

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi dalam manajemen keuangan negara dan daerah dimulai dengan disahkannya beberapa paket Peraturan Perundang-undangan salah satunya yakni Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara aturan inilah yang menjadi tonggak dalam penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja sebagai bentuk perubahan dari pola pengelolaan bersifat *Based Input* menjadi *Based Output*.

Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja kemudian dipertegas kembali melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menjelaskan bahwa didalam penyusunan anggaran berbasis kinerja mengharuskan adanya instrument kinerja yang meliputi Indikator Kinerja; Capaian atau Target Kinerja; Analisis Standar Belanja (ASB); Standar Satuan Kerja, dan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Instrumen ini sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan perencanaan anggaran berbasis kinerja yaitu dengan membandingkan antara perencanaan dengan implementasi rencana tersebut.

Dicetuskannya beberapa aturan perundang-undangan yang sebahagian besar ahli menyebutnya sebagai bentuk reformasi bidang pengelolaan keuangan, oleh Futri Safitri (2022) melihat dari sudut

pandang berbeda dimana keberadaan beberapa aturan tersebut menyikapi semakin kompleksnya permasalahan dalam penganggaran menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Perkembangan dalam suatu negara dengan menciptakan administrasi pemerintahan yang berhasil guna, berdaya guna dan adil, telah membuka kesadaran bagi masyarakat terutama instansi pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan daerahnya dengan berupaya memberikan pelayanan yang terbaik, transparan dan akuntabel.

Penganggaran Berbasis Kinerja menurut Florence Olivia Moroki (2023) adalah bentuk pendekatan sistem perencanaan penganggaran belanja negara yang menunjukkan secara jelas keterkaitan antara lokasi pendanaan dan kinerja yang diharapkan, dengan memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja. Penganggaran Berbasis Kinerja juga dirancang untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan output dan outcome yang jelas sesuai prioritas, sehingga semua anggaran dapat dipertanggung jawabkan secara transparan kepada masyarakat luas

Abdul Nadjib (2021) menguraikan bahwa pendekatan konsep Penganggaran Berbasis Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk pendekatan yang menaruh perhatian pada hubungan antara *input*, *output* serta *outcome* yang dicita-citakan. Selain itu dalam

Penganggaran Berbasis Kinerja juga didasarkan pada beberapa unsur seperti *performance indicators*, *cost standards*, serta *performance evaluation*.

Menegaskan hal tersebut Bastian (2021) mengemukakan bahwa konsep Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan suatu bentuk perencanaan kinerja tahunan yang sifatnya terintegrasi atau proseduralnya menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan program dan hasil yang diinginkan. Olehnya itu Penganggaran Berbasis Kinerja secara teori adalah pengelolaan anggaran yang menghubungkan anggaran publik (Pengeluaran Publik) dengan hasil yang di inginkan (*output dan outcome*) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatannya

Devi, dkk (2024) mengemukakan pula bahwa keberadaan dari Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja secara konstektual memang dimaksudkan untuk memberikan kemudahan dan menghindarkan terjadinya berbagai bentuk kesalahan khususnya dalam penggunaan anggaran, sebab mekanisme dalam penyusunan sesuai prinsip-prinsip yang menjadi dasar pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja sangat jelas dimana anggaran disusun berdasarkan kegiatan dengan estimasi biaya yang sudah ditentukan, penekanan pelaksanaannya dilakukan berdasarkan kebutuhan untuk mengukur output dan input.

Bentuk kelebihan lainnya yang dimiliki dalam Konsep Anggaran Berbasis Kinerja menurut Nanda Saputra (2023) dimana

model pengelolaan anggaran ini juga memberikan ruang Transparansi terhadap data-data kinerja yang diuangkan di dalamnya, sehingga memungkinkan pihak Legislatif atau Eksekutif sebagai Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) untuk menambah atau mengurangi dari jumlah yang diminta dalam fungsi dan aktivitas tertentu. Selain itu, pengelolaan anggaran ini sendiri menyediakan sistem pengendalian yang lebih untuk Eksekutif kepada bawahannya dan menekankan aktivitas dan output dari penggunaan anggaran dibandingkan berapa besaran anggaran yang digunakan dalam aktivitas.

Dibalik berbagai kelebihan yang ditawarkan dalam Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, menurut Cris Kuntadi (2022) bahwa hal ini tidak membuat serta merta pemerintah mampu untuk dapat menerapkannya secara utuh, sebab banyaknya faktor yang masih menjadi kendala dan kelemahan dalam penerapan konsep ini, diantaranya perubahan pola pikir dari para pelaku anggaran, sebab merubah mindset mereka yang selama ini telah akrab atau terbiasa dengan pola *Input Base* kemudian diperhadapkan pada perubahan menjadi model *Output Base* yang juga memiliki instrument berbeda dengan pola terdahulu, tentunya tidak semua perangkat daerah mampu untuk mengadopsinya secara cepat.

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh Retni Rahmi (2022) bahwa permasalahan yang terjadi dalam penerapan Anggaran Berbasis Kinerja secara utuh dirasakan masih sulit untuk dilakukan,

selain perlunya pembenahan terhadap mindset dari para pelaku anggaran, juga terdapat berbagai faktor lainnya yang menjadi penyebab sehingga terkadang penerapan dari Anggaran Berbasis Kinerja tidak dapat dilakukan dengan baik, faktor-faktor tersebut diantaranya kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan faktor global, ketidaksediaan anggaran, dan politik, dan keterbatasan waktu pelaksanaan. Kondisi-kondisi inilah yang masih banyak ditemui dalam pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja mulai dari tingkat pusat hingga ke daerah.

Syrifuddin Yusuf (2022) menguraikan bahwa relevansi terhadap penyusunan Dokumen Anggaran sebagai media untuk mempertanggung jawaban kepada publik menjadi sangat penting, sehingga dibutuhkan adanya keterpaduan antara kemampuan operasional dari Pengelola yang tidak hanya harus didukung dengan pendidikan memadai namun lebih diorientasikan pada kemampuan untuk menafsirkan aturan-aturan keuangan sehingga laporan yang disusun menjadi relevan. Sebab terkadang Pengetahuan yang tinggi tidak menjamin kemampuan dari seorang pengelola keuangan dalam melakukan penyusunan laporan keuangan secara baik dan akurat.

Sorotan terhadap permasalahan dalam pengimplementasian dari Anggaran Berbasis Kinerja juga dikemukakan oleh Abigaille (2021) bahwa semestinya Konsep ini telah dapat berjalan dengan baik pada saat ini sebab dari sejak ditetapkannya melalui Undang-undang

Nomor 17 Tahun 2003, artinya secara historis konsep ini telah mulai dilakukan selama kurang lebih 10 Tahun dan tentunya telah banyak pengalaman yang dapat dijadikan dasar untuk menghadapi berbagai kendala dan permasalahan dalam penerapan konsep ini, namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa hal yang perlu dibenahi

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh Nur Ramadhana (2023) bahwa masih terdapat kondisi yang belum sesuai dengan maksud dan tujuan diselenggarakannya Anggaran Berbasis Kinerja, hal ini dapat dicermati bahwa di hampir semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) belum mampu menerapkan nilai-nilai efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggarannya, hal tersebut dapat dilihat pada akhir Tahun Anggaran, terkesan berbagai bentuk aktivitas atau program dipaksakan untuk diselesaikan, artinya konsep perencanaan pada hampir semua OPD tidak berjalan secara optimal.

Menyikapi kondisi-kondisi tersebut oleh Florence Olivia (2023) dalam kajian penelitiannya mengemukakan bahwa pemerintah untuk dapat menghindari semakin banyaknya problematika terhadap penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja atau sering diistilahkan dengan *Performance Based Budgeting*, maka perlu dilakukan telaah dan kajian secara mendalam terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab sehingga penyusunan dan pengelolaan anggaran tidak sejalan dengan harapan dalam prinsip Penganggaran Berbasis Kinerja, selain itu peningkatan pemahaman dari para pelaku

anggaran juga kembali diperbaharui dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 berkaitan dengan Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional.

Survey awal yang dilakukan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang atau dikenal dengan sebutan BAPPELITBANDA, setelah dilakukan pencermatan terhadap Perencanaan dan Realisasi capaian anggaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dilingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Enrekang, hal mendasar yang banyak ditemukan terkait dengan efektifitas dan juga efisiensi dari capaian realisasi anggaran hanya berkisar 80%, artinya target yang diberikan kepada semua Instansi belum mampu tercapai secara maksimal dan dianggap tidak sesuai dengan konsep perencanaan yang telah disusun.

Mempertanyakan penyebab permasalahan tentang masih rendahnya tingkat efektifitas dan efisiensi penganggaran dari hampir semua Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) di Kabupaten Enrekang, termasuk lingkup BAPPELITBANDA, diperoleh gambaran bahwa dalam proses pengelolaan anggaran setiap tahun sering sekali terjadi adanya perubahan kebijakan terhadap sebuah program yang telah dituangkan pada Dokumen Anggaran, tentunya hal ini mengakibatkan beberapa anggaran menjadi tidak dapat digunakan karena akan berdampak pada *Output* dan *Outcomenya*.

Kondisi yang juga sering menjadi penyebab sehingga dari beberapa OPD termasuk BAPPELITBANGDA sendiri terdapat program tidak dapat berjalan maksimal, dikarenakan adanya kebijakan dari unsur pimpinan terkait dengan urgensi sebuah program yang dianggap pelaksanaannya dapat ditunda atau diundur, agar kegiatan lainnya yang memiliki nilai urgensi tinggi didahulukan, hal inilah sehingga terkadang di beberapa OPD terkesan membobardir kegiatannya di akhir tahun. Permasalahannya apakah kebijakan tersebut menyalahi aturan tata kelola anggaran, pada dasarnya pengaruhnya tidak signifikan, hanya saja dampak yang paling dirasakan adalah capaian realisasi anggaran menjadi tidak maksimal dan tentunya sangat berimbas pada persoalan tingkat efektifitas dan efisiensi dari kinerja anggaran suatu instansi

Membahas tentang Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, maka unsur efektifitas dan efisiensi merupakan salah satu unsur penting yang dijadikan instrumen dalam konsep ini, sehingga kajian tentang Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja lebih dominan membahas tentang persoalan efektifitas dan juga efisiensi, hanya saja jika dilakukan pencermatan lebih jauh bahwa permasalahan yang berkaitan dengan penerapan konsep ini tidak hanya berkisar pada kedua aspek tersebut, akan tetapi terdapat persoalan Kendala dan Kelemahan yang sangat jarang dikaji dalam beberapa penelitian, akan tetapi menjadi hal penting untuk ditelusuri .

Permasalahan dalam Penganggaran Berbasis Kinerja sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Ramadhana (2023) melihat bahwa secara substansi konsep yang hendak dicapai dinilai sangat ideal untuk mendukung terciptanya sistem tata kelola keuangan yang baik, namun dibalik kebaikan konsep tersebut masih terdapat berbagai kendala dan juga kelemahan untuk penerapannya. Adapun kendala yang masih banyak ditemui antara lain belum mampunya pengelola anggaran dilingkup OPD untuk menyesuaikan nilai anggaran yang telah ditetapkan disetiap kegiatan dengan pencapaian *output* dan *outcome* sebagai instrument utama dari Penganggaran Berbasis Kinerja, artinya dari kondisi ini unsur efesiensi belum dapat dicapai, kendala lainnya masih rendahnya pola kordinasi antara bagian pada sebuah unit kerja agar menghindari terjadinya duplikasi anggaran, sehingga kondisi ini mencerminkan bahwa nilai efektifitas tidak dapat dilakukan dengan maksimal.

Sementara menurut Triana (2022) bahwa selain masih dapat ditemui berbagai macam kendala dalam penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja, maka terdapat pula beberapa kelemahan mendasar yang perlu untuk disikapi secara bijak yakni Penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM), sebab untuk menentukan *Output* dan *Outcome* suatu aktivitas anggaran yang disusun termasuk capaiannya secara implementatif semestinya berpedoman pada standari tersebut, sehingga seharusnya setiap instansi harus memilikinya.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pandangan Syarifuddin Yusuf dan Merlindayani (2021) bahwa konsep dalam penyusunan anggaran maka unsur relevansi menjadi sangat penting, sehingga dibutuhkan acuan agar output informasi yang dihasilkan dari analisis keuangan suatu entitas memiliki keakuratan yang baik sehingga pihak pemangku kepentingan dapat menjadikan sebagai informasi yang reliabel dalam pengambilan keputusan. Olehnya itu dengan adanya Standar Pelayanan Minimal (SPM) setiap lingkup dipemerintahan tentunya akan lebih mempermudah pencapaian sebuah tujuan.

Berdasar pada kedua permasalahan terkait dengan Kendala dan Kelemahan dalam Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, dan mencermati tingkat efektifitas dan efesiensi anggaran dimana capaian dari semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Enrekang tergolong masih sangat perlu ditingkatkan, termasuk dalam hal ini Kantor BAPPELITBANDA, maka dalam penelitian ini secara khusus tidak memfokuskan terhadap tingkat efektifitas dan efesiensi pencapaian kinerja anggaran instansi ini, akan tetapi kedua unsur tersebut bersama instrument-instrumen penting lainnya akan dijadikan acuan untuk mengetahui penyebab Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja belum mampu diterapkan secara maksimal.

Merujuk pada fenomena dan permasalahan-permasalahan yang masih terjadi dalam penerapan Konsep Penganggaran Berbasis

Kinerja khususnya di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang, yang merupakan salah instansi teknis yang menangani perencanaan pembangunan termasuk dalam hal penganggaran, maka penelitian ini akan difokuskan untuk menganalisis tentang “Kendala dan Kelemahan Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang”

B. Fokus Penelitian

Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja dalam lingkup Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang dinilai belum mampu mencapai tingkat efektifitas dan efesiensi serta masih diperhadapkan pada persoalan *Output dan Outcome* yang merupakan instrument-instrumen penting dalam Konsep ini, sehingga berdasar pada fenomena tersebut maka penelitian ini akan difokuskan membahas permasalahan berikut :

1. Apa saja Kendala yang sering dihadapi oleh Pengelola Anggaran pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang dalam Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja ?
2. Apa saja Kelemahan Mendasar yang menyebabkan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan

Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang belum mampu diterapkan secara optimal ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasar pada rumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini, maka tujuan yang hendak dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui Kendala Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang
2. Untuk mengetahui Kelemahan Mendasar Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah dukungan konseptual sekaligus sebagai sarana untuk memberikan gambaran tentang Kendala dan Kelemahan dalam Penerapan dan Pengelolaan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja. Pada Organisasi Perangkat Daerah
 - b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bagian dari pengembangan bidang ilmu Manajemen khususnya untuk Konsentrasi Manajemen Keuangan terkait dengan Penerapan

Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

- c. Penelitian ini juga diharapkan menjadi salah satu sumber rujukan terhadap penelitian-penelitian yang mengkaji tentang Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD), agar kedepannya mampu menyusun anggaran berbasis *Output* dan *Outcome*

2. Manfaat Praktis

- a. Secara praktis diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan informasi khususnya berkaitan Kendala dan juga Kelemahan yang masih sering ditemukan dalam Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja
- b. Informasi yang disajikan dalam penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi sumber rujukan pada Instansi Pemerintah Daerah agar nantinya dapat melakukan pencermatan dan memperoleh solusi untuk menyikapi Kendala dan Kelemahan yang sering terjadi dalam Pengelolaan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Anggaran Sektor Publik

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik, olehnya itu menurut pandangan Ariadi (2021) bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, atau dapat diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, dimana cakupan waktu atau masa pengelolaannya yakni satu tahun masa anggaran. Adapun menurut Sasongko (2021) bahwa: anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang

Sementara menurut pandangan dari Aditya Agung Satrio (2023) mengemukakan bahwa anggaran merupakan dokumen yang berisikan estimasi kinerja dalam bentuk moneter, serta mampu menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang disajikan dalam periode waktu tertentu serta menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang telah mengalami beberapa kali perubahan dan terakhir dikenal dengan Undang-Undang 2 Tahun 2020 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan, yang mana dalam salah satu bagian aturan ini menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sehingga anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

b. Pengertian Anggaran Sektor Publik

Akuntansi pemerintahan adalah mekanisme teknik dalam bentuk analisis akuntansi yang sering diterapkan pada pengelolaan dana masyarakat di lembaga pemerintahan mulai dari tingkat pusat sampai pada tingkat daerah. Maka dari itu dalam bukunya Ridwan Nurazi (2021) mengemukakan bahwa penggunaan istilah sektor publik pada dasarnya memiliki pengertian yang bermacam-macam, hal ini merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah publik, sehingga setiap disiplin ilmu (politik, ekonomi hukum dan sosial) memiliki cara pandang dan definisi yang berbeda-beda.

