

IMPLEMENTASI PENDEKATAN *PLANNING PROGRAMMING BUDGETING SYSTEM* (PPBS) PADA PENYUSUNAN ANGGARAN DI BAZNAS

Imma Rokhmatul Aysa

Institut Agama Islam Tribakti Kediri
Jl. KH Wachid Hasyim No.62, Bandar Lor,
Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64114
Email: Imam.aysa@gmail.com

Selah Nurul Ma'rifah

Institut Agama Islam Tribakti Kediri
Jl. KH Wachid Hasyim No.62, Bandar Lor,
Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64114
Email: nurulmarifah7323@gmail.com

Muhammad Fauzi Alamsyah

Institut Agama Islam Tribakti Kediri
Jl. KH Wachid Hasyim No.62, Bandar Lor,
Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64114
Email: Mhdfauziealamsyah@gmail.com

Abstrak: BAZNAS adalah lembaga pengelola zakat tingkat nasional yang berfungsi mengelola seluruh dana zakat yang ada di Indonesia. Ruang lingkup pengelolaan yang luas dan potensi dana zakat yang sangat besar mengingat struktur masyarakat Indonesia didominasi oleh muslim mendorong pemerintah mengeluarkan regulasi yang memperbolehkan pendirian LAZ sebagai organisasi yang membantu BAZNAS dalam menghimpun, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Dengan potensi dana zakat di Indonesia tahun 2021 berada di kisaran 327 triliun setiap tahunnya. Namun ternyata penyerapan oleh lembaga pengelola zakat masih belum maksimal. Maka dari itu untuk memaksimalkan penyerapan dana zakat di Indonesia diperlukan lembaga pengelola zakat dengan manajemen zakat yang baik. Anggaran merupakan salah satu instrumen utama dalam proses manajemen. Maka dari itu penganggaran mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai sasaran dan tujuan. Dalam hal ini, maka penulis memilih BAZNAS sebagai lembaga

yang memegang peranan penting dalam pengoptimalan potensi zakat yang ada di Indonesia untuk diteliti.

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif tipe deskriptif Dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) menggunakan teknik pengumpulan data observasi non partisipan, wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Data diperoleh dari dua sumber yaitu primer yakni karyawan BAZNAS dan sekunder yakni berita elektronik dan penelitian terdahulu.

Anggaran yang dilakukan oleh BAZNAS setiap periodenya adalah anggaran biaya yakni anggaran yang memuat seluruh pendapatan dan pengeluaran biaya. Karena kegiatan utama BAZNAS adalah menghimpun dana zakat dan menyalurkannya kembali kepada mustahik zakat. Dalam penyusunan anggaran di BAZNAS terdiri dari empat kelompok aktifitas yaitu: *pertama*, aktifitas penentuan rencana target dan strategi. *Kedua*, aktifitas pembuatan program sebagai upaya pencapaian aktifitas nomor satu. *Ketiga*, aktifitas penganggaran, dan *keempat*, adalah evaluasi dan pemeriksaan. Selain itu pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada BAZNAS adalah dengan pendekatan *Planning Programming Budgeting System* (PPBS).

Kata Kunci: Pendekatan PPBS, Penganggaran

Abstract: BAZNAS is a national level zakat management institution that functions to manage all zakat funds in Indonesia. The broad scope of management and the enormous potential for zakat funds, considering that the structure of Indonesian society is dominated by Muslims, has prompted the government to issue regulations that allow the establishment of LAZ as an organization that assists BAZNAS in collecting, distributing, and utilizing zakat. With the potential for zakat funds in Indonesia in 2021, it will be in the range of 327 trillion annually. However, it turns out that the absorption by zakat management institutions is still not optimal. Therefore, to maximize the absorption of zakat funds in Indonesia, a zakat management institution with good zakat management is needed. The budget is one of the main instruments in the management process. Therefore, budgeting affects the success of an institution in achieving its goals and objectives. In this case, the authors choose BAZNAS as an institution that plays an important role in optimizing the potential of zakat in Indonesia to be studied.

The research method used in this article is a descriptive qualitative method. This type of field research uses non-participant observation data collection techniques, semi-structured interviews and documentation. Data were obtained from two sources, namely primary, namely BAZNAS employees and secondary, namely electronic news and previous research.

