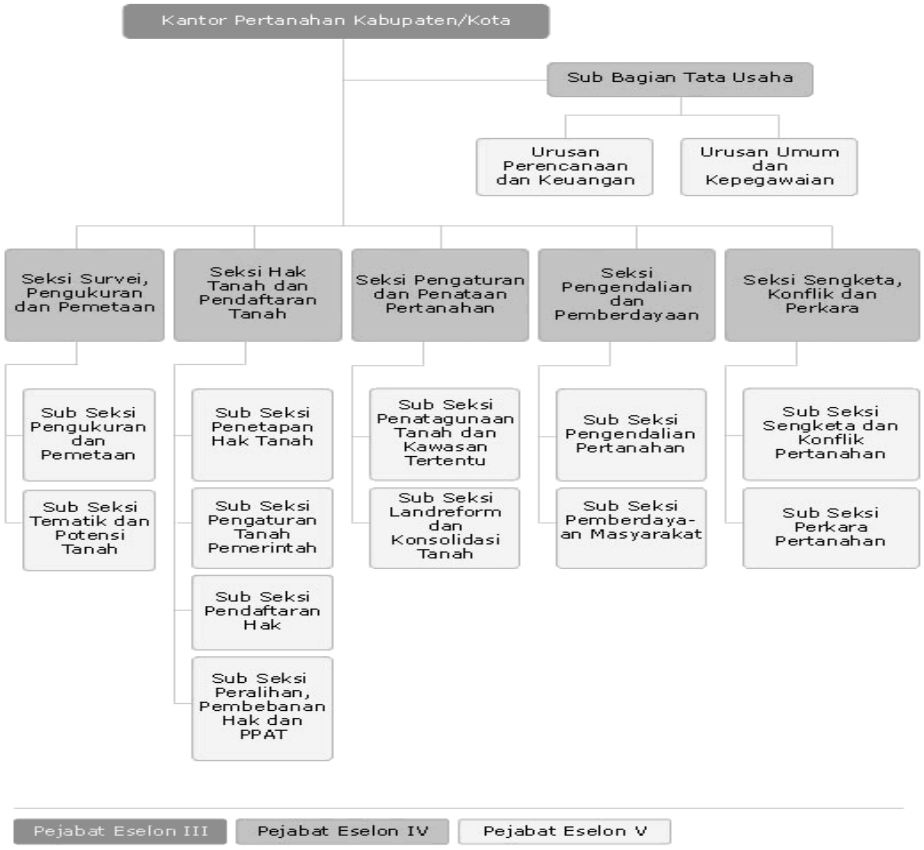
Peraturan dan Undang-undang:

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Undang-undang Dasar Nomor 17 Tahun 2003.

Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004.

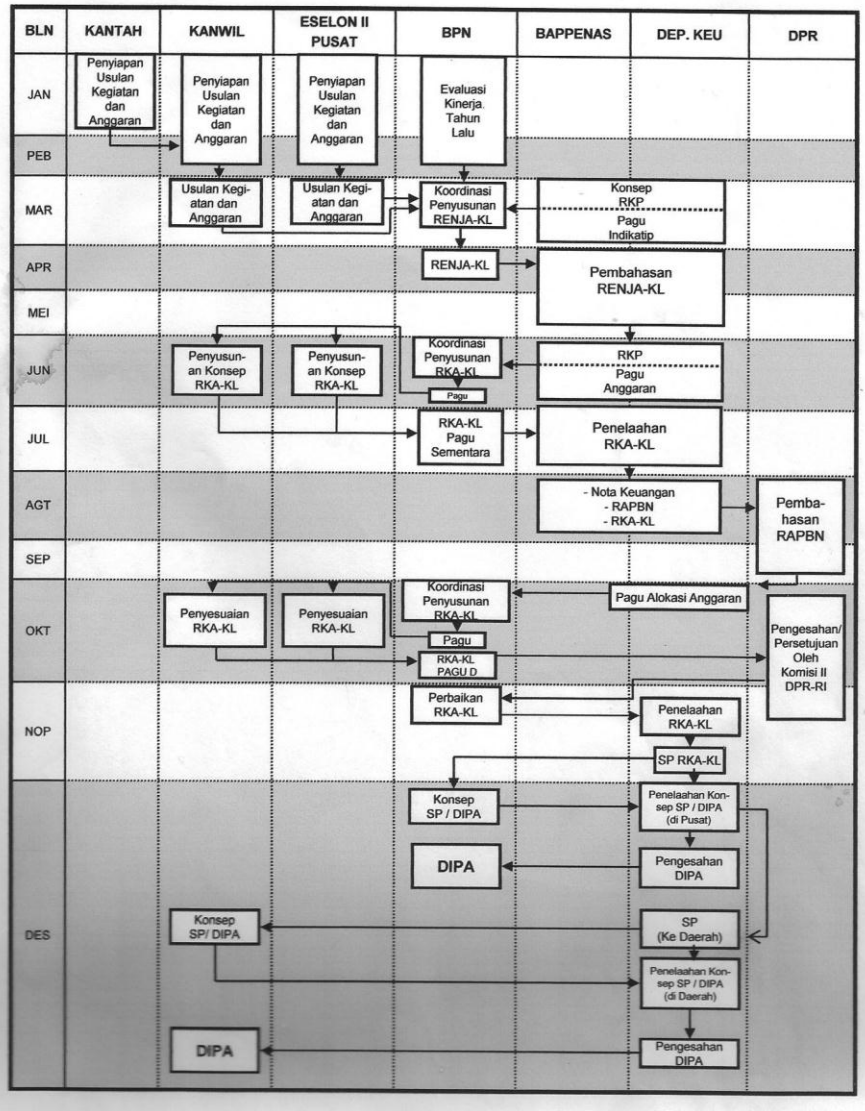
Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Bandung
(sumber : Kantor Pertanahan Kota Bandung 2013)

Lampiran I

JADWAL/KALENDER PERENCANAAN



Gambar 4.3 Jadwal/Kalender Perencanaan Anggaran BPN RI

Sumber: Kantor Pertanahan Kota Bandung Tahun 2013