Sehingga lebih jauh dikemukakan bahwa secara spesifik jika dilihat dari sudut pandang ekonomi maka sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas (kesatuan) yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik yang kemudian dikenal dengan istilah Anggaran Sektor Publik.

Berdasar pada penjabaran tersebut selanjutnya Sarsiti, (2022) meberikan penjelasan bahwa rencana keuangan yang merinci sumber daya finansial yang akan dikelola oleh pemerintah atau organisasi sektor publik dalam satu periode waktu tertentu (biasanya satu tahun). mencakup pendapatan yang diharapkan, pengeluaran yang direncanakan, serta target dan prioritas penggunaan dana tersebut.

Pernyataan serupa juga dikemukakan oleh Bagiana, I Kadek. (2023) bahwa Anggaran Sektor Publik dapat adalah rencana terinci tentang pemerolehan dan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu. Anggaran sektor publik menunjukkan rencana masa depan yang dinyatakan dalam kuantitatif yang formal.. Jan Hoesada (2023) bahwa Anggaran Sektor Publik adalah instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

c. Tujuan Pengelolaan Anggaran Sektor Publik.

Tujuan dari Anggaran Sektor Publik menurut Sarsiti, (2022) terdiri dari :

1) Memberikan informasi yang diperlukan untuk mengelola secara tepat, efisien dan ekonomis atas alokasi suatu sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi. Tujuan ini terkait dengan pengendalian manajemen.

2) Memberikan informasi yang memungkinkan bagi manajer untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab secara tepat dan efektif program dan penggunaan sumberdaya yang menjadi wewenangnya dan memungkinkan bagi pegawai pemerintah untuk melaporkan kepada publik atas hasil operasi pemerintah dan penggunaan dana publik. Tujuan ini terkait dengan akuntabilitas

d. Sifat dan Karakteristik Pengelolaan Anggaran Sektor Publik

Kajian tentang organisasi sektor publik jika ditinjau dari segi sifat dan karekaternya biasanya dapat diukur dari sisi manajemen, sehingga oleh sebahagian orang memberikan pemahaman bahwa sektor publik jika ditinjau dari sisi tersebut maka cakupannya adalah memberikan pelayanan terhadap suatu wilayah di luar pemerintahan yakni masyarakat dalam istilah seluas-luasnya ditambah dengan wilayah dalam lingkup pemerintahan itu sendiri.

Adapun karakteristik suatu organisasi dapat dikatakan berorientasi pada sektor publik, maka karakteristik yang harus dimiliki menurut pandangan Bastian (2021) dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Tujuan :

Sebuah organisasi sektor publik memiliki tujuan utama yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat terkait dengan kebutuhan dasar, dan kebutuhan lainnya baik jasmani maupun rohani dan dilakukan secara bertahap melalui berbagai bentuk program

2) Aktifitas :

Bentuk aktivitas dari suatu organisasi sektor publik yakni berorientasi secara luas pada Pelayanan Publik (*Public Services*), dimana pelayanan publik yang dimaksudkan seperti pendidikan, kesehatan, keamanan, penegakan hukum, transportasi publik, dan penyediaan pangan

3) Sumber Pembiayaan :

Anngaran yang dikelola oleh sebuah organisasi sektor publik secara umum sifat pendanaannya berasal dari dana masyarakat yang berwujud pajak dan retribusi, laba perusahaan negara, pinjaman pemerintah, pendapatan lainnya dan tidak bertentangan dengan aturan perundang-undangan yang berlaku.

4) Pola Pertanggungjawaban

Setiap organisasi sektor publik secara umum dapat dikatakan harus bertanggungjawab kepada masyarakat secara langsung ataupun melalui lembaga perwakilan masyarakat, seperti dalam organisasi pemerintah yang meliputi Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD), dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), serta dalam yayasan dan LSM seperti dewan penyantun.

5) Kultur Organisasi

Sifat organisasi sektor publik dalam konteks pemerintahan di Indonesia berbentuk birokratis, formal dan berjenjang

6) Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran suatu organisasi sektor publik dilakukan secara berjenjang bersama masyarakat dan dituangkan dalam bentuk perencanaan program.

7) Pengelolaan Anggaran

Setiap anggaran yang dikelola oleh organisasi sektor publik harus dapat dipublikasikan sesuai ketentuan undang-undang berlaku agar dapat dikritisi dan didiskusikan oleh masyarakat, sebelum akhirnya, disahkan oleh DPR, DPD, DPRD, atau Lembaga lainnya yang memiliki tingkat perwakilan sesuai karakternya.

8) *Stakeholder*

Satakeholder secara umum adalah masyarakat Indonesia, para pegawai organisasi, kreditor, investor, lembaga internasional termasuk lembaga Donor Internasional seperti Bank Dunia (World Bank Monetary Fund (IMF), Asian Development Bank (ADB), Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB), United Nation Development Program (UNDP), USAID, dan Pemerintah Luar Negeri

e. Indikator Pengelolaan Anggaran Sektor Publik

Elemen pembentuk dalam Akuntansi Sektor Publik menurut pandangan Bastian (2021) adalah bagian-bagian atau indikator-indikator yang dibutuhkan dalam pengelolaan manajemen keuangan publik. seperti :

1) Perencanaan Publik;

Aspek yang terkandung didalam sebuah perencanaan dari suatu organisasi sektor publik yakni perumusan dan cara mencapai tujuan yang diorientasikan pada kesejahteraan publik dengan memanfaatkan sumber daya yang ada

2) Penganggaran Publik;

Terhadap suatu anggaran sektor publik seharusnya mampu memberikan rencana yang mendetail atas penerimaan dan pengeluaran organisasi agar belanja yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan

3) Realisasi Anggaran;

Terdiri dari 3 kegiatan utama yaitu pencairan anggaran (pengeluaran), realisasi pendapatan, dan pelaksanaan program.

4) Pengadaan Barang dan Jasa Publik;

Proses, cara, serta tindakan dalam menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat atau publik.

5) Pelaporan Keuangan Sektor Publik;

Laporan keuangan Sektor Publik menggambarkan tentang pencapaian kinerja program dan kegiatan, kemajuan realisasi pencapaian target pendapatan, realisasi penyerapan belanja, serta realisasi pembiayaan.

6) Audit Sektor Publik;

Proses sistematis yang secara objektif menyediakan dan mengevaluasi bukti-bukti yang berkenaan dengan asersi tentang kegiatan serta kejadian ekonomi guna memastikan derajat atau tingkat hubungan antara asersi tersebut dengan kriteria yang ada dan mengomunikasikan hasil yang diperoleh kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

7) Pertanggungjawaban Publik.

Akuntabilitas terhadap kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi sektor publik dapat dinyatakan sebagai

Proses atau tindakan yang dilakukan dalam rangka untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada pemberi amanat

2. Penganggaran Berbasis Kinerja

a. Pengertian Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) atau lebih dikenal dengan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) menurut pandangan dari beberapa ahli mengandung dua makna yakni Anggaran dan Kinerja, olehnya itu menjabarkan makna dari Anggaran Berbasis Kinerja dapat dilihat dari pandangan berikut :

1) Anggaran :

Moroki (2023) mengemukakan bahwa Anggaran dapat diartikan sebagai suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, sementara Anggaran menurut Mardiasmo (2019) merupakan rincian kegiatan perolehan dan penggunaan sumber-sumber yang dimiliki dan disusun secara formal dan dinyatakan dalam bentuk satuan uang.

Anggaran disebut juga sebagai perencanaan keuangan organisasi, dimana penyusunan anggaran

merupakan tahapan awal dari sebuah organisasi dalam membuat rencana kerja, sehingga menurut Khusaini (2021) Anggaran dapat dibagi menjadi dua yakni :

a) Anggaran Operasional : merupakan bentuk anggaran yang digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan, misalnya adalah belanja rutin (*recurrent expenditure*) yaitu pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak menambah asset atau kekayaan bagi pemerintah.

Secara umum pengeluaran yang masuk kategori anggaran operasional antara lain Belanja Administrasi Umum dan Belanja Operasional dan Pemeliharaan.

b) Anggaran Modal (*Capital Budget*) dapat menunjukkan rencana kegiatan yang outputnya bersifat jangka panjang dan merupakan bentuk pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot, dan sebagainya. Pada dasarnya pemerintah tidak mempunyai uang yang dimiliki sendiri, sebab seluruhnya milik publik

2) Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan dengan maksud mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer sector public menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Pengukuran kinerja ini dapat digunakan untuk alat pengendalian organisasi (Oscar Radian Danar, 2022)

Berdasar pada kedua pengertian tersebut maka disimpulkan bahwa Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) menurut Lilik Purwanti (2023) merupakan suatu Sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang berkaitan erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi yang mengaitkan antara anggaran (input) dengan keluaran (output) dan hasil (*outcome*) dan diharapkan mampu mencerminkan efisiensi untuk setiap pelayanan publik yang diselenggarakan

Moroki (2023) juga mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan Anggaran Berbasis Kinerja adalah suatu bentuk sistem atau metode penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan dari kegiatan/program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut.

Sejalan dengan pandangan tersebut Abdul Nadjib (2021) juga menguraikan bahwa Penganggaran Berbasis Kinerja sebagai bentuk pendekatan yang menaruh perhatian pada hubungan diantara *input* dengan *output* serta *outcome* yang dicita-citakan, dengan tetap memperhatikan tingkat efisiensi dari suatu *output* serta *outcome*. Disusunnya budget dilakukan berdasarkan pada *performance indicators*, *cost standards*, serta *performance evaluation*.

Sistem anggaran berbasis kinerja sesuai dengan pandangan dari Aditya Agung (2023) yakni suatu sistem atau mekanisme kerja anggaran yang didalamnya mencakup kegiatan penyusunan dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut.

b. Prinsip Dasar Penganggaran Berbasis Kinerja

Prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan dalam pendekatan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, menurut Ridwan Nurazi (2021) terdiri dari :

1) Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang

diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan.

Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan mereka, terutama pemenuhan kebutuhan hidup, dan juga berhak menuntut pertanggung jawaban atas rencana ataupun pelaksanaan penggunaan anggaran yang dilakukan oleh pemerintah.

2) Disiplin Anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos merupakan batas tertinggi pengeluaran. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya.

3) Keadilan Anggaran

Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat tanpa diskriminasi, karena anggaran daerah pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan

4) Efisiensi dan Efektivitas Anggaran

Penyusunan anggaran hendaknya berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan stakeholders.

5) Disusun dengan Pendekatan Kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kinerja (*output/ outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari data atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme.

c. Unsur-Unsur Pokok Penganggaran Berbasis Kinerja

Riana (2021) menguraikan bahwa mengacu pada Pernyataan dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Tahun 2008 yang kemudian dilakukan beberapa kali pembaharuan sesuai perkembangan sistem penganggaran terkait sektor publik, maka unsur-unsur pokok anggaran berbasis kinerja yang harus dipahami oleh para pengguna dan pelaksana anggaran dalam hal ini Pemerintah Daerah dan Perangkat-Perangkatnya terdiri dari :

1) Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang obyektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Adapun unsur-unsur yang perlu menjadi dasar acuan dalam melakukan pengukuran kinerja terdiri dari :

a) Menentukan Program dan Kegiatan dengan Jelas

Untuk mencapai tujuan strategis, program dan kegiatan harus ditentukan dengan jelas. Pembiayaan dari masing-masing program, kegiatan dan keluaran juga harus tergambar dengan jelas. Struktur pembiayaan yang jelas akan muncul apabila sistem akuntansi yang dipakai berdasarkan akrual.

b) Sistem Informasi yang Memadai

Keberadaan sebuah sistem yang dianggap mampu menghasilkan informasi memadai bagi masyarakat dan juga pemerintah sendiri dalam rangka menilai pencapaian kinerja dari masing-masing lembaga/unit kerja yang bertanggung jawab atas suatu kegiatan. Sehingga dalam suatu sajian sistem informasi maka

hal-hal mendasar yang harus dikembangkan atau disampaikan meliputi:

- (1) Ekonomis, yaitu sejauh mana masukan yang ada digunakan dengan sebaik-baiknya.
- (2) Efisiensi, yaitu sejauh mana perbandingan antara tingkat keluaran suatu kegiatan dengan masukan yang digunakan.
- (3) Efektifitas, yaitu sejauh mana keluaran yang dihasilkan mendukung pencapaian hasil

c) Sistem Pengukuran Kinerja yang Strategis

Sistem pengukuran kinerja sebaiknya berdasar pada hasil kerja yang bersifat strategis, bukan menekankan tingkat komprehensif dan birokratis, dengan kata lain kinerja tidak diukur berdasarkan jumlah surat masuk/keluar, jumlah laporan atau surat yang ditandatangani

2) Penghargaan dan Hukuman

Anggaran berbasis kinerja sulit dicapai dengan optimal tanpa ditunjang oleh faktor-faktor lain seperti penerapan.

penghargaan berupa:

a) Penerapan Insentif atas Kinerja yang Dicapai dan Hukuman atas Kegagalannya

Penerapan insentif di sektor publik bukan hal yang mudah dilaksanakan karena penerapan sistem insentif

perlu didukung oleh mekanisme non keuangan, terutama keinginan dan kebutuhan atas pencapaian kinerja yang diperoleh sebuah instansi/lembaga dalam lingkup pemerintah daerah.

Bentuk pemberlakuan terhadap pemberian insentif berupa prioritas dalam jumlah nilai anggaran kepada instansi/lembaga yang mampu memberikan pencapaian kinerja secara maksimal dari target, atau hal ini dapat pula menjadi sarana hukuman bagi instansi atau lembaga yang memiliki tingkat pencapaian terendah,

b) Penerapan Efisiensi (*Savings*)

Bentuk lain untuk peningkatan kinerja melalui insentif atau disinsentif yaitu penerapan efisiensi. Hal ini dapat dilakukan untuk program dan kegiatan yang bersifat pelayanan publik.

Pola pemberlakuan yang biasanya dilakukan yakni dengan mengefesiesikan Alokasi anggaran untuk setiap program agar dapat diperoleh "*Saving*" dan nantinya akan digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap publik.

Sehingga "*saving*" yang dimaksud dalam hal ini adalah menyisihkan anggaran dari sebuah kegiatan

dengan mengefesiensikan penggunaan anggaran, namun tetap mengacu pada tujuan atau sasaran kinerja yang diharapkan dalam rangka untuk mendukung peningkatan kualitas kinerja pelayanan publik kepada masyarakat.

3) Penahanan atas Penerimaan yang Diperoleh oleh suatu Lembaga

Penahanan atas penerimaan yang diperoleh oleh suatu lembaga dapat diterapkan, hal ini dapat dilaksanakan dengan suatu bentuk perjanjian antara lembaga pusat dan lembaga bersangkutan dalam pembagian atas hasil yang diterima.

