



## **LITERATURE REVIEW: FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PENGANGGARAN PADA PEMERINTAH DAERAH DI INDONESIA**

**Cris Kuntadi<sup>1</sup>, Kalis Endah Wahyuni<sup>2</sup>, Christine Maisye Mansawan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Dosen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, [cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>2</sup>Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, [kalis.ananthakuanantha@gmail.com](mailto:kalis.ananthakuanantha@gmail.com)

<sup>3</sup>Komnas HAM Republik Indonesia, [christine\\_mansawan@yahoo.com](mailto:christine_mansawan@yahoo.com)

\*Korespondensi Penulis: Cris Kuntadi<sup>1</sup>

**Abstrak:** Artikel ini menyajikan revid faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penganggaran pada pemerintah daerah (Y) sebagai variabel dependent terhadap: tekanan eksternal (x1), komitmen organisasi (x2), dan pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan (x3) sebagai variabel independen. Artikel ini memiliki tujuan sebagai hipotesis yang membangun pengaruh antar variabel agar dapat digunakan pada riset selanjutnya. Artikel ini merupakan *literature review* yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel tekanan eksternal (X1) terhadap variabel kinerja penganggaran pada pemerintah daerah (Y), adanya pengaruh variabel komitmen organisasi (X2) terhadap variabel kinerja penganggaran pada pemerintah daerah (Y), dan adanya pengaruh variabel pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan (X3) terhadap variabel kinerja penganggaran pada pemerintah daerah (Y).

**Kata Kunci:** Tekanan Eksternal, Komitmen Organisasi, Pemahaman Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan, Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah

### **PENDAHULUAN**

Penelitian ini mengkaji tentang faktor yang mempengaruhi kinerja penganggaran pada sektor pemerintahan di Indonesia. Kinerja Anggaran Mengacu Pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 yang disebutkan bahwa prestasi kerja berupa keluaran dari kegiatan atau program, dan hasil dari program dengan kuantitas dan kualitas yang terukur, Kinerja Anggaran adalah capaian Kinerja atas penggunaan anggaran Kementerian/Lembaga yang tertuang dalam dokumen anggaran.

Pemerintah Indonesia berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, serta Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah menetapkan penggunaan pendekatan penganggaran berbasis prestasi kerja atau kinerja dalam proses penyusunan anggaran. Penganggaran berbasis kinerja (*Performance Budgetting*) merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) adalah daftar yang memuat rincian penerimaan negara dan pengeluaran atau belanja negara selama satu tahun, mulai dari tanggal 1 Januari sampai tanggal 31 Desember (disebut tahun fiskal).

Anggaran pendapatan dan belanja negara terdiri atas anggaran pendapatan, anggaran belanja, dan pembiayaan. Secara sederhana, anggaran pendapatan dan belanja negara struktur dapat ditunjukkan sebagai penerimaan dalam negeri. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan alat pengendalian, alat penilaian kinerja, alat pemotivasi, alat untuk menciptakan ruang publik (Mahsun et al, 2011: 80 dalam sunarti).

Realisasi Pendapatan Negara dan Hibah pada Tahun Anggaran (TA) 2020 sebesar Rp1.647.783.342.188.986 atau mencapai 96,93 persen dari target APBN TA 2020 sebesar Rp1.699.948.459.678.000. Realisasi Pendapatan Negara dan Hibah berasal dari Penerimaan Perpajakan sebesar Rp1.285.136.317.135.799, PNBPN sebesar Rp343.814.209.832.563, dan Penerimaan Hibah sebesar Rp18.832.815.220.624. Dalam realisasi Penerimaan Perpajakan tersebut termasuk PPh dan PPN Ditanggung Pemerintah (DTP) sebesar Rp17.092.509.187.614. Pendapatan Negara dan Hibah TA 2020 mengalami penurunan Rp312.850.241.397.003 atau lebih rendah 15,96 persen jika dibandingkan dengan TA 2019 sebesar Rp1.960.633.583.585.989

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, sehingga didapatkan rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini, apakah tekanan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran, apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran, apakah pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Sejalan dengan pokok permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tekanan eksternal terhadap kinerja anggaran, untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran, untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan terhadap kinerja anggaran.

