



ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI, KUALITAS PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DAN EFEKTIFITAS PENGENDALIAN ANGGARAN TERHADAP CAPAIAN INDIKATOR KINERJA PENGELOLAAN ANGGARAN DAN OPTIMALISASI KINERJA SATUAN KERJA (SEBUAH LITERATUR REVIEW MANAJEMEN KEUANGAN)

Elititus Miharto mhs

Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka, Kalimantan Tengah, Indonesia,
mihartoelititus@gmail.com

Corresponding Author: Elititus Miharto mhs

Abstrak: Prestasi Kinerja Pengelolaan Anggaran pada Satuan Kerja merupakan indikasi keberhasilan kinerja satuan kerja itu sendiri. Tiga faktor yang mampu mempengaruhinya adalah efektifitas pada perencanaan strategis, kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja dan terakhir yang berpengaruh adalah efektifitas pengendalian anggaran. Tiga faktor inilah yang mendorong satuan kerja memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program yang realistis terutama terhadap anggaran dimana penggunaannya mencerminkan kinerja di dalamnya. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan dan sejauh mana pengaruh perencanaan strategi, kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja dan efektifitas pengendalian anggaran terhadap capaian indikator kinerja pengelolaan anggaran dan optimalisasi kinerja satuan kerja, yang merupakan suatu dtudi literatur dari beberapa penelitian sebelumnya yang dianggap relevan, sehingga dapat dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya bidang pengelolaan anggaran,

Kata Kunci: Anggaran, Perencanaan, kualitas penyusunan, kinerja, efektifitas dan pengendalian

PENDAHULUAN

Artikel Pra Riset merupakan penerapan kemampuan mahasiswa dalam memahami dan membuat fenomena gap dan riset gap. Fenomena gap yang diuraikan berdasarkan fenomena/masalah yang dikaitkan dengan variabel yang akan diteliti pada lokasi penelitian yang disertai dengan data sekunder. Riset gap adalah dilihat dari hasil penelitian sebelumnya yang masih menyisakan pertanyaan, pro kontra atau hasil-hasil penelitian yang masih ambigu. Berdasarkan fenomena dan riset gap, selanjutnya dapat merumuskan permasalahan sebagai rangkaian untuk penyusunan proposal penelitian (output) dan artikel pra riseach/artikel ilmiah ini sebagai outcome dari mata kuliah Metode Penelitian Bisnis_EKMA5104 (Prof. Dr. Hapzi Ali, Ir, CMA, MM, MPM_dosen_pengampu). Dengan mengkaji dasar teori dan hasil riset

sebelumnya maka dibuatlah kerangka pemikiran dalam conceptual framework yang tergambar pada artikel pra reseach ini.

Pengendalian manajemen berperan dalam pencapaian kinerja pengelolaan anggaran. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, satuan kerja harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program yang realistik. Proses pengendalian manajemen menyangkut pencapaian tujuan melalui implementasi strategi (Nurdiansyah, 2018).

Selanjutnya, secara formal proses pengendalian manajemen meliputi kegiatan: Perencanaan Strategi, Persiapan Anggaran, Pelaksanaan dan Evaluasi Kinerja (Nurdiansyah, 2018).

Sebagai salah satu alat pengendali manajemen, anggaran menempati posisi signifikan dalam setiap satuan kerja. Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif jika dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pelaksanaan anggaran tidak efektif dan efisien, tidak adanya kesesuaian perencanaan dan cenderung melanggar aturan.

Pada beberapa satuan kerja, realisasi anggaran biasanya menjadi prioritas utama dalam satuan kerja. Sayangnya, saat ini penyerapan anggaran bukan lagi menjadi kunci keberhasilan, karena penyerapan anggaran bukanlah satu – satunya Indikator dalam memperhitungkan nilai Indeks Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) satuan kerja. Selain realisasi anggaran masih terdapat 12 (dua belas) indikator lainnya yang saling berkaitan untuk menentukan capaian kinerja pelaksanaan anggaran satuan kerja.