Penahanan yang dimaksudkan dalam hal ini dimana setiap instansi atau lembaga harus mencapai target kinerja yang telah ditetapkan melalui akuntabilitas pelaksanaan kegiatan sebagai salah satu instrument pembuktian terhadap kinerja sebuah instansi.

4) Kontrak Kerja

Jika sistem atau model penganggaran berdasarkan kinerja telah dapat berkembang dan dilakukan dengan baik maka dengan sendirinya kontrak atas kinerja secara individu maupun kelembagaan, apakah sifatnya *top down* ataupun *button up*, akan lebih mudah untuk diterapkan.

Walaupun demikian, suatu sistem kontrak kerja harus didukung oleh faktor-faktor berikut ini:

- a) Definisi yang jelas terhadap pelayanan yang dikontrakkan.
- b) Kewenangan yang jelas antara masing-masing pihak terhadap pengelolaan sumber daya yang dikelola.

Kriteria tersebut dapat terlaksana apabila reformasi bidang pengelolaan keuangan Negara dapat menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan keinginan dan kebutuhan atas pencapaian kinerja.

5) Kontrol Eksternal dan Internal

Sistem Kontrol eksternal terhadap penggunaan anggaran harus dilakukan oleh badan di luar pengguna anggaran dan yang memiliki kewajiban memberikan persetujuan sebelum anggaran digunakan. Persetujuan tersebut sebagai bagian dari control terhadap input suatu kegiatan, dan akan berlanjut terhadap apa dan bagaimana pencapaian output dicapai..

Menciptakan Kontrol yang efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a) Adanya pemisahan antara lembaga kontrol dan lembaga pengguna anggaran.
- b) Kontrol dilakukan pada input, output dan outcome.

c) Kontrol dilakukan sebelum dan setelah anggaran digunakan.

6) Pertanggungjawaban Manajemen

Bila sistem penganggaran yang lama menekankan pada input, maka dalam sistem penganggaran berbasis kinerja difokuskan pada output. Manajer pengguna anggaran memperoleh kewenangan penuh dalam merencanakan dan mengelola anggaran mereka.

d. Karakteristik Penganggaran Berbasis Kinerja

Karakteristik Penganggaran Berbasis Kinerja menurut Wibawa (2021) adalah sebagai berikut:

- 1) Mengklasifikasikan akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas dan juga berdasarkan unit organisasi dan rincian belanja.
- 2) Menyelidiki dan mengukur guna mendapatkan efisiensi maksimum dan untuk mendapatkan standar biaya.
- 3) Mendasarkan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya perunit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan harus dilakukan ..

Sedangkan Karakteristik dari Penganggaran Berbasis Kinerja menurut Supyani (2020) adalah:

- 1) Pengeluaran anggaran didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja.

- 2) Anggaran didasarkan pada pelaksanaan *value for money*.
- 3) Adanya hubungan antara masukan dengan keluaran yang ingin dicapai.
- 4) Adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.

e. Elemen-elemen Penganggaran Berbasis Kinerja

Elemen utama yang harus ditetapkan pada penerapan anggaran berbasis kinerja menurut Moroki (2023), yaitu:

- 1) Visi dan misi yang hendak dicapai

Visi mengacu kepada hal yang ingin dicapai oleh pemerintah dalam jangka panjang,

Misi adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana visi akan dicapai.

- 2) Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi dan misi. Tujuan tergambar dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yang menunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

- 3) Sasaran

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria

spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan ada batasan waktu (specific, measurable, achievable, relevant, timely).

4) Program

Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program harus disertai dengan target sasaran output dan outcome serta memiliki keterkaitan dengan tujuan dan sasaran.

5) Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan output dan hasil yang penting untuk pencapaian program.

Sementara menurut pandangan dari Jan Hoesada, (2023) elemen-elemen yang diperlukan untuk menyusun anggaran berbasis kinerja adalah:

1) Penetapan Strategi Organisasi (Visi dan Misi)

Visi dan Misi dapat diartikan sebagai sebuah cara pandang yang jauh kedepan dari suatu organisasi dan memberikan gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai.

Secara spesifik dapat diartikan bahwa Visi dan Misi organisasi harus dapat mencerminkan apa yang ingin dicapai; memverifikasi arah dan fokus strategi yang jelas; menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan

strategis; memiliki orientasi masa depan; menumbuhkan seluruh unsur organisasi; menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

2) Tujuan

Tujuan yang dimaksud dalam hal ini adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun dan tentunya harus memiliki beberapa karakteristik seperti:

- a) Mampu mempresentasikan hasil akhir (*true ends/ outcome*) bukannya keluaran (*output*).
- b) Dapat diukur dalam jangka pendek agar mampu dilakukan tindakan koreksi (*corrective action*);
- c) Harus dapat diukur untuk menentukan apakah hasil akhir (*outcome*) yang diharapkan telah dicapai;
- d) Harus tepat, artinya tujuan tersebut memberikan peluang kecil untuk menimbulkan interpretasi individu

3) Penetapan aktivitas

Aktivitas harus dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional.

4) Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Proses ini dapat dilakukan dengan standar baku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada masing-masing unit untuk membuat kriteria dalam menentukan peringkat

f. Tahapan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Tahap-tahap penyusunan anggaran berbasis kinerja menurut Fitri Safitri, (2022) yaitu:

1) Penetapan Strategi Organisasi

Penetapan strategi adalah sebuah cara pandang yang jauh kedepan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh sebuah organisasi dari sudut pandang lain, karena visi dan misi harus dapat mencerminkan apa yang ingin dicapai,

2) Pembuatan Tujuan

Pembuatan tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau yang sering diistilahkan dengan tujuan operasional karena tujuan oprerasional merupakan turunan dari visi dan misi suatu organisasi.

3) Penetapan Aktivitas

Penetapan aktivitas adalah sesuatu yang mendasar dalam penyusunan anggaran karena penetapan aktifitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan.

4) Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Langkah selanjutnya setelah pengajuan anggaran disiapkan adalah proses evaluasi dan pengambilan

keputusan karena proses ini dapat dilakukan dengan standar buku yang ditetapkan oleh organisasi

g. Keunggulan dan Kelemahan Penganggaran Berbasis Kinerja. (PBK)

Penganggaran Berbasis Kinerja menurut Nanda (2023) adalah bagian dari *New Public Management* yang merupakan penyempurnaan dari anggaran tradisional, dimana anggaran dengan pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kekurangan karena disebabkan oleh tidak adanya indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran publik.

Menurut Nur Ramadhana (2023) bahwa dalam Penganggaran Berbasis Kinerja terdapat beberapa Kelebihan dan juga kekurangan yang masih ditemukan saat dilakukan pengimplementasian di tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD), Adapun terhadap Keunggulan dan Kelemahan dari Penganggaran Berbasis Kinerja perbandingannya dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 2.1

Keunggulan dan Kelemahan Penganggaran Berbasis Kinerja

| Keunggulan | Kelemahan |
|--|--|
| a) Penekanan dalam PBK dimana dimasukkannya deskripsi secara negatif dari setiap aktivitas di setiap anggaran yang diajukan. | a) Staf anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisis biaya, masih sangat terbatas dilingkup Organisasi |
| b) Anggaran disusun berdasarkan aktivitas yang didukung oleh estimasi biaya dan pencapaian | |

- yang diukur secara kuantitatif
- c) Penekanannya pada kebutuhan untuk mengukur output dan input.
 - d) Anggaran kinerja memasyarakan adanya data-data kinerja memungkinkan legislatif untuk menambah atau mengurangi dari jumlah yang diminta dalam fungsi dan aktivitas tertentu.
 - e) Menyediakan pada eksekutif pengendalian yang lebih terhadap bawahannya.
 - f) Anggaran kinerja menekankan aktivitas yang memakai anggaran dari pada berapa jumlah anggaran yang terpakai
- b) Masih banyak jasa dan aktivitas pemerintah yang dibuat dengan berbasis anggaran yang dikeluarkan (*Cash Basis*) atau masih mengacu pada pola Tradisional.
 - c) Cast.

Sumber : Nur Ramadhana (2023) Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik

Sementara dari hasil kajian yang dilakukan oleh Fatiyah (2021) bahwa Hambatan atau Kendala yang masih sering dihadapi dalam pengimplementasian terhadap proses Penganggaran Berbasis Kinerja, dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 2.2

Kendala dan Hambatan Penganggaran Berbasis Kinerja

Kendala dan Hambatan

Kurangnya Data dan Informasi (Finansial maupun Non Finansial)

Permasalahan

Sumber utama dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yang berguna untuk menentukan indikator (ukuran), serta untuk mengevaluai dan mengambil keputusan pengalokasian dana agar lebih objektif. Permasalahan yang sering ditemui :

- a) Data yang tersedia kadang tidak bisa dijadikan sebagai informasi.
- b) Data yang dikumpulkan tidak sesuai dengan yang dibutuhkan)
- c) Data yang dijadikan dasar tidak berkaitan dengan kebutuhan penyusunan anggaran berbasis kinerja
- d) kurangnya sikap *Care* dan *Aware* yang

| | |
|--|--|
| Campur Tangan Kepentingan Politis | <p>dimiliki terhadap data informasi yang berkualitas, sehingga perencanaan yang dibuat sering meleset dan akhirnya tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan</p> <p>Implementasi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja tidak dapat berjalan optimal karena alokasi anggaran setiap program di masing-masing unit kerja sangat dipengaruhi oleh kesepakatan antara legislatif dan eksekutif.</p> <p>Kendala ini cukup sulit untuk dihindari, karena biasanya datang dari adanya tarik menarik kepentingan diantara elit politik dan elit pengusaha dalam memengaruhi kebijaksanaan pemerintah</p> |
| Skala Prioritas yang Tidak Terumus Dengan Jelas | <p>Skala prioritas yang tidak dapat terumuskan secara tegas dalam proses perencanaan mengakibatkan pemborosan sumber daya yang digunakan untuk menyediakan pelayanan public</p> <p>Masih rendahnya upaya dari pihak pemerintah dan OPD untuk menetapkan skala prioritas anggaran dimana ada keterpaduan antara rencana kegiatan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki.</p> <p>Masih lemahnya analisis biaya-manfaat sehingga kegiatan yang dijalankan kadang tidak memberikan dampak manfaat bagi publik, dikarenakan sumber daya yang dimiliki terbatas.</p> |
| Pengukuran Kinerja Yang Tidak Seragam | <p>Pengukuran kinerja yang tidak seragam, mengakibatkan penilaian keberhasilan perdepartemen juga tidak seragam.</p> <p>Diperlukan konsepsi anggaran terpadu, yang menekankan pada optimalisasi penggunaan dana dengan mengacu kepada pedoman yang sama antar unit-unit kerja.</p> <p>Belum diterapkannya klasifikasi anggaran berdasarkan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan dan jenis belanja, sehingga tujuan dan indikator kinerja akan belum jelas dan seragam, sehingga masih tidak dapat dibandungkan dan dapat diukur keberhasilannya.</p> |
| Indikator Kinerja Yang | <p>Tujuan dan indikator kinerja yang kurang spesifik dan kurang terukur, serta tidak</p> |

| | |
|---|--|
| Tidak Jelas | adanya kejelasan siapa saja instansi yang bertanggung jawab dan bagaimana kontribusi masing-masing instansi untuk mewujudkan kinerja mengakibatkan tujuan yang ingin dicapai sulit untuk dipenuhi. |
| <p>Belum adanya Standar Biaya (SB) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga dan terakhir diubah menjadi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga</p> <p>Mensyaratkan perlunya standar biaya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, baik standar biaya umum yang harus disusun oleh Badan Pengelola Keuangan maupun biaya khusus per program dan kegiatan yang harus disusun oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah</p> | <p>Mengakibatkan sulitnya penyusunan anggaran berbasis kinerja Terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja ditekankan untuk perlu memerhatikan setiap cost dengan kejelasan pengeluaran dan dampaknya, sehingga semestinya setiap Organisasi Perangkat Daerah setidaknya memiliki Standar Pelayanan Minimal (SPM).</p> <p>Sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah dalam hal ini Badan Pengelola Keuangan masih mengalami kesulitan dalam menyusun harga standar biaya khusus per kegiatan dan program, karena tidak didukung oleh database, sistem akuntansi dan pencatatan yang baik</p> |

Sumber : Nur Ramadhana (2023) *Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik*

3. Penyusunan Indikator Kinerja Penganggaran Berbasis Kinerja

a. Pengertian Kinerja Anggaran

Kinerja Anggaran yang selama ini dipahami oleh hampir seluruh Instansi Pemerintah berdasarkan dari hasil pengamatan yang dilakukan Retni Rahmi, (2022) yaitu apabila mampu menggunakan/menghabiskan anggaran yang telah

direncanakan (*Input Oriented*), telah mampu melaksanakan kegiatan sesuai yang direncanakan (*Activity Oriented*), atau telah selesai menghasilkan produk sesuai rencana (*Output Oriented*). tanpa memperhatikan apa manfaat dari semuanya.

Seiring perkembangan yang terjadi pada pengelolaan manajemen sektor publik saat ini, Ridwan Nurazi (2021) menyatakan bahwa kinerja anggaran dari pemerintah dalam mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangan selain berorientasi pada *Input*, *Activity* dan *Output*, maka untuk saat ini juga diorientasikan pada *Outcome Oriented* atau kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah atau Penyelenggara Negara harus lebih berorientasi terhadap asas kebermanfaatan bagi masyarakat banyak (*Outcome*)

Prinsip dari Kinerja Anggaran atau Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) saat ini menurut Sasongko Purnomo (2021) bahwa Pemerintah dalam membuat “rencana kinerja” berarti dalam perencanaan tersebut harus pula memuat tentang rencana mengenai *Outcome* yang akan dihasilkan, sebab rencana yang hanya berfokus mengenai penggunaan *Input*, pemilihan kegiatan, dan *Output* yang akan dibuat, maka dapat dikatakan bahwa perencanaan tersebut belum mampu menunjukkan kinerja dari suatu Instansi Pemerintah

b. Pengukuran Kinerja

Triana, Lidona (2022) menyatakan bahwa Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, memegang peranan sangat penting, sebab akan menjadi sulit untuk dipertanggung jawabkan jika tidak dilengkapi dengan informasi mengenai hasil-hasil yang telah diperoleh setiap instansi pemerintah.

Sementara Prisilia Meilita Rawung, (2021) menyatakan Pengukuran Kinerja dilakukan untuk melihat sejauh mana pelaksanaan layanan di tahun-tahun sebelumnya dan dilihat hasilnya saat ini, sehingga pemerintah dapat melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan pelayanan. Oleh karena itu pengukuran kinerja ini sangatlah penting dilakukan selama tahap perencanaan anggaran di daerah.

Sedangkan Oscar Radian Danar, (2022) menguraikan bahwa anggaran yang disusun berdasarkan pendekatan kinerja akan lebih mengutamakan upaya pencapaian target, daripada perencanaan alokasi biaya atau input yang telah dianggarkan. Namun pastinya, hasil kerja yang didapatkan

haruslah sepadan atau bahkan jauh lebih besar dibandingkan dengan biaya atau inputnya. Sehingga Alat ukur atau media yang digunakan adalah indikator kinerja.

c. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Oscar Radian Danar, (2022) mengemukakan bahwa tujuan yang hendak dicapai dalam aktivitas pengukuran kinerja antara lain :

- 1) Menilai pencapaian secara kuantitatif setiap indikator kinerja sebagai bahan penilaian (evaluasi) terhadap keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, tujuan dan sasaran;
- 2) Memberikan pemahaman bahwa pengukuran kinerja tidak hanya difokuskan kepada indikator input saja, tetapi yang lebih penting adalah indikator *output, outcome, benefit dan impact*;
- 3) Memberikan dasar pengukuran dan evaluasi kinerja yang lebih sistematis, terukur dan dapat diterapkan.