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas guna membangun hipotesis untuk selanjutnya, yaitu:

- 1) Apakah Tekanan Eksternal berpengaruh terhadap Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah?
- 2) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah?
- 3) Apakah Pemahaman Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan berpengaruh terhadap Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah?

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan penelitian antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Tekanan Eksternal berpengaruh terhadap Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Pemahaman Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan berpengaruh terhadap Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Teori Kelembagaan (Institutional Theory) Kelembagaan merupakan struktur sosial yang telah mencapai ketahanan tertinggi dan terdiri dari budaya kognitif, normatif, dan regulatif yang sarat dengan perubahan. Teori kelembagaan menggambarkan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, tentang bagaimana dan mengapa organisasi menjalankan sebuah struktur dan proses serta bagaimana konsekuensi dari proses kelembagaan yang dijalankan tersebut (Hessels dan Terjesen, 2008). Teori kelembagaan digunakan untuk menjelaskan peran dan pengambilan keputusan dalam organisasi bahwa struktur, proses dan peran organisasi seringkali dipengaruhi oleh keyakinan dan aturan yang dianut oleh

lingkungan organisasi. Misalnya organisasi yang berorientasi pada layanan publik, dalam pengambilan keputusan sudah tentu dipengaruhi oleh keyakinan dan aturan yang berlaku dipemerintah pusat, pemerintah daerah dan lingkungan masyarakat.

### **Tekanan Eksternal (Variabel X1)**

Tekanan eksternal adalah suatu daya dari luar organisasi yang membatasi ruang gerak organisasi dalam melaksanakan tugas (Frumkin and Galaskiewicz, 2004). Tekanan eksternal dalam teori institusional yang lebih dikenal sebagai bentuk isomorfisme koersif merupakan hasil dari tekanan formal dan informal yang diberikan pada organisasi oleh organisasi lain dimana organisasi tergantung dengan harapan budaya masyarakat dimana organisasi menjalankan fungsinya. Kekuatan koersif adalah tekanan eksternal yang diberikan oleh pemerintah, peraturan, atau lembaga lain (Ashworth et al, 2009).

### **Komitmen Organisasi (Variabel X2)**

Komitmen adalah tingkatan dimana seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Robbins, 2001). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kuatnya keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi, bekerja keras sesuai sasaran organisasi, serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2005). Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi.

### **Pemahaman Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan (Variabel X3)**

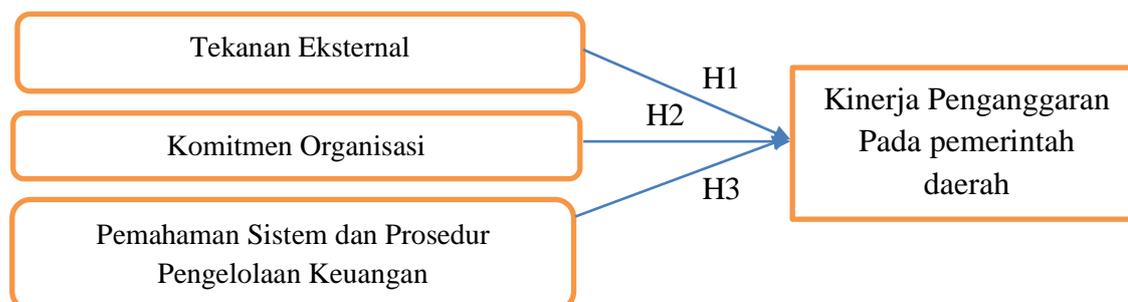
Peraturan pemerintah nomor 71 tahun 2010 tentang standar akuntansi pemerintahan pasal 1 menyebutkan bahwa akuntansi adalah proses identifikasi, pencatatan, pengukuran, pengklasifikasian, pengiktisaran transaksi dan kejadian keuangan, penyajian laporan, serta penginterpretasian atas hasilnya. Standar akuntansi pemerintah adalah prinsip-prinsip akuntansi yang diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan keuangan pemerintah. Sistem akuntansi pemerintah adalah rangkaian sistematis dari prosedur, penyelenggaraan, peralatan, dan elemen lain untuk mewujudkan fungsi akuntansi sejak analisis transaksi sampai dengan pelaporan keuangan di lingkungan organisasi pemerintah (Shalikhah, 2014: 18-19). Paham mempunyai pengertian pandai dan mengerti benar sedangkan pemahaman adalah proses, cara, perbuatan memahami atau memahamkan (Poerwadarminta, 2006). Ini berarti bahwa orang yang memiliki pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan adalah orang yang mengerti dan dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban keuangan untuk menyusun laporan keuangan berpedoman pada prinsip dan standar yang berlaku serta paham adanya unsur pengendalian intern (Shalikhah, 2014: 19).