Fenomena ini juga terjadi pada satuan kerja BP PAUD dan Dikmas kurun waktu 2017 – 2019, dimana angka serapan anggaran mencapai 90% ke atas, namun capaian tersebut tidak didukung oleh indikator lainnya, sehingga tidak ada progress yang signifikan terhadap prestasi kinerja pelaksanaan anggaran secara dan juga berdampak terhadap kinerja satuan kerja.

Atas fenomena tersebut, pada artikel ini membahas tentang Perencanaan Strategi (X^1), Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (X^2) dan Efektifitas Pengendalian Anggaran (X^3) yang mempengaruhi capaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran ($Y1$) dan Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja (Y^2). Artikel ini merupakan sebuah studi literatur atau literature review manajemen Akuntansi. Literatur yang akan di review yang berkaitan dengan kajian hanya ditemukan beberapa teori yang relevan dengan kajian pada artikel ini.

KAJIAN PUSTAKA

1. Perencanaan Strategi

Menurut Perencanaan strategi adalah kegiatan perencanaan sebuah organisasi di mana peran manajemen puncak sangatlah penting. Selanjutnya perencanaan strategis memfokuskan untuk melakukan hal-hal yang benar (keefektifan)(Sukristono, 1995).

Selanjutnya, menurut **Wikipedia.org**, pengertian perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini.(Blog, 2020)

Teori selanjutnya tentang perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan dengan kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan

mengubah perusahaan, sehingga apabila strategic planning tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan. (Blog, 2020)

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rencana strategis dilakukan agar dapat melakukan proyeksi kondisi pada masa yang akan datang.

2. Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan studi literatur sebelumnya, kualitas anggaran berbasis kinerja bahwa pengertian penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, serta rencana strategis organisasi, (Bastian (2010). Performance budgeting mengalokasikan sumber daya ke program, bukan ke unit organisasi semata dan memakai pengukuran output (output measurement) sebagai indikator kinerja organisasi. (Kalauw, 2018)

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa anggaran berbasis kinerja disusun berdasarkan pada hasil yang ingin dicapai dan setiap dana yang dikeluarkan sesuai dengan harapan masyarakat. Dengan pendekatan kinerja, dominasi akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui internal cost awareness, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Dengan kata lain, satuan kerja dipaksa bertindak berdasarkan cost minded dan harus efisien. Dengan kata lain selain ekonomis namun satuan kerja juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. Pengendalian Anggaran

Warren et al (2002) pengendalian anggaran adalah *the control function, or budgetary performance evaluation, compares the actual performance against the budget*. Dalam defenisi ini pengendalian anggaran adalah membandingkan antara kinerja aktual dengan anggaran. Hal senada juga dikemukakan oleh Palmer (2000) yang menyatakan pengendalian anggaran adalah perbandingan antara kinerja aktual dengan anggaran.

Jones dan Pendlebury (2000) menjelaskan pengendalian anggaran berhubungan dengan upaya yang dilakukan agar pengeluaran aktual sejalan dengan jumlah yang dianggarkan dan bahwa tujuan dan tingkat aktivitas yang dicantumkan dalam anggaran tercapai. Berkaitan dengan manajemen strategi, maka pengendalian anggaran berada pada tiap tahapan strategi. Dalam penyusunan strategi, pengendalian anggaran berfokus mengidentifikasi rencana kegiatan yang akan dibiayai dan rencana perolehan sumber dana. Dalam implementasi strategi, pengendalian anggaran berfungsi memantau realisasi anggaran dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun. Berdasarkan hal ni maka pengendalian anggaran berada dalam tiap tahapan strategi namun mengkhususkan.

4. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)

IKPA adalah Indikator yang ditetapkan Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) sebagai alat ukur untuk menentukan kualitas tingkat kinerja dari sisi kesesuaian perencanaan, efektifitas pelaksanaan anggaran, efisiensi pelaksanaan anggaran dan kepatuhan terhadap regulasi. (Berita, 2019)

Selanjutnya, IKPA juga menjadi ukuran evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran yang memuat 13 (tiga belas) indikator dan mencerminkan aspek kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan anggaran, kepatuhan pada regulasi, serta efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.

5. Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja

Menurut studi terdahulu, variabel yang merupakan dampak dari hasil kinerja pelaksanaan yaitu peningkatan dalam kinerja. Menurut teori Seymour dalam Suharto dan Cahyono (2005), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. (Yusnita, N.D.)

As'ad (2004) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Yang sudah banyak diteliti sebelumnya rata-rata terkait Kinerja Karyawan yaitu oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Ali et al., 2016), (Prihartono & Ali, 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Agussalim, Ayu Rezkiana Putri, et al., 2016),

METODE PENULISAN ARTIKEL

Metode penulisan artikel ilmiah ini menggunakan metode kualitatif dan studi literatur atau studi kepustakaan. Dengan mengkaji berbagai referensi sesuai dengan teori yang dibahas. Selain itu pengkaji juga menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di kaji bersumber dari *Mendeley* dan *Scholar Google*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengaruh antar variabel (*sumber dari jurnal ilmiah*)

Berawal dari fenomena gap yang diuraikan pada latar belakang, selanjutnya fenomena/ masalah dikaitkan dengan variabel yang akan diteliti dengan mengambil sumber data primer yang diperoleh melalui review terhadap Tim pengelola keuangan dan perencanaan di BP PAUD dan Dikmas Kalimantan Tengah. Data sekunder juga diambil dari OM SPAN Kementerian dan Keuangan yang menunjukkan bahwa selama 3 (tiga) tahun berturut- turut yaitu tahun 2017 sebesar 98, 01%, tahun 2018 sebesar 99,60% dan tahun 2019 sebesar 96,97%. Data tersebut adalah prosentase capaian daya serap anggaran satuan kerja Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kalimantan Tengah. Secara indikator serapan anggaran memanglah tinggi dan berhasil, sayangnya pengkaji belum menemukan fenomena capaian kinerja pelaksanaan anggaran jika dilihat dari alat ukur Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) yang berdampak pada optimalisasi kinerja satuan kerja. Sehingga bagi pengkaji hal ini perlu diteliti *variable – variable* yang dapat mempengaruhi capaian kinerja pelaksanaan anggaran tersebut. Karena berdasarkan literature dan beberapa artikel yang dikaji bahwa keberhasilan capaian serapan anggaran bukan indikator keberhasilan utama, namun prestasi/apresiasi/reward secara khusus dari Kementerian Keuangan selaku Bendahara

Umum Negara (BUN) di tingkat Kementerian/Lembaga dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) setempat belum pernah diperoleh oleh satuan kerja BP PAUD dan Dikmas Kalimantan Tengah.

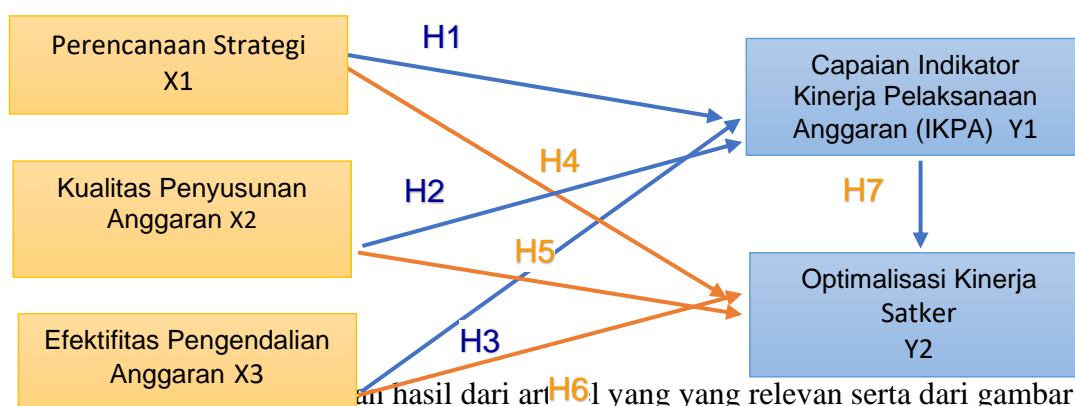
Sebagaimana dalam tugas dan fungsinya sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 262/PMK.01/2017 mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN), penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan,