Sementara untuk manfaat yang dapat diperoleh dalam Oscar Radian Danar, (2022) juga menguraikan beberapa manfaat antara lain :

- 1) Membantu pimpinan instansi pemerintah dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai;

- 2) Sistem pengukuran yang efektif memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan didalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut, dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang;
- 3) Menjadi alat komunikasi pimpinan organisasi, pegawai dan para stakeholder eksternal; dan
- 4) Dapat menggerakkan instansi pemerintah kearah yang positif. Sebaliknya sistem yang buruk dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan.

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Olehnya itu menurut Triana (2022) bahwa hal yang perlu dibedakan adalah antara kinerja yang akan diukur dengan indikator kinerja yang akan digunakan sebagai alat ukur. Sehingga jika makna “kinerja” menyatakan mengenai suatu kondisi, maka “Indikator Kinerja” merupakan alat yang dapat memberikan gambaran atau penilaian mengenai kondisi tersebut.

Sejalan dengan pandangan tersebut Handayani (2022) juga mengemukakan bahwa Indikator kinerja merupakan alat yang digunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi, apabila sesuatu dikatakan “bagus” maka indikator merupakan

alat yang dapat digunakan untuk menjelaskan mengenai hal yang disebut “bagus” tersebut. Persepsi lainnya dapat pula diandaikan bahwa apabila seseorang sudah “paham”, maka kedudukan indikator digunakan untuk menjelaskan mengenai tingkat pemahaman orang tersebut

e. Tipe Indikator Kinerja

Berdasarkan tipenya, maka indikator kinerja menurut Riana (2021) dapat dibagi menjadi:

1) Kualitatif

Nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam suatu rentang skala. Untuk menilai kualitas perencanaan kinerja suatu instansi pemerintah digunakan 8 (delapan) kriteria, yaitu:

- a) Memiliki dokumen rencana jangka menengah;
- b) Memiliki dokumen rencana kinerja tahunan;
- c) Menerapkan prinsip partisipasi dalam penyusunan rencana;
- d) Menetapkan analisis lingkungan yang memadai sebagai dasar perencanaan;
- e) Mempunyai tujuan jangka menengah dan sasaran tahunan yang berorientasi pada outcome;
- f) Dilengkapi dengan indikator kinerja yang baik;
- g) Memuat target-target kinerja; dan

h) Mempunyai strategi yang jelas untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan ditetapkan.

2) Kuantitas *Obsolud*

Tipe ini menggunakan angka *obsolud* atau angka bilangan positif, nol, negatif termasuk dalam pecahan atau desimal.

3) Persentase

Indikator tipe ini menggunakan proporsi angka *obsolud* dari suatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif termasuk dalam bentuk pecahan atau desimal.

4) Rasio

Menggunakan perbandingan angka *obsolud* dari suatu yang akan diukur dengan angka *obsolud* lainnya

5) Rata-rata

Merupakan angka rata-rata dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadian atau jumlah populasinya.

6) Indeks

Angka dalam bentuk indek biasanya merupakan gabungan angka- angka indikator lainnya yang dihimpun melalui formula maupun pembobotan pada masing-masing variabel

f. Ukuran Indikator Kinerja

Ukuran-ukuran terhadap Indikator Kinerja yang akan digunakan menurut Riana (2021) hanya pada hal-hal yang penting saja agar dapat membantu mengetahui apakah organisasi telah berkinerja dengan baik dan hal-hal penting apa yang harus diperbaiki sehingga organisasi dapat meningkatkan kinerjanya,

Handayani (2022) mengemukakan bahwa secara umum, ukuran kinerja dapat dikelompokkan ke dalam satu dari enam kategori yang biasa digunakan pada konsep Penganggaran Berbasis Kinerja. Namun demikian, organisasi-organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori tersebut sesuai misinya.

Ukuran Indikator Kinerja yang umum digunakan menurut Handayani (2022) terdiri dari 6 (Enam) kategori dan penjelasannya dapat dilihat pada Tabel berikut :

| Ukuran Indikator | Penjelasan |
|-------------------------|---|
| Efektif | indikator ini mengukur tentang derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan tentang <i>Apakah Kita Melakukan Sesuatu Yang Benar (Are We Doing The Right Thing)</i> |
| Efisien | indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin |

| | |
|------------------------|---|
| Kualitas | indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pengguna |
| Ketepatan Waktu | indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah disesuaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk |
| Produktivitas | Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi dalam bentuk yang lebih ilmiah. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja |
| Keselamatan | indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja dimana para pegawai melakukan aktivitas sehari-harinya dalam rangka mendukung aspek-aspek berkaitan dengan keselamatan dan Kenyamanan Kerja |

Sumber : Nur Ramadhana (2023) *Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik*

Mengukur Penganggaran Berbasis Kinerja Pemerintah sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Men PAN-RB) Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka indikator yang digunakan dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 2.4
Indikator Penganggaran Berbasis Kinerja Instansi Pemerintah

| Indikator | Penjelasan |
|------------------------|--|
| Masukan (Input) | Memberikan gambaran mengenai SDM yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome, |

| | |
|--------------------------|--|
| Proses (Proces) | Memberikan gambaran mengenai langkah langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa; |
| Keluaran (Output) | Memberikan gambaran mengenai output dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari aktifitas/kegiatan |
| Hasil (Outcome) | Memberikan gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang dan jasa yang diproduksi/dihasilkan oleh organisasi pada jangka menengah. Hasil ini kadang-kadang dapat diperoleh langsung setelah barang atau jasa selesai. Dalam banyak kondisi, hasil baru akan diperoleh dalam rentang waktu cukup lama. Indikator kinerja sebaiknya mengukur outcome yang lebih “controllable” bagi organisasi. |
| Manfaat (Benefit) | Memberikan gambaran kegunaan suatu keluaran/output yang dirasakan lang sung oleh masyarakat atau meng gambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. |
| Dampak (Impacts) | Menggambarkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan; Sasaran Kegiatan adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh orgnisasi dalam rumusan yang lebih spesifik dan terukur dalam kurun waktu yang lebih pendek. Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/ tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana stretegit |

Sumber : Peraturan Men PAN-RB) Nomor 88 Tahun 2021

g. Syarat Indikator Kinerja

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Men PAN-RB) Nomor 88 Tahun 2021, menguraikan bahwa Syarat Indikator yang digunakan yakni “ SMART” dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.5
Syarat Indikator Kinerja Berbasis SMART

| Indikator | Penjelasan |
|---------------------------------------|--|
| S : Specific (Spesifik) | Indikator Kinerja yang disusun harus cukup jelas dan terfokus, sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda; |
| M : Measurable (Dapat Diukur) | Indikator Kinerja yang disusun harus dapat dikuantifikasi dan dibandingkan dengan data yang lain secara obyektif |
| A : Attainable (Dapat Dicapai) | Indikator Kinerja yang telah ditetapkan akan berguna apabila data mengenai target dan realisasinya dapat diperoleh; |
| R : Realistic (Realistis) | Indikator Kinerja yang ditetapkan harus dapat mempertimbangkan keterbatasan organisasi termasuk terkait dengan masalah biaya. Pemilihan indikator kinerja harus meng kalkulasi manfaat yang akan diperoleh dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan data hingga mengolah data tersebut menjadi informasi. |
| T : Timely (Ketepatan Waktu) | Indikator Kinerja harus mempertimbangkan pelaksanaan di dalam suatu kerangka waktu yang telah ditetapkan. |

Sumber : Peraturan Men PAN-RB) Nomor 88 Tahun 2021

h. Perumusan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Men PAN-RB) Nomor 88 Tahun 2021, menguraikan bahwa Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan instrumen untuk membantu instansi pemerintah dalam mendefinisikan pengukuran terhadap capaian kinerja sebagai upaya mewujudkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh suatu instansi.

Perumusan dalam penyusunan IKU pada setiap Instansi Pemerintah dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 2.6
Mekanisme Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) Intansi Pemerintah

| Alur Penyusunan | Kebijakan |
|---|--|
| Visi dan Misi | Disusun berdasarkan identifikasi masukan dari Stakeholder |
| Indikator Kinerja Utama (IKU) | Tujuan IKU a) Memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam mana jemen kinerja. b) Memperoleh ukuran keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategik organisasi yang digunakan. c) Perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah |
| Pelaksanaan Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) Tingkat Unit Kerja | Masing-masing instansi dengan membetuk Tim yang disahkan oleh Pimpinan Tugas Penyusun IKU Mengumpulkan fakta, bahan-bahan kajian dan analisis kebutuhan manajemen akan informasi kinerja, melalui survei analisis dan perancangan IKU IKU disusun berdasarkan akronim SMART |
| Target Kinerja Indikator Kinerja Utama (IKU) | Klarifikasi apa yang menjadi kinerja utama Pernyataan hasil (<i>Result Statement</i>) atau tujuan/sasaran yang ingin dicapai |
| Langkah Umum Penentuan Indikator Kinerja Utama (IKU) | Persyaratan dan Kriteria Indikator yang baik diawali dengan suatu pernyataan hasil yang dapat dimengerti atau dipahami oleh anggota organisasi Dapat digunakan untuk mengukur outcome Penilaian setiap IKU yang terdapat dalam daftar awal indikator kinerja dengan membandingkan setiap indikator kinerja dalam daftar dengan kriterianya IKU harus disusun satu set yang dapat memenuhi kebutuhan manajemen, dengan informasi yang berguna dan biaya wajar |

Sumber : Peraturan Men PAN-RB) Nomor 88 Tahun 2021

i. Penetapan Indikator Kinerja

Dokumen penetapan kinerja berdasarkan Inpres Nomor 5 Tahun 2004 harus disusun setiap instansi pemerintah sebagai perwujudan komitmen instansi pemerintah. Dokumen ini disusun setelah proses penyusunan RKA selesai. Setiap unit kerja pada satuan organisasi menetapkan indikator kinerja dengan mengidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai pada hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja dalam satuan organisasi.

Indikator kinerja menurut Riana (2021) digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja setiap unit kerja dalam satuan organisasi akan membuat suatu kemajuan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dalam penyusunan penetapan kinerja, unit kerja dalam satuan organisasi harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Konsistensi, keselarasan, dan proporsionalitas dalam menjabarkan dokumen Renstra dan RKT ke dalam penetapan prioritas program dan alokasi anggaran;
- 2) Ketepatan dalam menentukan sasaran-sasaran strategis dan indikator kinerja;
- 3) Ketepatan dalam mengestimasi target kinerja dari setiap indikator kinerja;
- 4) Obyektivitas dalam pengukuran kinerja; dan

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dianggap memiliki relevansi terhadap kajian tentang Analisis Kendala dan Kelemahan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang yakni :

Tabel 2.7
Kajian Penelitian Terdahulu

| No | Penulis/Tahun/ Judul Penelitian/ Variabel/ Temuan Penelitian | Uraian |
|----|--|--|
| 1 | <p><i>Penulis</i> <i>Tahun Penelitian</i> <i>Judul Penelitian</i></p> <p><i>Variabel Penelitian</i> <i>Temuan Penelitian</i></p> | <p>Prisilia Meilita Rawung 2021 <i>Evaluasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Instansi Pemerintah Daerah Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Daerah Provinsi Sulawesi Utara</i> <i>Evaluasi Penyusunan, Anggaran Berbasis Kinerja Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja telah dilakukan didasarkan pada beberapa tahapan yakni dalam perumusan anggaran lebih mengutamakan pada isu-isu strategis yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan perencanaan strategik terhadap isu-isu strategis Instansi, dari kondisi inilah kemudian disusun program dengan mengedepankan skala prioritas sehingga dalam pengimplementasiannya memiliki keadilan anggaran. Hal terakhir yang dilakukan evaluasi terhadap pengelolaan anggaran yang berdasar pada Laporan Pertanggung jawaban kegiatan.</i></p> |
| 2 | <p><i>Penulis</i> <i>Tahun Penelitian</i> <i>Judul Penelitian</i></p> <p><i>Variabel Penelitian</i> <i>Temuan Penelitian</i></p> | <p>Cris Kuntadi, Kalis Endah Wahyuni, Christine Maisye Mansawan 2022 <i>Literature Review : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia</i> <i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran</i> Pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja masih bersifat 'secukupnya', yakni hanya untuk memenuhi hukum formal.</p> |