### **Kinerja Anggaran (Variabel Y)**

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/Program/Kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian, 2006:274). Mardiasmo (2009: 61) menyebutkan bahwa “anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial”, sedangkan penganggaran (budgeting) merupakan aktifitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 menyebutkan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara (Asikin, 2014: 10-11).

### Conceptual Framework

Kerangka konseptual menggambarkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Artikel ini menguraikan pengaruh antara tekanan eksternal, komitmen organisasi, dan pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan terhadap Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah. Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan pengaruh antar variabel yang diperoleh dari literatur jurnal dan penelitian terdahulu yang relevan terkait variabel yang dianalisis, maka diperoleh kerangka berpikir artikel ini sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka dibuat hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

H1: Tekanan eksternal berpengaruh positif terhadap **Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah**

H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap **Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah**

H3: Pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan berpengaruh positif terhadap **Kinerja Penganggaran Pada pemerintah daerah**.

### Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Penulis (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan Dengan Artikel Ini
1	Curristine (2005)	Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sektor publik adalah 'managing' untuk hasil' dalam anggaran		
2	Qi dan Mensah (2012)	penerapan <i>Performance Based Budgeting</i> di sektor publik khususnya di pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kebijakan yang bersifat politis.		
3	Marc dan Jim (2005)	penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi alokasi dan produktivitas belanja pemerintah.		
4	VanLandingham, dkk. (2005)	Salah satu tujuan dari performance based penganggaran adalah: Mengevaluasi kinerja, dan penggunaan kinerja informasi dalam pengambilan keputusan perencanaan dan penganggaran		
5	Sunarti	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan eksternal, pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan	Persamaan dengan jurnal ini adalah keduanya	Penelitian ini tidak melakukan pengujian

		secara simultan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Tetapi variabel komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.	meneliti 3 variabel Yaitu Tekanan Ekternal, Komitmen Organisasi, dan pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan	
--	--	---	---	--

## METODE PENELITIAN

Dalam penulisan ini, metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka (*literature review*) melalui indentifikasi beberapa literatur yang relevan yang diklasifikasikan berdasarkan relevansi dan kualitas dari literatur yang ditemukan (Stewart et al., 2010). Dari berbagai literatur yang relevan tersebut, dianalisis menggunakan pola narasi, dengan tujuan;

- 1) Memperdalam pengetahuan akan kinerja anggaran, serta membantu para pembaca untuk memahami Bersama tentang faktor yang mempengaruhi kinerja penganggaran pada sektor pemerintahan di Indonesia.
- 2) Dalam studi ini, menawarkan penjelasan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja penganggaran dalam konteks pemerintahan di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penganggaran Berbasis Kinerja

Curristine (2005) menyatakan bahwa kebutuhan untuk meningkatkan kinerja sektor publik menjadi pusat perhatian ketika pemerintah menghadapi banyak tuntutan publik pengeluaran, dimana tuntutan merupakan tuntutan untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, tetapi pada. Disisi lain wajib pajak tidak mau membayar pajak lagi. Penganggaran berbasis kinerja dan manajemen berbasis kinerja mencoba mencari tahu bagaimana mengubah fokus anggaran, manajemen, dan akuntabilitas di mana sistem sebelumnya memfokuskan anggaran, manajemen, dan akuntabilitas hanya pada input.