The budget carried out by BAZNAS every period is a cost budget, namely a budget that contains all revenues and expenses. Because the main activity of BAZNAS is to collect zakat funds and distribute them back to zakat mustahik. In preparing the budget at BAZNAS, there are four groups of activities, namely: first, the activity of determining the target plan and strategy. Second, program making activities as an effort to achieve number one activity. Third, budgeting activities, and fourth, is evaluation and examination. In addition, the approach used in budgeting at BAZNAS is the Planning Programming Budgeting System (PPBS) approach.

Keywords: Planning Programming Budgeting System Approach, Budgeting

A. Pendahuluan

Berdasarkan UU No 23 Tahun 1999 menjelaskan bahwa hak pengelolaan zakat di Indonesia dilimpahkan kepada organisasi BAZ dan LAZ¹. BAZ adalah Badan Amil Zakat milik pemerintah sedangkan LAZ adalah Lembaga Amil Zakat yang didirikan oleh swasta. BAZNAS adalah lembaga pengelola zakat tingkat nasional yang berfungsi mengelola seluruh dana zakat yang ada di Indonesia. Ruang lingkup pengelolaan yang luas dan potensi dana zakat yang sangat besar mengingat struktur masyarakat Indonesia didominasi oleh muslim mendorong pemerintah mengeluarkan regulasi yang memperbolehkan pendirian LAZ sebagai organisasi yang membantu BAZNAS dalam menghimpun, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Ketua BAZNAS yaitu Noor Achmad berdasarkan data pusat kajian strategis BAZNAS berkata bahwa potensi dana zakat di Indonesia tahun 2021 berada di kisaran 327 triliun setiap tahunnya. Namun penyerapan oleh lembaga pengelola zakat masih belum maksimal². Maka dari itu untuk memaksimalkan penyerapan dana zakat di Indonesia diperlukan lembaga

¹ Undang-undang (UU) tentang Pengelolaan Zakat, 3-5

² Baznas: Potensi zakat di Indonesia capai 327 triliun dalam Tempo Edisi Minggu, 3 April 2022

pengelola zakat dengan manajemen zakat yang baik. Proses manajemen meliputi *planning, organizing, actuating, and evaluating*.

Anggaran merupakan salah satu instrument utama dalam proses manajemen. Maka dari itu penganggaran mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai sasaran dan tujuan. Dalam hal ini, maka penulis memilih BAZNAS sebagai lembaga yang memegang peranan penting dalam pengoptimalan potensi zakat yang ada di Indonesia untuk diteliti pendekatan apa yang digunakan dalam penyusunan anggarannya dan bagaimana implementasinya.

Welsch mendefinisikan sebuah anggaran sebagai perencanaan laba dan control yang dilakukan melalui pendekatan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, koordinasi, dan tanggungjawab control manajemen. Definisi tersebut lebih mengarah pada fungsi-fungsi dasar manajemen.

Penelitian sebelumnya, oleh Dimas Mulya Pratama dan Noven Suprayogi (FEB UNAIR 2020) dengan judul proses penganggaran pada lembaga amil zakat nasional Nurul Hayat bahwa prosedur penyusunan anggaran LAZ Nurul Hayat Surabaya dengan menggunakan metode campuran (*Top Down* dan *Bottom Up*). Proses penyusunan anggaran LAZ Nurul Hayat Surabaya dimulai dengan usulan pada kebutuhan dan keinginan *Branch Manager* cabang kemudian diklasifikasi oleh Direktur Program untuk dijadikan bahan kedalam Pra-RAKERNAS yang setelahnya dimusyawarahkan kedalam RAKERNAS dan disahkan direktur Executive. Sedangkan dalam penyusunan anggaran LAZ Nurul Hayat dapat menggunakan system anggaran *Planning, Programming, dan Budgeting System* yang artinya system ini berorientasi pada output dan tujuan untuk program-program dalam mencapai tujuan.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif tipe deskriptif. Dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) menggunakan Teknik pengumpulan data observasi non partisipan, wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Data diperoleh dari dua sumber yaitu primer yakni karyawan BAZNAS dan sekunder yakni berita elektronik dan penelitian terdahulu. Data yang diperoleh kemudian akan dipaparkan secara deskriptif dan di analisis menggunakan teori yang telah dipilih.