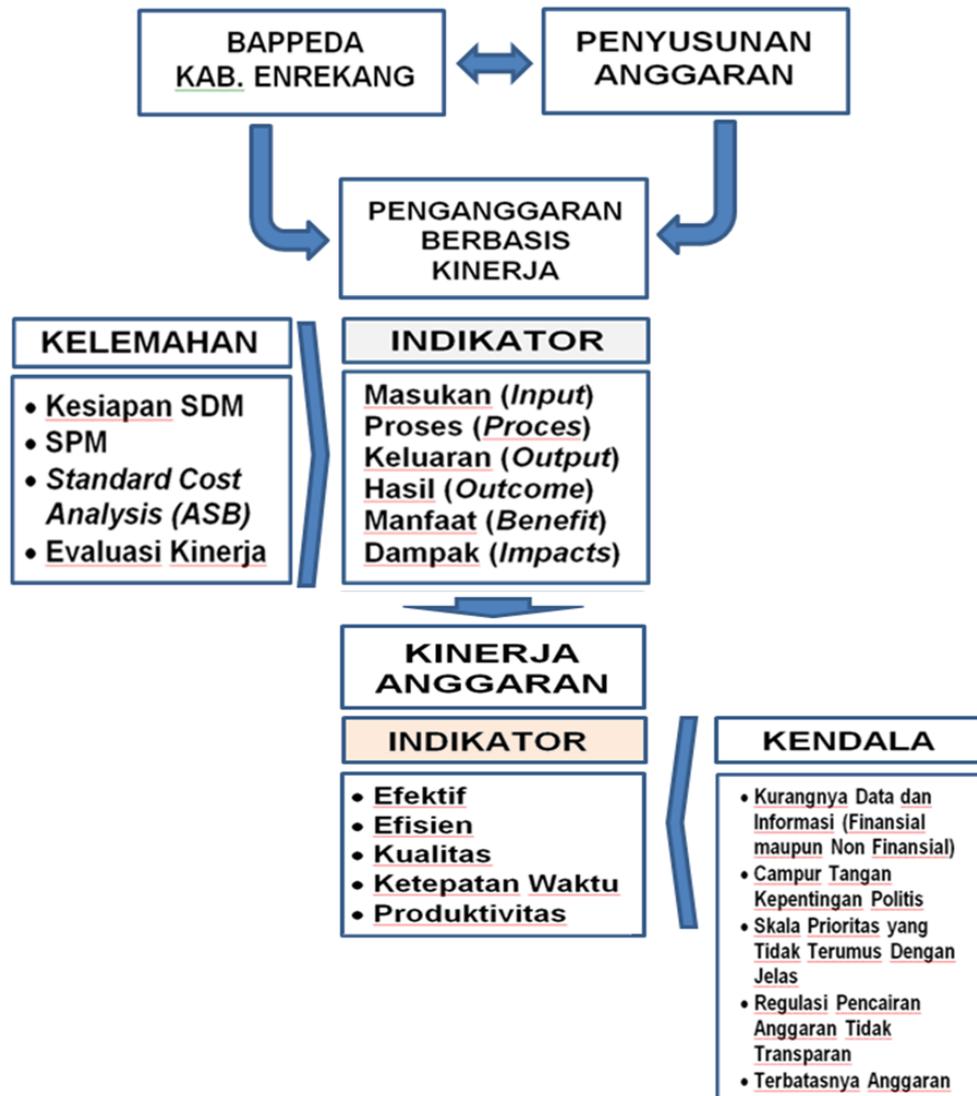
| | | |
|---|---|---|
| | | <p>Secara substansial penganggaran berbasis kinerja dilaksanakan sesuai dengan konsep dasar yang telah dirancang.</p> <p>Kegagalan' penganggaran berbasis kinerja dilaksanakan terutama disebabkan oleh kurangnya pemahaman dasar konsep penganggaran berbasis kinerja oleh penyusun anggaran dan pengguna anggaran. Masalah sumber daya manusia di sektor pemerintahan masih tetap menjadi masalah utama, khususnya di pemerintah daerah</p> |
| 3 | <p><i>Penulis</i></p> <p><i>Tahun Penelitian</i></p> <p><i>Judul Penelitian</i></p> <p><i>Variabel Penelitian</i></p> <p><i>Temuan Penelitian</i></p> | <p>Lumongga Roy Nathalie Sirait; Delvianti; Yuli Ardiany</p> <p>2022</p> <p><i>Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai</i></p> <p><i>Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Kinerja Keuangan</i></p> <p>“<i>Performance budget</i> pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengolahan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil kerja atau kinerja”. Kinerja tersebut mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik, yang berarti berorientasi pada kepentingan public. “Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktifitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (<i>cost of output</i>)”</p> <p>Apabila anggaran berbasis kinerja dilaksanakan dengan baik, maka kinerja keuangan pun akan baik pula. Dengan kata lain ditemukan bukti anggaran berbasis kinerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan.</p> |
| 4 | <p><i>Penulis</i></p> <p><i>Tahun Penelitian</i></p> <p><i>Judul Penelitian</i></p> <p><i>Variabel Penelitian</i></p> <p><i>Temuan Penelitian</i></p> | <p>Fatihah, Eni., Meidi Syaflan dan Mudassetia Hamid</p> <p>2021</p> <p><i>Hambatan Penyerapan Anggaran Pada Balai Besar Veteriner Wates</i></p> <p><i>Hambatan, Penyerapan Anggaran</i></p> <p>Capaian serapan anggaran belum bisa optimal, hal tersebut disebabkan karena beberapa faktor antara lain :</p> <p>Hambatan penyerapan anggaran biasanya karena adanya perencanaan kegiatan dari penanggung jawab kegiatan yang kurang detail</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| <i>Temuan Penelitian</i> | Masalah yang sering ditemui yakni pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dimana terdapat indikator kinerja yaitu <i>outcome</i> dan <i>output</i> yang masih sulit dijabarkan oleh pengelola anggaran khususnya ditingkat Instansi atau Satuan Kerja Proses penyajian harus sesuai dengan regulasi yang berlaku, pemerintah wajib mempublikasikan anggaran pembangunan daerah sampai dengan <i>level</i> kegiatan |
| 7 <i>Penulis</i> | Nur Ramadhana Nashrul Ummam, A.M., Nurlaely Qodarina, Putri Istika Ratu Siregar, Amrie Firmansyah. |
| <i>Tahun Penelitian</i> | 2023 |
| <i>Judul Penelitian</i> | <i>Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan</i> |
| <i>Variabel Penelitian</i> | <i>Kendala, Kelemahan, Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik</i> |
| <i>Temuan Penelitian</i> | Tidak semua unit kerja yang bertindak sebagai unit pelayanan mampu menyusun Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang dapat digunakan untuk menetapkan target hasil minimal. Biaya yang digunakan untuk mendanai output dalam <i>Standard Cost Analysis (ASB)</i> tidak menggunakan metode perhitungan biaya yang memadai atau <i>standard costing</i> yang jelas. Dokumen penyusunan anggaran pemerintah daerah hanya terfokus pada penjabaran nama program, kegiatan, dan sub kegiatan, namun substansi ukuran kinerja belum dirumuskan dalam indikator kinerja yang memadai. Mekanisme pengumpulan data kinerja untuk <i>benchmarking</i> belum dilaksanakan. Sistem pengukuran kinerja belum sepenuhnya terwujud karena belum ada kegiatan evaluasi untuk mengukur hasil kinerja |

D. Kerangka Pikir

Berdasar pada Konsep Analisis Kendala dan Kelemahan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kab. Enrekang, maka kerangka pikir yang dibangun dalam penelitian ini adalah :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode Kualitatif, dimana menurut pandangan Ahyar, H. (2020) bahwa sebuah penelitian dengan pendekatan Kualitatif merupakan penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna masalah sosial di sejumlah individu atau sekelompok orang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini dengan menetapkan satu objek sasaran melalui studi kasus yakni mengeksplorasi suatu kasus secara mendalam, mengumpulkan informasi dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Berdasar pada penjelasan tersebut maka sesuai dengan rumusan masalah yang akan dikaji dan untuk mendapatkan informasi yang relevan serta akurat, maka penelitian ini akan difokuskan untuk menganalisis tentang Kendala dan Kelemahan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang melalui pencermatan terhadap Kinerja Anggaran selama 3 Tahun terakhir

B. Lokasi dan waktu penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah

(BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman, Kantor GADIS II Pemkab Enrekang, Pinang, Leoran, Kec. Enrekang

2. Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini mulai dari tahap Observasi Awal, Wawancara dengan Informan. Pengambilan Data/Dokumen dan Pengolahan Data dilakukan selama 3 (Tiga) bulan mulai Desember 2023-Februari 2024

C. Informan

Informan yang di maksud dalam penelitian ini sesuai dengan pandangan Murdiyanto (2020) adalah Nara Sumber yang memiliki kompetensi atau kemampuan dalam memberikan informasi. Sehingga dalam sebuah penelitian kualitatif posisi peneliti dan informan dapat dikatakan sebagai nara sumber, yang fungsinya tidak hanya sekedar mampu memberikan tanggapan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan, namun juga mampu mengarahkan pada hal-hal yang dianggap berkaitan dengan kebutuhan sebuah penelitian.

Merujuk pada kriteria tersebut maka dalam hal pencermatan terhadap Analisis Kendala dan Kelemahan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang, maka informan yang dijadikan sebagai Narasumber pada penelitian ini adalah :

1. Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang
2. Kepala Seksi Perencanaan dan Penganggaran Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang
3. Bendaharawan Umum Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional menurut pandangan Sugiyono (2020) adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur, berdasarkan maksud dari pengertian definisi operasional variabel tersebut maka variabel yang akan dianalisis secara mendalam yakni :

1. Anggaran Sektor Publik

Anggaran Sektor Publik dapat dartikan sebagai sebuah instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

2. Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan suatu Sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang berkaitan erat dengan visi, misi, dan

rencana strategis organisasi yang mengaitkan antara anggaran (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dan diharapkan mampu mencerminkan efisiensi untuk setiap pelayanan publik yang diselenggarakan

3. Pengukuran Penganggaran Berbasis Kinerja

Mengukur Penganggaran Berbasis Kinerja sesuai PerMenPAN-RB Nomor 88 Tahun 2021 maka indikator yang digunakan adalah :

- a. Masukan (*Input*) adalah gambaran mengenai SDM yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome,
- b. Proses (*Proses*) adalah gambaran mengenai langkah langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa;
- c. Keluaran (*Output*) adalah gambaran mengenai output dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari aktifitas/kegiatan
- d. Hasil (*Outcome*) adalah gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang dan jasa yang diproduksi/dihasilkan oleh organisasi pada jangka menengah
- e. Manfaat (*Benefit*) adalah gambaran kegunaan suatu keluaran/output yang dirasakan langsung oleh masyarakat
- f. Dampak (*Impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan;

4. Kinerja Anggaran

Kinerja anggaran dari pemerintah dalam mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangan selain berorientasi pada *Input*,

Activity dan *Output*, maka untuk saat ini juga diorientasikan pada *Outcome Oriented*

5. Pengukuran Kinerja Anggaran

Ukuran Indikator Kinerja yang umum digunakan menurut terdiri dari 5 (Lima) kategori dan penjelasannya adalah :

- a. Efektif adalah derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sasaran yang diinginkan.
- b. Efisien adalah derajat kesesuaian antara output yang dihasilkan dengan biaya serendah mungkin
- c. Kualitas adalah derajat kesesuaian antara produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pengguna.
- d. Ketepatan Waktu adalah mengukur apakah pekerjaan telah disesuaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas adalah mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi dalam bentuk yang lebih ilmiah.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni:

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian kualitatif adalah data langsung dari sumbernya dalam bentuk kata-kata dan tindakan, dimana sifat dari data tersebut merupakan data yang belum diolah (Sugiyono, 2020). Berdasar pada penjelasan tersebut maka jenis data primer pada penelitian ini diperoleh dari .:

a. Kehadiran Peneliti

Agar dapat memperoleh informasi yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dikaji, maka peneliti melakukan kunjungan secara langsung kepada informan untuk menggali informasi dan memperoleh data yang dibutuhkan.

b. Narasumber (Informan)

Narasumber atau Informan yang dimaksud dalam bagian ini adalah unsur yang dianggap mampu memberikan tambahan informasi sesuai dengan kebutuhan penelitian selain yang telah disampaikan oleh informan utama yang dijadikan informan tambahan adalah Tim Penyusun Anggaran dan juga Pelaksana Teknis Kegiatan dalam lingkup Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang

c. Fenomena/Peristiwa/Aktivitas

Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja khususnya pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang dianggap belum berjalan secara optimal, terlebih lagi jika dihubungkan dengan persoalan efektif dan efisiensi, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa kendala atau hambatan yang dialami, khususnya pada saat penyusunan, pengelolaan serta pencairan anggaran.

d. Tempat atau Lokasi

Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang sudah diolah terlebih dahulu atau informasi terbaru yang didapatkan oleh peneliti dari sumber yang lain sebagai tambahan dalam penelitian (Sugiyono, 2020). Olehnya itu dalam penelitian ini terdapat beberapa informasi tambahan yang dijadikan sebagai bagian dari penelitian ini dan sumber informasinya diperoleh dari :

a. Narasumber (Informan)

Informasi tambahan yang dikaitkan dengan nara sumber utama dalam proses penelitian ini yakni beberapa orang dari Pelaksana Kegiatan atau dikenal dengan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan dalam lingkup Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang.

b. Dokumen

Keberadaan Dokumen pada dasarnya akan sangat mendukung dalam melakukan kajian secara mendalam terhadap permasalahan yang akan dianalisis. Dokumen-Dokumen yang dijadikan sebagai acuan yakni Dokumen

berkaitan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah

F. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah unit informasi yang direkam media yang dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis dan relevan. Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau fakta-fakta yang ada di lapangan dan tentunya sesuai dengan kebutuhan penelitian (Harahap, 2020)

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan, dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut:

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung.

Observasi yang dimaksud dalam penelitian ini sangat dikaitkan dengan pelaksanaan wawancara terhadap informan atau nara sumber yang dianggap memahami hal-hal yang berkaitan dengan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Mendukung pengelolaan data dan kajian teori dalam penelitian ini, maka salah satu metode yang dilakukan yakni dengan pengkajian buku-buku ilmiah, artikel majalah atau koran dan tulisan-tulisan (jurnal) yang berhubungan hasil penelitian yang dilakukan.

3. Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi dimana alat pengumpulan datanya disebut *form* pencatatan dokumen, dan sumber datanya berupa catatan atau dokumen yang tersedia antara lain Dokumen-Dokumen yang berkaitan dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BAPPELITBANGDA Kab. Enrekang.

4. *Browsing* Internet

Media Internet digunakan dalam rangka mendukung dan mendapatkan informasi-informasi berupa data sekunder yang memiliki hubungan dengan hal-hal yang ada dalam penelitian, khususnya berkaitan dengan Kendala dan Kelemahan dari penganggaran Berbasis Kinerja pada Instansi Pemerintah.

5. Metode Wawancara

Metode Wawancara yang dilakukan dalam penelitian lebih berorientasi pada model wawancara tidak terstruktur, dimana menurut pandangan dari Sugiyono (2020) bahwa model wawancara ini dapat pula disebut dengan wawancara secara

bebas dimana seorang peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, melainkan pedoman yang disusun sifatnya hanya berupa garis besarnya saja dan memungkinkan untuk dikembangkan sesuai kebutuhan dan keperluan penelitian.

Penggunaan metode wawancara dengan model tidak terstruktur atau secara bebas dimaksudkan agar dalam sebuah penelitian dapat terjadi interaksi lebih jauh dalam menggali informasi yang lebih mendalam sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga informasi tidak hanya terikat pada pertanyaan awal, akan tetapi dapat dikembangkan secara lebih spesifik, dengan demikian informasi yang diperoleh lebih mendetail.

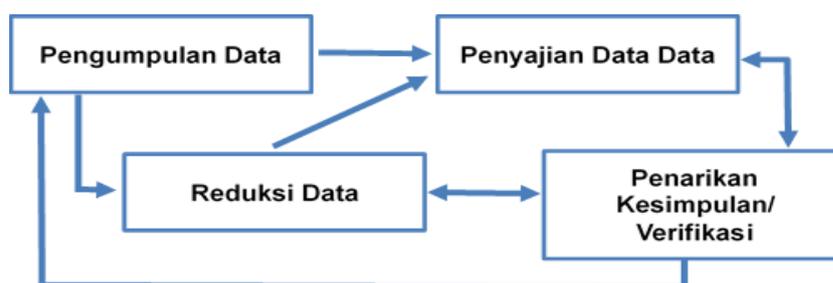
G. Teknik Analisis Data

Sifat analisis dalam penelitian kualitatif menurut Abdussamad (2022) adalah penguraian secara sebenarnya terhadap fenomena yang terjadi (*deskriptif*) disertai penafsiran terhadap arti yang terkandung dibalik hal yang muncul dipermukaan (*interpretif*). dimana tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki

Analisa akan dilakukan setelah data-data yang dibutuhkan berkaitan dengan penelitian ini terkumpul, dan selanjutnya pendekatan Analisis dilakukan dengan merujuk pada metode yang

dikembangkan oleh Miles, M. B, Huberman, (2018) tentang Model Sirkulasi analisis pada sebuah penelitian yang menggunakan metode kualitatif. Adapun Siklus tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut :

Gambar 3.1
Teknik Analisis Data
Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J (2018)



Sumber : Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J (2018)

Rangkaian Analisis yang ditampilkan pada Gambar 3.1 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh selama di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dilakukan pencatatan secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dilakukan penentuan tema dan pola disesuaikan dengan tujuan

penelitian, sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan mengelompokkan data yang telah direduksi. Pengelompokan data dilakukan dengan menggunakan label atau lainnya. Setelah data direduksi, Maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, bagan dan sejenisnya.

Miles dan Huberman (2018) dalam melakukan reduksi data maka model penyajian yang sering dilakukan adalah dengan teks bersifat naratif dan juga terkadang menginterpretasikan data tersebut dalam bentuk grafik, matrik, network (jaringan kerja) dan chart.

4. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi)

Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal yang didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten sehingga pada saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data untuk menguatkan data tersebut maka kesimpulan yang dikemukakan dapat dinyatakan sebagai kesimpulan yang kredibel.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Singkat Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, telah mengukuhkan legitimasi formal bagi institusi perencanaan di daerah (BAPPEDA) yang merupakan salah satu sarana penting untuk mewujudkan sistem perencanaan yang efektif dan bertanggungjawab.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) merupakan kelembagaan daerah yang mendapat amanat atau mandat untuk melaksanakan fungsi koordinator perencanaan pembangunan dalam lingkup Organisasi Pemerintahan Kabupaten Enrekang. Untuk lebih mengefektifkan kegiatan perencanaan pembangunan daerah maka berdasarkan Kepres Nomor 27 Tahun 1980 di bentuklah organisasi BAPPEDA. Selanjutnya dijabarkan dalam Kepmendagri Nomor 185 Tahun 1980 tentang Organisasi dan Tata Kerja BAPPEDA.