Dalam hal ini, pemerintah diminta efisien dan efektif. Ini berarti ada yang harus ditekankan pada pengendalian strategis pengeluaran agregat dan penetapan prioritas; dan fasilitasi efisiensi dan efektivitas yang lebih besar melalui pendelegasian wewenang manajemen dengan akuntabilitas untuk hasil. Untuk mencapai itu, para pengambil keputusan di semua tingkatan disektor publik membutuhkan informasi yang lebih baik dan bermanfaat. Ini, pada gilirannya, membutuhkan dari pemerintah untuk melakukan perubahan radikal dalam sistem administrasi publik. Contohnya reformasi adalah (1) Perubahan manajemen; (2) Perubahan akuntansi; dan dan (3) Perubahan anggaran (Ouda, 2003). Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sektor publik adalah 'managing' untuk hasil' dalam anggaran.

Berdasarkan itu semua, pendekatan ini adalah gagasan untuk mengalihkan tanggung jawab sambil menuntut pertanggungjawaban atas hasil. Elemen dasar lainnya dalam mengelola hasil adalah: Perencanaan strategis mengidentifikasi misi inti dan tujuan pemerintah; dan Kinerja informas menggunakan langkah-langkah pemerintah untuk mengelola dan meningkatkan kinerja. (Bank Dunia, 2003). Perencanaan strategis harus menjadi bagian pertama dari pengelolaan hasil, mengidentifikasi apa yang penting untuk mengukur dan melegitimasi tindakan yang dipilih. Dalam mengelola hasil, nyatakan pemerintah telah mengidentifikasi tiga kegunaan utama untuk informasi kinerja: (1) Meningkatkan akuntabilitas publik; (2) Mengelola untuk kinerja yang lebih baik; dan (3) Meningkatkan sumber daya alokasi. (Bank Dunia, 2003).

Qi dan Mensah (2012) menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan dan produk kepada warganya lebih secara efisien dan efektif. Dengan berfokus pada hasil yang diharapkan relatif terhadap jumlah uang yang dikeluarkan, dan kemudian membandingkan hasil yang sebenarnya dengan hasil yang diharapkan. Selanjutnya Qi dan Mesach (2012) menyatakan bahwa penerapan *Performance Based Budgeting* di sektor publik khususnya di pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kebijakan yang bersifat politis.

Marc dan Jim (2005) menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja adalah prosedur atau mekanisme memperkuat keterkaitan antara dana yang diberikan kepada instansi/lembaga pemerintah dengan hasil (dampak) dan/atau keluaran, melalui alokasi anggaran berdasarkan 'formal' informasi tentang kinerja. Informasi 'formal' kinerja: informasi tentang ukuran kinerja (performance measure), besaran *fee* untuk setiap kelompok output dan hasil, dan penilaian efektivitas dan efisiensi belanja melalui berbagai alat analisis. Lebih lanjut, Marc & Jim (2005) menjelaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi alokasi dan produktivitas belanja pemerintah.

Sedangkan VanLandingham, dkk. (2005) menjelaskan bahwa tujuan dari performance based penganggaran adalah: (1) Meningkatkan akuntabilitas dengan memfasilitasi penetapan misi dan tujuan organisasi; (2) Mengevaluasi kinerja, dan penggunaan kinerja informasi dalam pengambilan keputusan perencanaan dan penganggaran; (3) Meningkatkan fleksibilitas dari anggaran, dengan fokus pada proses daripada hasil, bukan input; (4) Meningkatkan koordinasi, menghilangkan duplikasi program, dan memberikan informasi yang lebih baik kepada pengambil keputusan; Melibatkan warga negara lebih banyak dalam proses pemerintahan- dengan asumsi bahwa warga negara adalah lebih tertarik pada hasil daripada proses; dan (5) Mengembangkan insentif agar unit menjadi lebih efisien dan efektif.