C. Pembahasan

1. Proses Penyusunan Anggaran di BAZNAS

BAZNAS merupakan akronim dari Badan Amil Zakat Nasional yaitu lembaga yang didirikan oleh pemerintah dengan tujuan mengelola potensi dana zakat yang ada di Indonesia dengan begitu BAZNAS memiliki tanggung

jawab yang berat dalam memastikan dana zakat di Indonesia terkelola dengan baik yakni bahwa dana zakat tersampaikan kepada orang yang tepat (mustahik zakat). Selain itu zakat juga disebut sebagai salah satu instrument pembangunan ekonomi masyarakat maka pengelolaan yang baik akan mengantarkan perekonomian tumbuh ke arah yang lebih maju

Manajemen adalah tahapan proses *planning, organizing, actuating, dan evaluating*. Sedangkan anggaran dapat dikatakan sebagai satu kesatuan dalam sistem manajemen mewakili *planning dan evaluating*. Menurut Hongren 2000 tentang anggaran "*budget is quantitative expression of a proposed plan of action by management for a future time period and is an aid to the coordination and implementation of the plan*" Berdasarkan pengertian ini maka anggaran adalah

- a. Rancangan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang dalam bentuk kuantitatif.
- b. Anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi antara management (*top to down/down to top*) serta memberikan informasi tentang sumber daya yang diperlukan dalam mewujudkan suatu kegiatan³.

Menurut Harahap dalam bukunya *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*, beberapa metode yang bisa digunakan sebagai berikut⁴:

a. Metode Top Down (Otoriter)

Disebut demikian karena dalam metode ini, anggaran perusahaan dibuat sepenuhnya oleh pimpinan perusahaan. Sehingga bawahannya tak ada yang terlibat untuk memberikan masukan. Metode ini biasanya digunakan jika karyawan masih dianggap belum mampu untuk menyusun anggaran, entah itu memang tidak memiliki ilmunya atau terlalu lama. Kadang kemudian pimpinan perusahaan meminta bantuan jasa konsultan yang memang ahli di bidang tersebut untuk membantunya.

b. Metode Bottom Up (Demokrasi)

Sebaliknya untuk metode satu ini, anggaran disusun berdasarkan keputusan yang dibuat bersama dengan karyawan. Artinya bawahan juga dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan karena tentu saja bawahan sudah dianggap mampu untuk menyusun anggaran dan tak menghabiskan waktu yang terlalu lama.

c. Metode Campuran

Seperti namanya, dalam metode ini mengkombinasikan antara metode *bottom up* dan *top down*. Yakni pimpinan mengawali proses penyusunan

³ Sasongko dan Parulian, *Anggaran*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2010), 186

⁴ Harahap dan Sofian Syafri, *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), 33

anggaran, kemudian hal itu diserahkan kepada para bawahannya untuk melengkapi. Hal ini digunakan dengan asumsi bahwa karyawan sudah dianggap cukup mampu. Namun pimpinan tetap memberikan konsep anggaran awal sebagai pedoman, sehingga nantinya anggaran yang dibuat oleh karyawan tetap selaras.

Anggaran secara sederhana adalah dokumen yang disusun didalamnya memuat informasi keuangan organisasi yang di gambarkan melalui rencana pendapatan, pengeluaran dan aktivitas program⁵. Sedangkan penganggaran adalah proses upaya penyusunan anggaran. Anggaran yang dilakukan oleh BAZNAS setiap periodenya salah satunya adalah anggaran biaya yakni anggaran yang memuat seluruh pendapatan dan pengeluaran biaya. Karena kegiatan utama BAZNAS adalah menghimpun dana zakat dan menyalurkannya kembali kepada mustahik zakat. Terdapat empat tahapan dalam proses anggaran yaitu

- a. Pembuatan pedoman anggaran,
- b. Persiapan anggaran
- c. Penentuan anggaran
- d. Pelaksanaan anggaran

Penyusunan anggaran pada BAZNAS terbagi menjadi 9 aktivitas, dimulai dengan menentukan kebijakan yang akan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan tertentu. Penentuan kebijakan dilakukan oleh ketua baznas dan disetujui oleh para pengurus melalui rapat pengurus im adalah tahap penentuan pedoman anggaran yang akan menjadi dasar dalam Menyusun sencana anggaran