Sementara dasar hukum yang dipakai Kabupaten Enrekang selain Kepres Nomor 27 Tahun 1980 dan Kepmendagri Nomor 185 Tahun 1980 juga dipakai Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 1982 tentang pembentukan BAPPEDA Kabupaten Enrekang yang bertipe C. Selanjutnya diperbaharui dengan Peraturan Daerah Kabupaten

Enrekang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang.

B. Ruang Lingkup Tugas dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

Tugas dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) tergambar pada Peraturan Bupati Enrekang Nomor 188 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian Dan Pengembangan Daerah.

Tugas Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) yakni membantu Tugas Bupati melaksanakan urusan pemerintahan di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan.

Sedangkan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) yakni:

1. Perumusan kebijakan sebagian urusan pemerintahan di bidang Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA);
2. Pelaksanaan kebijakan sebagian urusan pemerintahan di Bidang Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah;

3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan sebagian urusan pemerintahan di bidang BAPPELITBANGDA;
4. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait tugas dan fungsinya.

C. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

1. Visi Kabupaten Enrekang

Visi Bupati dan Wakil Bupati terpilih yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Enrekang tahun 2018 -2023 adalah

“Terwujudnya Enrekang Maju, Aman, Sejahtera (EMAS), yang Berkelanjutan dan Religius”

2. Misi Kabupaten Enrekang

- a. Meningkatkan ketersediaan dan kualitas infrastruktur pelayanan publik;
- b. Meningkatkan kualitas SDM yang berdaya saing, penguasaan teknologi, bermoral dan beriman dan bertaqwa;
- c. Mengoptimalkan tata kelola pemerintahan yang baik dan disertai dengan jaminan rasa aman dalam berbagai aktivitas kehidupan masyarakat tanpa diskriminasi;
- d. Meningkatkan skala usaha ekonomi kerakyatan dan pendapatan masyarakat berbasis agribisnis dan agroindustry;
- e. Meningkatkan pengelolaan sumberdaya alam secara optimal dan berwawasan lingkungan.

Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) merupakan unsur penunjang urusan Pemerintahan yang memiliki fungsi dalam perencanaan, penelitian dan pengembangan memiliki peran dalam pencapaian Misi ke-3 RPJMD 2018-2023, yaitu

“Mengoptimalkan tata kelola pemerintahan yang baik dan disertai dengan jaminan rasa aman dalam berbagai aktivitas kehidupan masyarakat tanpa diskriminasi”.

D. Strategi Pencapaian Tujuan dan Sasaran pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

Strategi kinerja pelaksanaan dokumen perencanaan yang digunakan untuk mencapai persentase target sasaran dan indikator impact yang merupakan tolak ukur dari keberhasilan dokumen perencanaan pada dokumen RPJMD. Maka Strategi yang dilakukan Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) adalah:

1. Memperkuat tata kelola dan peningkatan profesionalisme aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik;
2. Mengembangkan sistem perencanaan dan penganggaran pembangunan yang terintegrasi;
3. Mendorong setiap OPD mengembangkan inovasi pelayanan publik;

4. Mendorong partisipasi masyarakat dalam perwujudan keamanan dan ketertiban masyarakat;
5. Mendorong pengarusutamaan gender dalam pembangunan daerah;

E. Kebijakan Pencapaian Tujuan dan Sasaran pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

Penetapan kebijakan sebagai cara untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam Renstra BAPPELITBANGDA disusun dengan tetap memperhatikan Program Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Enrekang tahun 2018-2023 yang relevan dengan kelembagaan. Kaitannya dengan Renstra BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang, maka kebijakan yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Penguatan tata kelola dan manajemen SDM Aparatur
2. Perluasan implementasi e-Government yang terintegrasi
3. Peningkatan integritas dan akuntabilitas birokrasi;
4. Peningkatan pelayanan dan penguatan implementasi standar pelayanan publik
5. Penguatan OPD dalam pengembangan inovasi-inovasi pelayanan publik
6. Pemanfaatan implementasi inovasi pelayanan publik

7. Pemantapan dokumen perencanaan pembangunan dan pengembangan Kawasan Strategis/Perdesaan/Transmigrasi
8. Pemberdayaan perempuan dan kaum disabilitas
9. Pemantapan pemberdayaan perempuan dan kaum disabilitas
10. Penyebarluasan informasi teknologi produksi pengembangan komoditas pertanian unggulan daerah
11. Akselerasi teknologi produksi dan pembangunan kawasan-kawasan berbasis komoditi lokal;

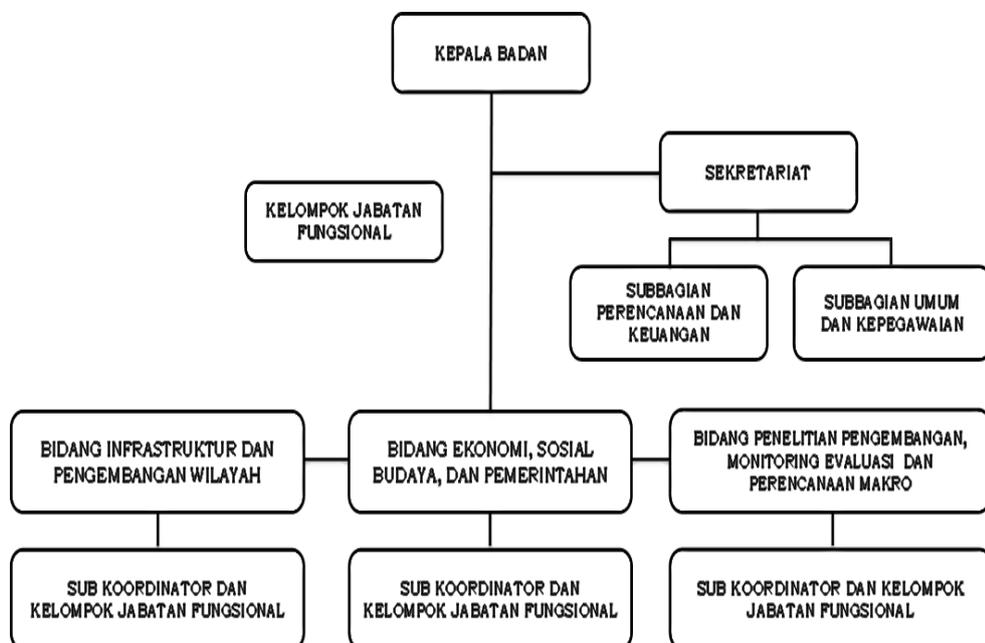
F. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian Dan Pengembangan Daerah, maka Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang dipimpin oleh Kepala Badan yang dalam tugasnya dibantu oleh:

1. Sekretaris, membawahi
 - a. Sub. Bagian Umum & Kepegawaian
 - b. Sub. Bagian Perencanaan & Keuangan

2. Bidang Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah
3. Bidang Litbang Monev & Perencanaan Makro
4. Bidang Ekonomi Sosbud & Pemerintahan
5. Kelompok Jabatan Fungsional

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan
Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA)
Kabupaten Enrekang



BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Capaian Kinerja Anggaran Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang

Kinerja Anggaran adalah tujuan akhir dari Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja, tentunya dalam mengukur terhadap tingkat keberhasilan suatu instansi terdapat beberapa indikator yang dijadikan dasar untuk menilai Tingkat Ketercapaian Kinerja Anggaran dalam setiap Periode. Hasil analisis terhadap Laporan Realisasi Anggaran yang didasarkan pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang, maka uraian per kegiatan dan tingkat realisasinya, dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.1
Kinerja Anggaran BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang
Tahun 2021-2023

| PROGRAM, KEGIATAN DAN SUB KEGIATAN | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
|--|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|
| PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN | 2.870.645.069 | 96,20 | 2.597.861.704 | 96,08 | 2.287.303.962 | 97,53 |
| Perencanaan, Penganggaran, dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah | 37.726.800 | 79,84 | 4.770.000 | 100,00 | 14.675.600 | 94,68 |
| Administrasi Keuangan Perangkat Daerah | 1.663.331.175 | 99,47 | 1.653.813.801 | 95,29 | 1.520.035.990 | 99,64 |
| Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah | 94.511.000 | 91,55 | 13.500.000 | 100,00 | 12.000.000 | 100,00 |
| Administrasi Umum | 521.755.383 | 93,74 | 526.364.388 | 96,40 | 313.044.229 | 93,89 |

| | | | | | | |
|--|----------------------|---------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|
| Perangkat Daerah | | | | | | |
| Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah | 99.748.000 | 78,72 | 98.512.500 | 98,51 | 115.674.000 | 96,76 |
| Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah | 369.636.393 | 95,55 | 277.142.695 | 99,73 | 254.768.143 | 92,77 |
| Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah | 83.936.318 | 96,15 | 23.758.320 | 90,77 | 57.106.000 | 88,51 |
| PROGRAM PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN DAERAH | 726.965.877 | 88,93 | 504.875.016 | 99,24 | 304.831.150 | 89,15 |
| Penyusunan Perencanaan dan Pendanaan | 610.302.677 | 89,88 | 422.617.016 | 99,35 | 304.831.150 | 89,15 |
| Analisis Data dan Informasi Pemerintahan Daerah Bidang Perencanaan Pembangunan Daerah | 71.094.200 | 92,95 | 49.500.000 | 99,00 | 0 | 0 |
| Pengendalian, Evaluasi dan Pelaporan Bidang Perencanaan Pembangunan Daerah | 45.569.000 | 73,54 | 32.758.000 | 98,22 | 0 | 0 |
| PROGRAM KOORDINASI DAN SINKRONISASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH | 1.070.064.415 | 89,21 | 492.863.900 | 99,38 | 256.049.037 | 97,40 |
| Koordinasi Perencanaan Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia | 362.257.326 | 96,47 | 138.125.800 | 99,80 | 83.673.200 | 95,25 |
| Koordinasi Perencanaan Bidang Perekonomian dan SDA (Sumber Daya Alam) | 142.893.239 | 87,30 | 59.300.400 | 99,59 | 46.542.750 | 96,87 |
| Koordinasi Perencanaan Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan | 564.913.850 | 85,55 | 295.437.700 | 99,14 | 125.833.087 | 99,08 |
| PROGRAM PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH | 765.000.000 | | 99.089.700 | 99,09 | 99.555.000 | 99,56 |
| Penelitian dan Pengembangan Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Dan Pengkajian Peraturan | 89.331.000 | 99,26 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Penelitian dan Pengembangan Bidang Sosial dan kependudukan | 199.789.000 | 99,89 | 99.089.700 | 99,09 | 99.555.000 | 99,56 |
| Penelitian dan Pengembangan Bidang Ekonomi dan Pembangunan | 274.989.000 | 100,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pengembangan Inovasi dan Teknologi | 198.456.000 | 99,23 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5.430.240.361 | 94,17 | 3.694.690.320 | 97,01 | 2.642.907.999 | 97,59 |

Sumber : LKjIP BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang

Berdasar pada Data Realisasi Anggaran yang disadur dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang, dapat dilihat bahwa rata-rata tingkat pencapaian yang mampu diraih oleh instansi ini dari sisi realisasi keuangan berkisar antara 94,17% hingga 97,59%, artinya Kinerja Anggaran dari Instansi ini sudah dapat dikategorikan Baik, karena tingkat realisasi dari anggaran yang ditargetkan cukup tinggi.

Sementara jika menilai terhadap tingkat Efektifitas dari Kinerja Anggaran yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang dari hasil analisis diperoleh gambaran sebagai berikut :

Tabel 5.2
Efektifitas Kinerja Anggaran BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang Tahun 2021-2023

| Tahun | Jumlah Keg | | | Tingkat Efektifitas Kegiatan | | | | | | | |
|-------|------------|------|-------|------------------------------|-------|---------|-------|---------------|-------|----------------|-------|
| | Target | Real | % | Sangat Efektif | | Efektif | | Cukup Efektif | | Kurang Efektif | |
| 2021 | 69 | 60 | 86,96 | 7 | 11,67 | 28 | 46,67 | 10 | 16,67 | 15 | 25,00 |
| 2022 | 40 | 38 | 90,24 | 10 | 26,32 | 28 | 73,68 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 2023 | 40 | 38 | 95,00 | 11 | 28,95 | 21 | 55,26 | 4 | 10,53 | 2 | 5,26 |

Sumber : LKjIP BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang

Memperbandingkan antara Kinerja Anggaran yang dapat dilihat pada Tabel 5.1 dengan Tingkat Efektifitas Kegiatan dari seluruh Total Kegiatan pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang, pada Tabel 5.2, maka pernyataan yang dapat diambil bahwa

Tingkat Efektifitas tertinggi dalam pengelolaan kegiatan di Instansi ini terjadi pada Tahun 2022, dimana dari 38 Kegiatan yang dapat direalisasikan dari 40 Jenis Kegiatan, terdapat 27,03% atau 10 Kegiatan dapat dikategorikan Sangat Efektif, sementara 72,97% lainnya atau 28 Kegiatan berada dikategori Efektif dengan tingkat Realisasi Anggaran diatas 85%.

Kinerja terbaik yang diperoleh pada Tahun 2022, ternyata tidak dapat dipertahankan pada Tahun 2023, sebab terdapat 6 kegiatan yang target pencapaiannya tidak mencapai 90%, bahkan terdapat 2 Kegiatan yang relaisasi pencapaiannya hanya berkisari 59%. Mengkonfirmasi hal tersebut dengan Pihak Bendaharawan pada Kantir Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang, diperoleh informasi sebagai berikut :

“Bahwa untuk Tahun 2023, terdapat 2 (Dua) Kegiatan yang tidak dilakukan pengajuan Permintaan ke Kas Daerah, hal ini karena kegiatan tersebut sifatnya insidental, khususnya untuk Biaya Tamu, dimana untuk Kegiatan terkadang Kurang, jika tingkat kunjungan resmi yang terjadi di BAPPELITBANGDA cukup Tinggi, dan bahkan terkadang pula hanya sedikit yang direalisasikan”

Ditambahkan pula oleh Bagian Perencanaan Keuangan bahwa saat ini semua instansi dituntut untuk menyelenggarakan Proses Anggaran Berbasis Kinerja, artinya Anggaran hanya dapat diminta pada Kas Daerah jika telah dilaksanakan, demikian pula dalam hal perencanaan semua harus terukur dengan jelas. Kondisi inilah

yang dianggap sebagai salah satu masalah bagi Pengelola Anggaran di setiap Instansi, sebab terkadang beberapa kegiatan sifatnya sulit untuk diprediksi, olehnya itu menganggangkan kegiatan semacam ini seperti Kunjungan Tamu dilakukan dengan berbagai pertimbangan, agar *Output*, *Outcome* dan *Impactnya* terukur dengan baik.

Menyikapi terhadap tingkat realisasi anggaran dari Tahun 2021 hingga Tahun 2023 yang hanya mampu meraih dibelanjakan sebesar 97,59% di Tahun 2023, oleh Bendaharawan dan juga Bagian Perencanaan Anggaran memberikan pernyataan yang hampir sama yakni :

“Terhadap Realisasi Anggaran yang tidak mampu dilakukan pembelanjaan secara keseluruhan, hal ini sangat wajar untuk suatu kegiatan selain yang nilai persentasenya antara 80-90%, mengapa kondisi tersebut dianggap wajar karena beberapa kegiatan dimana sifat pelaksanaannya melibatkan pihak Ketiga, walaupun dilakukan dengan Kontrak Sederhana, akan tetapi setiap bentuk kegiatan yang dilandasi dengan Kontrak maka selalu terdapat Anggaran Sisa, sehingga menjadi sulit jika ukuran efektifitas dilihat dari Realisasi Anggaran. Hal ini pulalah oleh terkadang pihak Instansi dianggap belum mampu mendukung Penyelenggaraan Anggaran Berbasis Kinerja, padahal dari segi fisik dan kualitas kegiatan sangat dapat dipertanggung jawabkan”

Hasil wawancara yang dilakukan tersebut dapat diketahui pula bahwa dalam pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu dibenahi, terlebih lagi jika harus merujuk pada alat ukur dari Kinerja Anggaran, maka banyak hal yang menjadi penyebab sehingga Instansi menjadi

sulit merealisasikan konsep penganggaran Berbasis Kinerja secara maksimal.