### **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia**

Untuk menjawab permasalahan penelitian, maka penulis memakai rumus yang sudah banyak dipakai peneliti-peneliti dalam menganalisis anggaran berbasis kinerja digunakan model regresi berganda, Ordinary least square (OLS), yaitu ketergantungan satu variable (Variabel dependen) pada satu atau lebih variabel (variable indenpenden), sehingga sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai (Gujarati & Porter, 2003).

Adapun bentuk fungsi model dalam penelitian ini seperti dikutip dari Soekartawi Hartono, & Ansjarullah (1999) adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Dimana:

- Y = anggaran berbasis kinerja
- A = konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien parameter yang diukur
- $X_1, X_2, X_3$  = variable independent

Dimana:

- $X_1$  : Tekanan eksternal
- $X_2$  : Komitmen organisasi
- $X_3$  : Pemahaman sistem dan prosedur pengelolaan keuangan
- E : kesalahan pengganggu (error).

Faktor yang dinilai paling tinggi adalah merupakan factor prioritas yang dapat direkomendasikan guna menangani permasalahan dalam melihat Anggaran berbasis Kinerja pada Pemerintahan Indonesia.

Variabel (X1) Tekanan Eksternal, seperti Program dana kegiatan untuk memberhasilkan visi dan misi serta tujuan dan sasaran SKPD telah direvisi sesuai perkembangan tahunan, Keberhasilan organisasi SKPD, efisiensi dan optimalisasi sumber daya, evaluasi dan pelaporan kinerja selama ini diukur dengan capaian realisasi anggaran. Personil /sumber daya manusia pada SKPD sebaiknya setiap ada kesempatan diikutsertakan dalam pembelajaran /pelatihan tentang anggaran berbasis kinerja, Guna meningkatkan kualitas kinerja SKPD, personil yang menangani penyusunan anggaran diberi kesempatan prioritas untuk mendalami anggaran berbasis kinerja.

Untuk meningkatkan kinerja SKPD, penyusunan anggaran program dan kegiatan agar mengacu kepada penganggaran berbasis kinerja.. Agar lebih selektif dalam mengalokasikan anggaran suatu program kegiatan, menentukan dasar alokasi anggarannya harus mempertimbangkan karakteristik indikator input setiap program/ kegiatan.

Variabel (X2) komitmen organisasi dalam sebuah instansi pemerintahan perlu diperhatikan dengan melihat Pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah mampu menjabarkan tugas pokok dan fungsi instansinya, Satuan kerja perangkat daerah/SKPD telah memiliki dokumen perencanaan strategik (Renstra) instansinya yang lebih operasional, Penyusunan program dan kegiatan selama ini sudah mengakomodir tugas pokok dan fungsi SKPD, Pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah melibatkan seluruh bawahannya untuk menjabarkan tugas pokok dan fungsi instansinya.

Dalam penyusunan anggaran program dan kegiatan pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah memahami anggaran berbasis kinerja sebagai acuan, Pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah mengimplementasikan swecara konsekuen siklus manajemen (perencanaan, penganggaran, pengendalian atau monitoring dan evaluasi), Dalam penyusunan anggaran, komponen organisasi pada SKPD telah berdasarkan Program atau kegiatan tahunan, namun belum melakukan evaluasi capaian organisasi sehingga hampir tidak ada hal yang baru setiap penyusunan anggaran.

Variabel (X3) yaitu Penyempurnaan sistem, merupakan hal yang cukup penting untuk diperhatikan dalam pengimplementasian anggaran berbasis kinerja. Dalam Dokumen perencanaan Daerah (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Rencana Strategik, Rencana Kinerja, (Renstra/ Renja SKPD) pada umumnya hanya berada pada pimpinan SKPD dan beberapa Staf penyusunan anggaran kegiatan.