Selanjutnya dalam artikel ini pengkaji menyoroti dengan menganalisis dan membahas tentang variable-variabel yang mempengaruhi Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran dan Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja. Sehingga dengan adanya kajian teori dan dan bersumber dari data yang ada, maka hubungan antar variable maka model dan Concetual Framework artikel ini adalah dalam rangka membangun kerangka hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Analisis Perencanaan Strategi terhadap Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran;
2. Analisis Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran;
3. Analisis Efektifitas Pengendalian Anggaran terhadap Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran;
4. Analisis Perencanaan Strategi terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja;
5. Analisis Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja;
6. Analisis Efektifitas Pengendalian Anggaran terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja;
7. Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja.

B. Conceptual Framework

Dari beberapa kajian yang dikemukakan oleh para ahli dan hasil studi literatur review artikel terdahulu yang relevan, diperoleh rumusan kerangka hipotesis penelitian pada artikel adalah sebagai berikut:



an hasil dari art H6 yang yang relevan serta dari gambar conceptual frame work, maka Perencanaan Strategi, Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, Efektifitas Pengendalian Anggaran berpengaruh terhadap Capaian

Kinerja Pelaksanaan Anggaran dan Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kesimpulan (hipotesis untuk riset selanjutnya)

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk membangun hipotesis guna untuk riset selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Analisis Perencanaan Strategi terhadap Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran
2. Analisis Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran
3. Analisis Efektifitas Pengendalian Anggaran terhadap Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran
4. Analisis Perencanaan Strategi terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja
5. Analisis Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja
6. Analisis Efektifitas Pengendalian Anggaran terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja
7. Capaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi capaian kinerja pelaksanaan anggaran yang berdampak pada optimalisasi kinerja satuan kerja. Capaian prestasi kinerja oleh setiap satuan kerja menjadi prioritas utama dalam evaluasi oleh Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) pada level Kementerian/ Lembaga dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) setempat untuk level di daerah/ provinsi.

DAFTAR RUJUKAN

- Berita. (2019). Evaluasi Capaian Nilai IKPA Tahun 2019. Djpb.Kemenkeu. <http://www.djpb.kemenkeu.go.id/kppn/sampit/id/data-publikasi/berita-terbaru/2861-evaluasi-capaian-nilai-ikpa-tahun-2020.html>
- Blog, H. (2020). Rencana Strategis: Pengertian, Konsep dan Tahapan Penerapannya. *July 1, 2020*. <https://www.harmony.co.id/blog/rencana-strategis-pengertian-konsep-dan-tahapan-penerapannya>
- Kalauw, A. A. (2018). Pengaruh Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Efektifitas Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. 7.
- Nurdiansyah, D. H. (2018). Analisis Sistem Penganggaran Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Keuangan Yayasan As-Syifa. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.17509/jimb.v2i1.12783>
- Sukristono. (1995). *Perencanaan Strategis Bank*.
- Yusnita, N. (n.d.). *220750-optimalisasi-peningkatan-kinerja-perangk.pdf*.
- Agussalim, M., Ayu Rezkiana Putri, M., & Ali, H. (2016). Analysis work discipline and work spirit toward performance of employees (case study tax office Pratama two Padang). *International Journal of Economic Research*.
- Agussalim, M., Kristin, M., & Ali, H. (2016). Role of revolving loan program community national urban self (PNPM MP) against poverty prevention in Padang. *International*

Journal of Applied Business and Economic Research.

- Ali, H., Limakrisna, N., & Jamaluddin, S. (2016). Model of customer satisfaction: The empirical study at Bri in Jambi. *International Journal of Applied Business and Economic Research.*
- Brata, Husani, Hapzi, B. H. S. A. (2017). Saudi Journal of Business and Management Studies Competitive Intelligence and Knowledge Management: An Analysis of the Literature. *Saudi Journal of Business and Management Studies.* <https://doi.org/10.21276/sjbms>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International.* <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management.* <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Desfiandi, A., Desfiandi, A., & Ali, H. (2017). Composite Stock Price Index (IHSG) Macro Factor in Investment in Stock (Equity Funds). *International Journal of Economics and Financial Issues.*