Sementara untuk beberapa Indikator lainnya yang menjadi alat ukur Kinerja Anggaran, diperoleh pula beberapa informasi bahwa dalam Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja sangat dipahami oleh hampir semua pengelola anggaran bahwa Kinerja tidak semestinya tergantung pada input atau masukan dalam hal ini jumlah anggaran yang diberikan kepada setiap OPD, hanya saja menjadi sebuah hal kontradiksi menurut sebahagian pengelola anggaran jika ingin memperoleh hasil atau *Outcome* yang maksimal namun anggaran sangatlah terbatas.

Bentuk penggambaran terhadap permasalahan tersebut diuraikan oleh Sekretaris BAPPELITBANGDA Kab. Enrekang bahwa :

“Penyelenggaraan Anggaran Berbasis Kinerja, secara umum dapat dikatakan mampu memberikan tolok ukur yang jelas pada setiap kegiatan dan menuntut setiap pengelola kegiatan harus mampu memahami tujuan yang akan dicapai, artinya sangat berbeda jauh dengan model pengelolaan dengan sistem terdahulu, hanya saja terkadang perangkat-perangkat yang dibutuhkan sangat terbatas, seperti Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan ini masih sangat terbatas Instansi yang memiliki, kemudian sifat kegiatan dapat berkelanjutan, artinya kuantitas dari output bisa dicapai tidak hanya secara sekaligus, kondisi inilah yang masih sangat jarang dipahami oleh Pengelola Anggaran di setiap Instansi, dimana”

Terdapat pula permasalahan lainnya yang diperoleh dari hasil wawancara dengan para pemegang kebijakan di Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan

Daerah Kabupaten Enrekang yang intinya mereka menyatakan bahwa untuk menerapkan konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, maka hal paling utama untuk disiapkan adalah Sumber Daya Manusia, khususnya mereka yang memahami tentang pola perencanaan anggaran, sebab roh dari semua indikator terhadap pencapaian Kinerja Anggaran yang baik dan juga proses tentang proses pengelolaan Penganggaran Berbasis Kinerja letaknya pada proses awal, sebab disinilah peletakan dasar anggaran dilakukan, mulai dari menjabarkan setiap indikator, menentukan sasaran serta memperhatikan dampak yang dihasilkan dari setiap kegiatan, dan kesemua itu terukur dalam bentuk kuantitatif.

2. Analisis Permasalahan Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang

a. Kelemahan Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Instansi Pemerintah

Maksud yang terkandung dalam makna Penganggaran Berbasis Kinerja dimana setiap Instansi Pemerintah dalam melaksanakan proses penganggaran, maka hal utama yang menjadi dasar adalah bagaimana mengoptimalkan masukan atau *input* dalam hal ini anggaran yang diplotkan kepada setiap OPD kemudian disinergikan dengan Output serta Outcome yang mampu dihasilkan, dan tentunya tidak berhenti disana sebab setiap kegiatan juga harus dimaknai sejauh

mana dampak yang ditimbulkan terhadap kepentingan dari pemangku kebijakan dalam hal ini masyarakat.

Sebuah hal yang tidak dapat dipungkiri saat ini bahwa isu penting dari penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja, maka Akuntabilitas dan juga Nilai Transparansi Pengelolaan Anggaran disetiap Instansi dapat dilihat, berbagai keunggulan juga mampu diperoleh dengan penerapan konsep ini, akan tetapi setiap metode secara konseptual dapat dikatakan baik, akan tetapi terkadang dalam pengimplementasiannya masih banyak ditemukan kelemahan dan juga kendala yang perlu dibijaksanai.

Beberapa uraian telah disampaikan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan anggaran pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang bahwa secara ideal melalui Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, maka semua bentuk kegiatan, kinerjanya telah mampu terukur secara kuantitatif. Hanya saja Permasalahan utama yang dihadapi dalam Penerapan konsep ini adalah Perilaku Masa Lalu dari sebahagian besar Pengelola Anggaran masih terpaku pada pola Tradisional.

Permasalahan lainnya yang masih banyak ditemui dalam penerapan konsep ini adalah mempersepsikan arah

atau tujuan yang diinginkan oleh konsep ini, gambaran secara nyata diperlihatkan oleh Sekretaris BAPPELITBANGDA Kab. Enrekang ketika dilakukan sharing pada saat wawancara, hal yang ditunjukkan berkaitan dengan *Costing Anggaran* dan juga Penetapan Standar Biaya, beberapa penekanan yang disampaikan pada saat diwawancarai terhadap beberapa hal terkait dengan kelemahan dalam penerapan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja diuraikan sebagai berikut :

1) Pelaksanaan *Costing Anggaran*

Costing Anggaran yang dilakukan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TPAD) dimaksudkan agar tingkat rasionalitas dari setiap kegiatan tetap terkendali, hanya saja dalam kegiatan *Costing* ini persepsi dari beberapa orang belum sama, dimana pola Tradisional yang lebih berorientasi pada model “Gugur Kewajiban” masih terliat, sementara konsep yang ditawarkan oleh Penganggaran Berbasis Kinerja sifatnya tidak terhenti ketika sebuah kegiatan telah dilaksanakan, namun melihat sejauh mana hasil dari kegiatan tersebut diimplementasikan kemudian bagaimana dampak terhadap public dari kegiatan yang telah dilakukan.

Costing Anggaran juga masih menyimpan beberapa hal yang menjadi kelemahan, dimana terkadang Standar Biaya

tidak digunakan secara maksimal atau bahkan Standar yang telah disusun justru tidak dapat digunakan, kondisi ini dapat terjadi ketika suatu kegiatan sifatnya terukur akan tetapi sulit untuk diprediksi,

Bentuk kelemahan lainnya sering pula dijumpai ketika OPD menyusun anggaran, dimana standar biaya yang digunakan sifatnya terkini, akan tetapi ketika melihat pencapaian masa lalu dan dianggap baik, maka standar biaya yang digunakan diabaikan dan tetap menggunakan pagu sebelumnya tanpa melihat adanya perubahan dari beberapa bentuk dimensi penganggaran.

2) Kesiapan Perangkat Pendukung

Perangkat pendukung yang dimaksud dalam hal ini tidak dihubungkan dengan penyediaan Sarana Prasarana, akan tetapi lebih dihubungkan dengan Standar yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau istilah yang sering digunakan yakni Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Mengapa Standar Pelayanan Minimal (SPM) ini menjadi penting karena dalam standar ini memuat ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang berhak mesti diberikan oleh suatu organisasi publik dan juga bentuk pelayanan minimal yang wajib diperoleh setiap

masyarakat sesuai aturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Sementara jika Standar Pelayanan Minimal (SPM) akan dikaitkan dengan proses penganggaran maka mekanisme untuk hal tersebut dengan cara mengintegrasikannya ke dalam dokumen anggaran. Berdasar pada kondisi inilah sehingga *Output* dan *Outcome* serta dampak terhadap pemanfaatan suatu anggaran dapat terukur secara jelas.

Salah satu contoh integrasi SPM ke dalam dokumen anggaran adalah dengan menyesuaikan belanja untuk pemenuhan kebutuhan urusan pemerintahan wajib yang terkait dengan pelayanan dasar publik dengan kebutuhan untuk pencapaian SPM.

BAPPELITBANGDA sebagai lembaga yang semestinya menjadi *pilot project* atau setidaknya menjadi pencetus dalam menyusun Standar Pelayanan Minimal (SPM), akan tetapi sampai saat masih dalam tahap wacana, hal ini dapat dilihat dan dicermati serta sesuai pernyataan dari pengelola anggaran pada instansi ini, dimana standar yang digunakan hanya didasarkan pada Indikator Kinerja Utama (IKU) dan sifatnya juga hanya sementara. Artinya sasaran anggaran belum sesuai dengan dasar *output* dan *outcome*, dan malah terkesan bagaimana melampaui IKU.

3) Evaluasi Kinerja

Persepsi sebahagian Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bahwa Audit yang dilakukan oleh Inspektorat adalah bagian dari Penganggaran Berbasis Kinerja, secara umum pandangan tersebut tidaklah salah, akan tetapi Evaluasi Kinerja yang dimaksudkan dalam konsep ini adalah Evaluasi kinerja berbasis anggaran adalah metode untuk menilai keberhasilan program atau kegiatan yang direncanakan dalam mencapai targetnya.

Evaluasi ini melibatkan pengukuran sistematis apakah inisiatif yang direncanakan selaras dengan tujuan yang ditetapkan dan apakah inisiatif tersebut telah mencapai hasil yang diharapkan dan juga dapat dilakukan untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran

Evaluasi kinerja anggaran adalah metode yang dilakukan dalam mencermati tentang mekanisme dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terhadap pengelolaan anggaran dalam mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam setiap kegiatan dengan manfaat yang mampu dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja.

Diistilahkan bahwa BAPPELITBANGDA dalam beberapa item kegiatannya dilakukan dalam bentuk kajian, artinya sebuah kegiatan dalam bentuk kajian jika telah mampu menghasilkan Dokumen Analisis maka kegiatan tersebut terhenti sampai disitu, namun pada konsep Penganggaran Berbasis Kinerja evaluasinya tidak terletak pada *Output* semata, namun lebih jauh melihat bahwa dari Dokumen Analisis yang dihasilkan dicermati sejauh mana dapat digunakan untuk kepentingan orang banyak dan apakah terdapat manfaat ketika diimplementasikan.

Evaluasi inilah yang belum dilakukan secara maksimal, sementara disatu sisi Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja membenarkan adanya “Penahanan” anggaran kepada setiap OPD ketika dilakukan evaluasi tidak mampu memenuhi kriteria yang diinginkan oleh Konsep ini. “Penahanan” yang dimaksudkan tidak mengurangi anggaran OPD, namun sifatnya lebih kepada penundaan pencairan anggaran.

b. Kendala Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Instansi Pemerintah

Penerapan terhadap Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja yang selama ini dianggap belum maksimal, juga terdapat pula beberapa kendala sebagai penyebabnya. Hasil pengamatan dan juga merangkum pernyataan dari Bagian

Perencanaan Anggaran pada Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang, maka beberapa kendala yang selama ini ditemui antara lain :

1) Tersedianya Data Pendukung

Perencanaan Anggaran adalah kunci utama dalam hal penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja, karena disinilah dilakukan peletakan dasar terhadap *Output*, *Outcome* dan *Impact* pada sebuah kegiatan, hanya saja hal ini akan menjadi sulit jika tidak didukung adanya Data yang tervalidasi.

Keberadaan Data menjadi sangat penting sebab salah satu sifat dari Penganggaran Berbasis Kinerja adalah keberlanjutan Program, artinya *output* sebuah kegiatan jika besarnya tidak mampu dilakukan dalam satu masa periode, maka dapat dicapai dengan sistem berkala akan tetapi untuk menentukan jumlah *output* yang dapat dihasilkan tentunya harus didukung oleh Akurasi sebuah Data, dan hal ini masih sangat jarang mampu dipenuhi oleh beberapa OPD.

2) Campur Tangan Politik

Kebijakan Politik saat ini dapat dikatakan sebagai suatu hal yang dikatakan sangat berdampak pada penerapan konsep Penganggaran Berbasis Kinerja. Kondisi ini dapat

dikatakan menjadi sebuah hal klasik, dimana kebijakan anggaran dalam sebuah OPD harus mengikuti keinginan dari segelintir pelaku politik khususnya pada Lembaga Legislatif yang terkadang mengabaikan tentang standar pengelolaan anggaran di Instansi Pemerintah, dan bahkan dapat merubah arah tujuan yang telah ditetapkan.

Kebijakan yang bersifat *Top Down* juga dikategorikan sebagai Campur Tangan Politik, sebab terkadang sifat dari kebijakan yang bersifat nasional diturunkan bersama Mata Anggaran Kegiatan (MAK) serta Akun tersendiri, dan kondisi seperti ini terkadang membuat Pihak OPD harus menselaraskan dengan Tujuan yang telah ditetapkan baik itu dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) ditingkat OPD.

Kedua kondisi tersebut pada dasarnya menjadi bagian dari kendala pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja, sebab sifat anggaran ini didasarkan pada Akun-Akun yang telah ditetapkan, sehingga jika ditemukan kasus seperti ini akan membuat pengelola anggaran menjadi kesulitan menyesuaikan terhadap akun yang telah ada.

3) Penetapan Skala Prioritas Program

Skala Prioritas yang dimaksudkan dalam hal ini adalah Penjadwalan Pelaksanaan Kegiatan yang tidak lagi

sesuai dengan standar yang ditekankan dalam Metode Penganggaran Berbasis Kinerja. Hampir semua OPD tidak mematuhi hal tersebut termasuk di BAPPELITBANG Kabupaten Enrekang. Fenomena tersebut dapat dilihat ketika tahun anggaran akan berakhir, utamanya dimasa Triwulan Terakhir yang jatuhnya pada Bulan Oktober, Nopember dan Desember.

Masa-masa ini semua OPD seakan berlomba untuk menyelesaikan semua kegiatan yang tertunda, sehingga terkesan di Tiga bulan terakhir tersebut akan nampak tingkat kesibukan dari OPD menjadi semakin Intens dan bahkan banyak diantara pelaku anggaran di Instansi harus lembur demi menyelesaikan Target Anggaran yang telah ditetapkan pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA).

Permasalahan ini tidak perlu terjadi jika semua OPD termasuk BAPPELITBANGDA sendiri mampu untuk mengikuti skala prioritas pelaksanaan program yang telah ditetapkan dalam dokumen anggaran. Kondisi secara spesifik terhadap jumlah kegiatan yang semestinya terlaksana dan dicairkan anggarannya di setiap Triwulan dan jumlah kegiatan yang direalisasikan pada Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.3
Kondisi Pencairan Anggaran BAPPELITBANGDA
Kabupaten Enrekang Tahun 2021-2023

| Tahun | TARGET KEGIATAN | TARGET PELAKSANAAN DPA | | | | IMPLEMENTASI PELAKSANAAN DAN PENCAIRAN | | | |
|-------|-----------------|------------------------|-------|--------|-------|--|-------|--------|-------|
| | | TR I | TR II | TR III | TR IV | TR I | TR II | TR III | TR IV |
| 2021 | 60 | 10 | 20 | 20 | 10 | 5 | 12 | 12 | 31 |
| 2022 | 38 | 5 | 13 | 15 | 5 | 3 | 8 | 7 | 20 |
| 2023 | 38 | 7 | 11 | 11 | 9 | 4 | 7 | 6 | 21 |

Sumber : *Laporan Realisasi Pelaksanaan Kegiatan BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang Tahun 2021-2023*

Gambaran yang disajikan pada Tabel 5.3 sesuai dengan hasil analisis terhadap Laporan Realisasi Pelaksanaan Kegiatan pada Kantor BAPPELITBANGDA Kab. Enrekang sangat jelas kelihatan bahwa hamper setiap tahunnya terjadi Pelaksanaan dan Pencairan Anggaran menumpuk pada Triwulan IV, kondisi ini secara konsepsional tidak masalah, namun secara risiko terhadap efisiensi dalam pencapaian target anggaran sangatlah tinggi, sebab menjadi sangat memungkinkan terdapat anggaran yang sulit untuk dilakukan, khususnya jika terjadi pekerjaan fisik diakhir tahun.