Dokumen perencanaan Daerah (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Rencana Strategik, Rencana Kinerja, (Renstra/ Renja SKPD) tersebut telah dilengkapi dengan ukuran pencapaian kinerja program dan kegiatan, kemudian Instrumen pengukuran kinerja seperti analisis standar belanja, standard pelayanan minimal, dan standar harga satuan telah dimiliki SKPD. Standard analisis belanja dan standar harga yang spesifik pada masing-masing SKPD sudah dimutakhirkan/ revisi setiap tahun. Agar pencapaian kinerja satuan kerja perangkat daerah bermanfaat dan pengukuran yang kuantitatif dan terukur secara berkala disempurnakan.

### **Riset Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia**

Wydiantoro, (2009) meneliti penerapan performance based budgeting pada Universitas Diponegoro, Semarang. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum, idealisme penganggaran berbasis kinerja belum tercapai, meskipun ada pemahaman tentang arti penganggaran kinerja oleh staf dan manajer. Ada banyak kesalahan dalam urutan proses penganggaran termasuk perencanaan, pelaksanaan, kinerja pengukuran dan evaluasi, dan pelaporan. Komunikasi yang kurang komprehensif, integrasi sistem aplikasi komputerisasi, sistem penghargaan dan hukuman, dan etika kerja menjadi penyebab masalah. Cipta (2011) mencoba menganalisis penerapan *performance based budgeting* di Tanah wilayah Datar. Dia menemukan bahwa persyaratan mendasar dalam penerapan bentuk sederhana dari

penganggaran berbasis kinerja belum terpenuhi dalam penganggaran Tanah Datar tahun anggaran 2009 dan 2010.

Hermawan (2010) menganalisis sistem penganggaran berbasis kinerja pelaksanaannya di Lingkungan Kepresidenan Sekretariat Rumah Tangga Republik Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan, dalam perumusan rencana strategis, rencana kinerja, program dan kegiatan masih belum sesuai dengan teori penganggaran berbasis kinerja. Aplikasi ini tidak menunjukkan akuntabilitas kinerja organisasi Rumah Tangga Presiden yang nyata kinerja, dan menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja hanya untuk memenuhi dengan yang ada.

Madjid (2013) menganalisis implementasi anggaran berbasis kinerja di bidang Pendidikan dan Badan Pembiayaan Pelatihan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa: instansi memiliki memenuhi dokumen anggaran berbasis kinerja, tetapi strategi lembaga dalam rencana jangka panjang dapat tidak langsung diimplementasikan dalam kegiatan lembaga. Institusi telah menerapkan elemen penganggaran berbasis kinerja tetapi masih ada perbedaan antara indikator kinerja dalam dokumen perencanaan dengan indikator kinerja pada rencana kerja dan rencana aksi. Fraksi keluaran muatan standar baru dapat diterapkan di institusi, dan evaluasi kinerja belum dapat dilaksanakan secara optimal. Implementasi yang sukses dari penganggaran berbasis kinerja dalam organisasi dipengaruhi oleh kelengkapan aturan, pemahaman, konsistensi dan evaluasi. Ada perbedaan persepsi terkait dengan keberhasilan penerapan performance based budgeting dalam organisasi antar aktor/ pelaksana perencanaan dan penganggaran yang menyimpulkan bahwa instansi telah berhasil menerapkan penganggaran berbasis kinerja, sedangkan menurut para ahli perencanaan dan penganggaran dan lembaga penerima layanan belum sepenuhnya berhasil melaksanakan penganggaran berbasis kinerja.

Rahmayati (2009) mengevaluasi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di daerah Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Ia menyimpulkan bahwa Jawa Timur pemerintah telah melakukan penyusunan anggaran berbasis kinerja namun belum sempurna. Di sana masih kurangnya pemahaman dari semua pihak terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan masih lemahnya membuat komitmen untuk melaksanakan implementasi anggaran berbasis kinerja belum berjalan dengan baik. Peraturan perundang-undangan yang baru dilaksanakan hanya memenuhi aspek formal dan hukum masih jauh dari yang esensinya diharapkan dari penerapan anggaran berbasis kinerja.