Kebijakan yang dihasilkan tersebut disosialisasikan oleh divisi perencanaan dan pengembangan kepada seluruh staf BAZNAS. Kemudian setiap divisi akan membuat program kerja yang didalamnya mencakup beberapa hal seperti nama program, tujuan program, target program serta indikator keberhasilan suatu program. Pedoman dalam membuat suatu program adalah data tahun lalu yang dianalisa keberhasilan realisasinya dan dianalisa faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya (analisis SWOT). Hasil akan dilaporkan kepada badan pelaksana harian yang terdiri dari ketua pelaksana harian dan masing-masing pemimpin setiap divisi. Aktivitas ini sudah memasuki tahap persiapan anggaran program sudah dibuat memerlukan rincian biaya yang dibutuhkan dalam mewujudkan suatu program, maka setiap divisi akan membuat anggaran belanja/biaya untuk setiap program. Dikhususkan bagi divisi penghimpunan, untuk membuat anggaran penerimaan yang bersumber dari dana *zakat, infaq* dan *shadaqah*

⁵ Rahmita, "Analisis Penerapan Performance Based Budgeting Dalam Anggaran Bank Indonesia". *Skripsi*. (Sekoah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School: 2015), 17

(ZIS) dan divisi keuangan untuk membuat anggaran penerimaan dana 'amil yang bersumber dari APBN dan penghimpunan dana ZIS.

Tahap selanjutnya adalah kegiatan pemeriksaan kembali efisiensi program kerja yang dilakukan oleh pengurus harian dengan cara membandingkan antara anggaran penerimaan yang telah dibuat oleh divisi penghimpunan dan divisi keuangan dengan anggaran biaya belanja yang dibuat oleh setiap divisi lainnya, jika hasilnya adalah seimbang atau didapatkan surplus pada anggaran dana maka program dan anggaran biaya akan disetujui. Proses penyetujuan diputuskan dalam sesi yang difasilitasi oleh divisi perencanaan dan pengembangan yaitu *focused Group Discussion*. Hasilnya akan dituangkan dalam bentuk draft Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Aktivitas tersebut telah memasuki tahap penentuan anggaran

Draft RKAT kemudian diserahkan ke badan pelaksana untuk dinilai kesesuaiannya dengan kebijakan umum. Jika dalam hal ini draft dinyatakan lulus maka selanjutnya akan disahkan oleh dewan pertimbangan dan komisi pengawas Pelaksanaan pengesahan dilakukan secara detail perprogram dan anggaran yang disusun oleh setiap divisi.

Setelah pengesahan rencana kerja dan anggaran tahap berikutnya adalah tahap administrasi yaitu perincian Kembali anggaran oleh divisi keuangan dan pelaksanaan anggaran (eksekusi anggaran).

Adapun yang terakhir adalah aktivitas pelaporan yang mencakup laporan hasil realisasi anggaran yang ditugaskan untuk divisi keuangan dan laporan perkembangan serta pencapaian atas program kerja yang ditugaskan untuk divisi perencanaan dan pengembangan. Pelaporan ini dilakukan perbulan dan per triwulan. Aktivitas ini menjadi alat koordinasi BAZNAS dengan berbagai pihak seperti presiden, pemerintah selaku pembentuk BAZNAS dan masyarakat selaku muzakki yang telah mengamanahkan hartanya kepada BAZNAS Selain itu, aktivitas ini juga berfungsi sebagai bahan evaluasi dan pemeriksaan keberhasilan dari suatu rancangan program dan anggaran untuk mencapai visi yang telah ditargetkan

2. Implementasi Pendekatan *Planning Programming Budgeting System* (PPBS)

Menurut Mahsun pendekatan dalam menyusun anggaran terbagi menjadi 4 pendekatan yaitu, *pertama* adalah pendekatan tradisional, pendekatan ini banya berfokus pada pengendalian biaya pengeluaran sehingga tidak ada target pencapaian yang jelas bagi penggunaannya. Pendekatan ini juga disebut dengan pendekatan *incremental* karena hasilnya hanya berupa penambahan dan pengurangan pada anggaran sebelumnya.