Kejadian seperti ini menurut beberapa Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) biasanya dipengaruhi berbagai kondisi diantaranya Kebijakan Pimpinan, Tingkat Urgensi Kegiatan, Berbagai Kegiatan ditingkat Daerah, Provinsi dan Pusat mengambil waktu yang sama dengan

Target kegiatan yang telah disusun oleh PPTK, dan Kebijakan Anggaran Pemerintah Daerah.

4) Regulasi Pencairan Anggaran

Pemberlakuan Evaluasi yang belum dilakukan secara maksimal, maka dampaknya menjadi semakin berlarut dan akan berulang secara terus menerus, seperti pada kejadian “menumpuknya Pelaksanaan Kegiatan dan Pencairan Anggaran” di Triwulan Akhir Periode Anggaran. Tentunya hal ini tidak akan terjadi secara terus menerus jika dapat dilakukan Evaluasi secara kontinyu.

Hasil wawancara dengan Bendaharawan Kantor BAPPELITBANGDA Kab. Enrekang, diperoleh gambaran bahwa Proses Pencairan Anggaran pada Pemegang Kas Daerah juga menjadi kendala sehingga terkadang Target Kinerja tidak dapat dipenuhi, dan kondisi ini umumnya terjadi pada Triwulan Ke II dan Ke III terutama pada saat penyusunan Anggaran Perubahan.

Beberapa kebijakan yang dijadikan alasan bahwa setiap kegiatan yang non rutin selain Gaji dan Kegiatan yang mendukung Operasional Kantor, ditunda sampai adanya penetapan Anggaran Perubahan karena adanya persepsi dapat terjadi Pengurangan atau Penambahan terhadap anggaran non rutin tersebut.

5) Keterbatasan Anggaran

Prinsip yang ada dalam Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja yakni berusaha untuk memaksimalkan Masukan atau *Input* dalam hal ini alokasi anggaran yang diberikan kepada setiap OPD, hanya saja persoalannya tidak sederhana bagi setiap Pengelola Bagian Anggaran disetiap OPD termasuk pada BAPPELITBANGDA, sebab terdapat target yang harus dicapai dan hal tersebut menjadi bagian dari Kontrak Kinerja dari masing-masing Pimpinan OPD.

Kebijakan seperti inilah yang juga menjadi kendala sehingga Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada setiap OPD menjadi sulit untuk diterapkan secara optimal, sebab akan merubah semua bentuk Target Kinerja yang telah disusun di awal Tahun Anggaran dan juga akan berpengaruh terhadap Target Kinerja Tahun selanjutnya.

B. Pembahasan

1. Kelemahan Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Instansi Pemerintah

Optimalisasi dalam penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja secara umum memiliki banyak Kelebihan dalam mendukung Transparansi dan Akuntabilitas pengelolaan Kegiatan dan juga Anggaran pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) khususnya di Kabupaten Enrekang termasuk dalam hal ini

BAPPELITBANGDA, akan tetapi dibalik berbagai kelebihan dari konsep ini juga masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu untuk disikapi secara bijak oleh Pemegang Kebijakan ditingkat Pemerintah Daerah.

Kelemahan paling utama yang ditemukan dari hasil analisis pada Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang adalah Ketersediaan Perangkat Pendukung yang dapat dijadikan acuan dalam Perencanaan dan Penyusunan Anggaran ditingkat OPD. Adapun perangkat pendukung yang dimaksud salah satunya adalah Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang memuat arah dan tujuan setiap Instansi Pemerintah dalam meningkatkan Pelayanan kepada masyarakat dan membantu Penyusun Anggaran untuk mampu menetapkan Target Hasil Minimal yang dapat dicapai.

Maksud tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Nur Ramadhana (2023) bahwa Standar Pelayanan Minimal menjadi sangat penting karena setiap OPD dengan Tugas Pokoknya yakni memberikan Pelayanan secara maksimal kepada masyarakat sesuai bidang kerjanya dapat menentukan Target Minimal yang harus dicapai, sehingga dalam penentuan *Output*, *Outcome* serta *Impact* dari sebuah kegiatan menjadi semakin mudah.

Keberadaan dari Standar Pelayanan Minimal jika mampu dipenuhi oleh setiap Instansi Pemerintah, maka dengan sendirinya akan memberikan kemudahan bagi setiap pengelola anggaran

untuk mempersentasikan Target Kinerja mereka ketika dilakukan *Costing Anggaran*, yang mana oleh sebahagian instansi melihat bahwa salah satu kelemahan dalam penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Konsep Pemerintahan karena persepsi terhadap prinsip-prinsip yang tertuang di dalamnya belum seragam.

Kondisi inilah yang oleh Cris Kuntadi (2022) dianggap sebagai salah satu penyebab Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja menjadi tidak maksimal, sebab pemahaman dari para pelaku anggaran dalam hal ini penyusun dan juga mereka yang ditugaskan untuk mensinkronisasikan kesesuaian antara Anggaran yang diajukan oleh pihak OPD dengan Prinsip-Prinsip Pengelolaan dan Penyusunan Anggaran yang merupakan bagian dari Kebijakan Pemerintah Daerah

Prisilia Meilita Rawung (2021) juga mengemukakan bahwa dalam penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja jika semua pihak mampu memahami dan menerapkannya dengan baik maka konsep penganggaran yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah juga akan menjadi lebih baik, mendukung pernyataan tersebut Lumongga Roy (2022) juga menekankan bahwa untuk dapat mencapai tingkat relevansi dalam penyusunan Laporan Keuangan sesuai dengan prinsip dalam Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja maka kesepahaman harus mampu dibangun antara semua Pemegang Kebijakan Anggaran pada setiap OPD

dan juga Pengelola Anggaran ditingkat Pemerintah Daerah. Kesepahaman yang dimaksud dalam hal ini lebih kepada batasan tentang nilai satuan setiap mata anggaran

Keluhan dari pengelola anggaran ditingkat OPD terkait dengan realistikitas pada saat dilakukan *Costing Anggaran* juga menjadi salah satu temuan dari Nur Ramadhana (2023) dalam penelitiannya, dimana diuraikan bahwa kelemahan yang juga masih sering ditemukan dalam penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja di Daerah yakni Inkonsistensi dalam penerapan Standar Biaya dengan menjadikan dalil tentang Optimalisasi *Input* atau Anggaran yang diberikan kepada setiap OPD.

Kondisi inilah yang masih sering ditemukan dalam kegiatan *Costing Anggaran*, dimana pihak-pihak yang melakukan *Costing* semestinya harus mampu melihat kondisi atau perkembangan yang terjadi dengan tidak serta merta menjustice bahwa keberhasilan dari pelaksanaan kegiatan sebelumnya dengan mengoptimalkan unsur *Input* (Masukan) secara optimal, maka standar biayanya tetap dapat digunakan untuk kondisi saat sekarang, tentunya hal ini menjadi tidak bijak karena kemungkinan adanya fluktuasi harga tidak dapat dihindari.

Penekanan serupa juga dikemukakan Syarifuddin Yusuf dan Merlindayani (2021) bahwa keberadaan *Costing Anggaran* pada dasarnya sangat penting dalam rangka menjaga relevansi

atau realistikitas dari anggaran yang diajukan oleh setiap instansi pemerintah agar *output* informasi dari sebuah Laporan Keuangan benar-benar akurat dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengambil kebijakan oleh para pemangku kebijakan, hanya saja dalam pelaksanaan kegiatan tetap harus realistis dengan melihat kondisi perkembangan yang terjadi sebab akan menjadi sulit untuk mendapatkan relevansi jika *Output* dan *Ourcome* tidak mampu dicapai secara maksimal.

Menyikapi kondisi tersebut dan tentunya hal ini menjadi harapan dari Pengelola Anggaran ditingkat OPD bahwa untuk menjaga relevansi setiap kegiatan sebaiknya Regulasi berkaitan dengan Standard Biaya tetap dijadikan sebagai acuan agar Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja mampu dicapai, dan untuk persoalan Realistikitas Anggaran Prisia Meilita Rawung (2021) juga menekankan bahwa salah satu unsur terpenting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yakni memperhatikan isu-isu strategis yang terjadi termasuk dalam hal perubahan harga akibat adanya kebijakan dibidang perekonomian Negara.

2. Kendala Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Instansi Pemerintah

Pengungkapan tentang kendala atau hambatan yang masih banyak ditemui dalam penerapan konsep penganggaran berbasis kinerja pada beberapa kajian penelitian sebenarnya juga sering diuraikan walaupun fokus utama yang dikaji berorientasi pada

persoalan Efisiensi dan Efektifitas sebagai salah satu ukuran Kinerja Anggaran Pemerintah, namun secara tidak langsung hal mendasar penyebab persoalan Efisiensi dan Efektifitas karena adanya beberapa kendala yang dihadapi oleh Pengelola dan juga Pelaksana Anggaran ditingkat OPD.

Fatimah (2021) mengemukakan bahwa serapan Anggaran yang dinilai masih sulit untuk mencapai ukuran sangat efektif dan efisien pada dasarnya para pengelola anggaran terkadang diperhadapkan pada berbagai hambatan untuk mencapai kondisi ideal tersebut, salah satu bentuk kendala yang dijumpai oleh para Pemangku Kebijakan dalam mengoptimalkan penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja dikarenakan unsur yang sering disebut dengan Campur Tangan Kepentingan Politis, seperti adanya tekanan dari pihak Legislatif dan juga termasuk dalam hal ini kebijakan dari pihak Pemerintah Pusat ketika menurunkan atau memberikan dukungan anggaran disertai Mata Anggaran Kegiatan (MAK) dan Akun tersendiri, sehingga hal ini menyulitkan pengelola anggaran untuk menyesuaikan dengan Kinerja yang akan dicapai.

Kondisi ini juga sering ditemui dalam pengelolaan anggaran pada Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang, dimana pelaku-pelaku Politis di Lembaga Legislatif terkesan memaksakan suatu kegiatan menjadi bagian dari Target Kinerja suatu instansi, sementara hal tersebut tidak menjadi bagian dari Skala Prioritas

yang telah ditetapkan baik dalam Renstra ataupun RKPD Instansi Pemerintah Daerah. Fenomena semacam inilah yang menjadi salah satu hambatan bagi Instansi Pemerintah untuk mampu menerapkan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja.

Permasalahan seperti ini tidak hanya berdampak terhadap penyesuaian yang harus dilakukan namun lebih jauh dari itu, karena kegiatan titipan seperti ini akan juga mempengaruhi dalam proses pelaksanaan dan pencairan anggaran. Kesulitan terbesar ketika OPD diperhadapkan pada persoalan seperti ini adalah ketersediaan data pendukung, artinya beban untuk bagi Pengelola Anggaran dan Kegiatan semakin bertambah, dimana ketersediaan data pendukung terhadap kegiatan yang ada dalam Target Kinerja mereka masih terkadang sulit dilakukan ditambah lagi adanya kegiatan titipan.

Berkaitan dengan data pendukung inilah yang banyak disoroti dalam berbagai kajian penelitian, salah satunya diuraikan oleh Supyani (2020) bahwa dari berbagai permasalahan dalam penerapan Konsep Berbasis Kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah adalah ketersediaan Data Pendukung, seperti Standar Pelayanan Minimal (SPM) atau Data-Data lainnya yang bersifat Kuantitatif. Menambahkan tentang pentingnya Data Pendukung menurut Abigaille Cattnaya (2021) bahwa salah satu kesulitan dari para Penyusun Anggaran ditingkat OPD dalam menentukan unsur

Output dan *Outcome* sebuah kegiatan karena kurangnya data yang dapat digunakan untuk menjelaskan indikator tersebut.

Syrifuddin Yusuf (2022) juga mengemukakan bahwa Data Pendukung menjadi sangat penting, karena dalam penyusunan anggaran hal palaing utama yang ditekankan terhadap penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja adalah keberlanjutan dari suatu program, sehingga dalam menentukan *Output* dan *Outcome* harus disesuaikan dengan kondisi kenyataan yang kesemuanya hanya dapat ditopang oleh Akurasi sebuah Data Pendukung.

Menyoroti persoalan bahwa dalam Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja dilingkup Intansi Pemerintah lebih dikarenakan masih bingungnya sebahagian Penyusun dan juga Pengelola Anggaran untuk menentukan *Output* serta *Outcome* yang dianggap relevan, menurut Nur Ramadhana (2023) hal ini dapat disikapi dengan memperbanyak atau melakukan kegiatan *Benchmarking* pada daerah-daerah yang telah mendapatkan pengakuan terhadap Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja oleh Instansi yang berwenang.

Kondisi ini sebenarnya dapat diantisipasi jika semua OPD termasuk BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang telah memiliki Standar Pelayanan Minimal (SPM) dimana dalam dokumen ini tentunya memuat semua bentuk *Output* serta *Outcome* yang menjadi tugas dan fungsi pelayanan suatu organisasi sektor

publik, sehingga dengan adanya SPM oleh setiap penyusun anggaran mampu menjadikannya patron sesuai bidang pelayanan yang dituangkan dalam bentuk kegiatan utama setiap OPD.

Cris Kuntadi (2022) juga menambahkan bahwa kegiatan *Benchmarking* memang perlu menjadi alternatif bagi setiap OPD agar dalam penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja menjadi lebih baik, sebab dari sekian banyak faktor yang dianggap sangat berpengaruh terhadap konsep ini dikarenakan rendahnya pemahaman dari berbagai unsur terhadap prinsip-prinsip yang menjadi dasar dalam pengelolaan anggaran sehingga nantinya dapat dikategorikan berbasis kinerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasar pada Hasil Penelitian dan Pembahasan terkait dengan Analisis Kendala dan Kelemahan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang, maka kesimpulan yang dapat diambil yakni :

1. Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Enrekang, secara umum telah dilakukan walaupun masih terdapat beberapa kelemahan yang harus dibenahi antara lain Penyediaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
2. Permasalahan Efisiensi dan Efektifitas pada BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang, dapat dikatakan telah berjalan dengan baik dan menuju optimalisasi, hal ini dapat dilihat dari Target Kinerja yang mampu dicapai dapat dikategorikan Efektif dan juga Efisien karena semakin tahun mengalami peningkatan.
3. Kendala utama yang dihadapi dalam Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja pada Kantor BAPPELITBANGDA Kabupaten Enrekang saat ini lebih kepada penyediaan Data Pendukung yang Akurat dan Akutabel serta Peningkatan

Pemahaman Penyusun dan Pengelola Anggaran sehingga mampu menafsirkan dengan baik prinsip-prinsip yang tertuang pada Konsep Anggaran Berbasis Kinerja.

B. Saran-saran

Hal-hal yang dapat disarankan kepada pihak Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Enrekang antara lain :

1. Mendukung penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja khususnya dalam proses perencanaan sebagai peletak dasar dari konsep ini, maka hal yang paling perlu dilakukan yakni menyusun Standar Pelayanan Minimal (SPM) sehingga dapat dijadikan acuan untuk Penyusunan dan Pengelolaan anggaran.
2. Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas pencapaian Target Kinerja Instansi, maka dalam hal penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja oleh Pemegang Kebijakan diharapkan selalu melakukan Evaluasi khususnya terhadap Capaian Kinerja setiap Triwuan.
3. Mendukung agar tingkat Pemahaman dari Pengelola Anggaran maka setidaknya oleh Pemegang Kebijakan memberikan atau mengikutkan Pengelola Anggaran pada Kegiatan Pelatihan tentang Penerapan Konsep Penganggaran Berbasis Kinerja