Isti'anah (2010) meneliti tentang penerapan performance budgeting di Bendahara Direktorat Transformasi Kementerian Keuangan. Dia menemukan bahwa proses penganggaran di Instansi pemerintah masih berkesan menjalankan sistem tradisional, yang sarat dengan praktik yang tidak efisien. Dalam praktiknya, ada juga kelemahan karena perencanaan kinerja, proses penyusunan, dan pembahasan anggaran hingga penugasan di negara format dokumen.

Kurrohman (2012), menyatakan bahwa menurut analisis yang dilakukan dengan menggunakan ringkasan realisasi APBD dan rangkuman anggaran di 25 kabupaten dan 6 kota adalah masing-masing pada tahun 2004-2006 dan 2008 2010 terdaftar di [www.djpk.depkeu.go.id](http://www.djpk.depkeu.go.id) dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Hasil pengujian hipotesis menggunakan uji beda statistik non uji peringkat bertanda Wilcoxon parametrik menunjukkan bahwa perbedaan sebelum dan sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja pada rasio ekonomi dan rasio efisiensi; dan (2) tidak ada perbedaan sebelum dan sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja di rasio efektif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pemerintah Indonesia sejak tahun 2003 telah mereformasi pengelolaan keuangan pemerintah. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan penganggaran berbasis kinerja, baik oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Reformasi pengelolaan keuangan pemerintah di Indonesia dilakukan dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003. Undang-undang yang mengatur tentang Pelaksanaan Anggaran Terintegrasi, Penganggaran Berbasis Kinerja, dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah. Itu pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di Indonesia dibagi menjadi tiga tahap. Itu tahap pertama adalah tahap pengenalan yang dilakukan dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009. Tahap kedua adalah tahap pemantapan yang akan dilaksanakan pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2014. Sedangkan tahap ketiga adalah tahap pemantapan. tahap penyelesaian yang akan dilakukan setelah tahun 2015. Berdasarkan tinjauan pustaka menunjukkan bahwa pemerintah Indonesia telah merancang dengan konsep penganggaran berbasis kinerja yang telah sesuai dengan konsep penganggaran berbasis kinerja dalam literatur.

Penganggaran berbasis kinerja desain besar di Indonesia menunjukkan bahwa pendekatan ini telah diintegrasikan ke dalam perencanaan jangka pendek, menengah jangka panjang dan jangka panjang. Namun ternyata, berbagai penelitian telah dilakukan di Indonesia menunjukkan bahwa pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja masih bersifat 'secukupnya', yakni hanya untuk memenuhi hukum formal. Secara substansial tidak ada studi yang menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja memiliki dilaksanakan sesuai dengan konsep dasar yang telah dirancang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 'kegagalan' ini terutama disebabkan oleh kurangnya pemahaman dasar konsep penganggaran berbasis kinerja oleh penyusun anggaran dan pengguna anggaran. Masalah sumber daya manusia di sektor pemerintahan di Indonesia masih tetap menjadi masalah utama, khususnya di pemerintah daerah.

### Saran

Terlepas dari implikasi positifnya, kajian ini memiliki banyak keterbatasan karena hanya berdasarkan narasi kajian literatur yang tidak sistematis. Maka pembaca harus berhati-hati dalam menarik kesimpulan dari hasil kajian ini, terutama untuk tujuan generalisasi. Atas dasar tersebut, maka perlu dilakukan penelitian lapangan dengan melibatkan perguruan tinggi secara menyeluruh untuk mendapatkan gambaran dan hasil yang lebih berkualitas.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. (2002). Metodologi penelitian. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- BPKP. (2015). Akuntabilitas dan Good Governance - Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Jakarta.
- Lorensius et al., 2021. *Kajian Literatur: Implementasi Performance-Based Budgeting Pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia*. 09(1), 118-131).
- Suryanti, Abdul. 2014. *The Implementation Of Performance Based Budgeting In Public Sector (Indonesia Case: A Literature Review. Developing and Emerging Economies*. 05(2 ), 52-67.
- Ulyani, Adi. 2016. *Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggaran Pada Pemerintahan Kabupaten Lebak. Akuntansi dan Bisnis*. 02(1),1-6.