Kedua adalah pendekatan anggaran berbasis kinerja atau *Performance Based Budgeting* (PBB), pendekatan ini merupakan penyempurna dari

pendekatan sebelumnya dimana pendekatan ini memerhatikan output sebagai tolak ukur penganggaran yang sebelumnya tidak ada

Ketiga adalah *Planing Programming Budgeting System* (PPBS), pada pendekatan ini aktivitas perencanaan, pemrograman dan penganggaran merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Antara satu dengan yang lainnya memiliki keterkaitan hubungan. Sehingga untuk mencapai suatu target diperlukan pengelompokan aktivitas tersebut dalam sistem yang satu

Keempat adalah *Zero Based Budgeting* (ZBB), sebagaimana namanya *zero* maka dengan pendekatan ini penyusunan anggaran dimulai dari nol/awal atau tidak dipengaruhi oleh anggaran periode sebelumnya. Penganggaran akan didasari oleh analisis masa kini, maka komponen pada anggaran tahun lalu yang dinilai tidak relevan akan diubah.

Pendekatan yang digunakan oleh BAZNAS adalah pendekatan PPBS melihat keseluruhan aktivitas dimulai dari perencanaan, pemrograman, penganggaran, pelaksanaan anggaran hingga evaluasi merupakan satu sistem yang tidak dapat dipisahkan

Pendekatan PPBS terdiri dari tiga komponen yaitu:

a. *Planning* (perencanaan)

Tahap ini adalah aktivitas awal yang menjadi pembuka proses penyusunan anggaran di baznas yaitu merencanakan target pencapaian yang tertuang dalam visi organisasi dan upaya pencapaian yang tertuang dalam misi organisasi Kemudian BAZNAS melakukan analisis SWOT untuk menguji kelayakannya yang kemudian dibuat rencana strategis dengan jangka waktu pemberlakuan 5 tahun.

b. *Programming*

Tahap ini dilakukan oleh seluruh divisi, dimulai dengan mengevaluasi program periode sebelumnya untuk kemudian diperbaiki dan dilakukan programming rutin pertahun Program yang diperoleh diuji menggunakan analisis SWOT dan hasilnya akan diterapkan untuk program tahun depan.

Tahap *programming* dengan tahap kebijakan umum memiliki keterkaitan erat dan berkesinambungan. Program yang dibuat pada tahap ini merupakan penjabaran dari rencana strategis 5 tahunan yang dibuat sebelumnya. Keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai target yang telah ditetapkan menjadi kebijakan umum. Maka kebijakan umum adalah indikator pengukur keberhasilan suatu rencana strategi dan program.

c. *Budgeting*

Tahap ini adalah proses penjabaran biaya (sumber daya) yang dibutuhkan untuk setiap program berapa besaran pengalokasian sumber daya terhadap

program. Adapun dana yang didapatkan oleh BAZNAS bersumber dari masyarakat yaitu dana ZIS. Maka dari itu pada tahap ini akan dinilai apakah program yang telah dirancang oleh setiap divisi mampu ditanggung oleh sumber daya yang dimiliki oleh BAZNAS. Maka pengeluaran untuk realisasi program harus seimbang dengan penerimaan dana oleh BAZNAS. Maka tahap *budgeting* tidak dapat dipisahkan dari program, karena tahap ini menjadi faktor penentu lolos atau tidaknya suatu ide program.

D. KESIMPULAN

Dalam penyusunan anggaran di BAZNAS terdiri dari empat kelompok aktifitas yaitu: (1) Aktifitas penentuan rencana target dan strategi; (2) Aktifitas pembuatan program sebagai upaya pencapaian aktifitas nomor satu ; (3) Aktifitas penganggaran; (4) Evaluasi dan pemeriksaan. Selain itu pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada BAZNAS adalah dengan pendekatan *Planning Programming Budgeting System* (PPBS).

Daftar Rujukan

- Parulian, S.R., & Sasongko, C., *Anggaran*, Jagakarsa, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2010)
- Rahmita, "Analisis Penerapan Performance Based Budgeting Dalam Anggaran Bank Indonesia". *Skripsi*. (Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School, 2014)
- Pratama, D.M. & Suprayogi, Noven, "Proses Penganggaran Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Nurul Hayat". Dalam: *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, (7)6 (2020)
- Syafri, S. & Harahap, *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996)
- Undang-undang (UU) tentang Pengelolaan Zakat*, Pub. L. No. 23, 11 (2011).