



KELEMAHAN DAN KENDALA DALAM SISTEM PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA SEKTOR PUBLIK: SUATU TINJAUAN

WEAKNESSES AND CONSTRAINTS IN THE PUBLIC SECTOR PERFORMANCE-BASED BUDGETING SYSTEM: A REVIEW

Muammar Khaddafi¹, R Deci Fadillah², Safrani³, Farah Fadila⁴, Hidayatussaadah⁵

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Malikussaleh

Email: khadafi@unimal.ac.id

Article history :

Received : 24-11-2024

Revised : 25-11-2024

Accepted : 27-11-2024

Published: 29-11-2024

Abstract

Legislation on state finances focuses on changes in national financial management that prioritize effectiveness, efficiency, accountability, and transparency. Government Regulation Number 17 of 2017 introduced the paradigm of performance-based budgeting (PBK), which opened a new era in budget contributions to national progress. This study aims to identify obstacles and weaknesses in the implementation of performance-based budgeting in government agencies. The method used in this study is quantitative with a scoping review approach. The data used comes from relevant regulations and journal articles. The results of this scoping review will be the basis for further analysis. This study concludes that the implementation of performance-based budgeting by government agencies still needs significant improvement. In addition, government agencies must be able to adapt to existing challenges and make improvements at the macro level, especially in terms of their institutional arrangements. Although performance-based budgeting is considered better than the previous approach, in order for its implementation to be more effective, this system needs to be continuously refined along with changing conditions and needs that continue to develop.

Keywords: Weaknesses, Accountability, Performance-Based Budgeting, Public Sector.

Abstrak

Peraturan perundang-undangan mengenai keuangan negara fokus pada perubahan dalam pengelolaan keuangan nasional yang mengutamakan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 memperkenalkan paradigma penganggaran berbasis kinerja (PBK), yang membuka era baru dalam kontribusi anggaran terhadap kemajuan nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan dan kelemahan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan scoping review. Data yang digunakan berasal dari peraturan dan artikel jurnal yang relevan. Hasil dari scoping review ini akan menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja oleh lembaga pemerintah masih perlu peningkatan yang signifikan. Selain itu, lembaga pemerintah harus dapat beradaptasi dengan tantangan yang ada dan melakukan perbaikan di tingkat makro, terutama dalam hal pengaturan kelembagaan mereka. Meskipun penganggaran berbasis kinerja dianggap lebih baik dibandingkan pendekatan sebelumnya, agar implementasinya lebih efektif, sistem ini perlu terus disempurnakan seiring dengan perubahan kondisi dan kebutuhan yang terus berkembang.

Kata Kunci: Kelemahan, Akuntabilitas, Penganggaran Berbasis Kinerja, Sektor Publik.



PENDAHULUAN

Anggaran merupakan rencana keuangan pemerintah yang disusun dengan prinsip-prinsip tertentu untuk mencapai tujuan nasional, yaitu kesejahteraan rakyat. Sebagai bagian dari usaha untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, pemerintah telah melaksanakan reformasi dalam pengelolaan belanja negara dengan menekankan prinsip akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, dan audit eksternal. Reformasi ini terlihat dengan disahkannya berbagai undang-undang keuangan negara, salah satunya adalah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Undang-undang ini menetapkan bahwa rencana kerja dan anggaran harus disusun berdasarkan kegiatan yang akan dilaksanakan, sejalan dengan penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja (PBK) (UU RI, 2003).

Namun, berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL), PBK baru sepenuhnya diterapkan pada tahun 2011. Ketika pertama kali diperkenalkan, PBK membawa berbagai manfaat, termasuk peningkatan akuntabilitas belanja publik. Ini karena PBK menghubungkan pengelolaan fiskal dan sumber daya lainnya dengan kinerja yang harus dicapai. PBK juga menyediakan kerangka kerja yang dapat digunakan sebagai alat untuk penilaian dan pemantauan kinerja. Pengenalan PBK membawa harapan baru bagi penganggaran sektor publik, karena penganggaran tradisional sebelumnya tidak mempertimbangkan indikator kinerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelayanan publik secara efektif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hambatan dan kelemahan dalam penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) pada organisasi sektor publik. Meskipun sudah ada beberapa penelitian yang membahas topik ini, jumlahnya masih terbatas. Biswan & Grafitanti (2020) menyebutkan adanya masalah terkait pandangan yang salah bahwa anggaran harus selalu meningkat setiap tahun, serta anggapan bahwa kegiatan pemerintah tidak bisa dilakukan tanpa adanya anggaran yang besar. Di sisi lain, Dipayana dkk (2017) mengidentifikasi beberapa isu dalam penganggaran berbasis kinerja, seperti kesenjangan antara perencanaan dan dokumentasi anggaran, pelaporan kinerja yang belum memadai, kebutuhan untuk memperkuat sumber daya manusia, serta sistem yang terintegrasi yang belum optimal.

Taufiqurrahman (2014) menyimpulkan bahwa pemerintah belum berhasil mengubah pola pikir para pelaksana teknis, yang mengakibatkan kegagalan dalam melaksanakan reformasi pengelolaan keuangan. Puspitasari (2013) menambahkan bahwa implementasi PBK di beberapa kota masih perlu perbaikan yang signifikan, tidak hanya dari sisi administratif. Jaswin dkk (2019) juga menemukan bahwa aparat daerah masih belum sepenuhnya memahami indikator kinerja SPM dan PBK. Suryanto & Kurniati (2019) mencatat bahwa sistem anggaran lama memiliki kelemahan yang mendorong instansi pemerintah untuk beralih ke PBK. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai hambatan dan kelemahan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi Kementerian Keuangan dalam mengkaji dan memantau pelaksanaan penganggaran berbasis hasil di berbagai departemen dan lembaga.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) adalah suatu sistem perencanaan dan pengalokasian anggaran yang fokus pada hasil atau kinerja yang ingin dicapai,



bukan hanya pada input atau jumlah dana yang digunakan. Dalam sistem ini, anggaran disusun berdasarkan indikator kinerja yang jelas dan terukur, sehingga dana yang diberikan kepada setiap program atau kegiatan dihitung berdasarkan seberapa efektif dan efisien program tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari penganggaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi penggunaan anggaran pemerintah atau organisasi. Selain itu, sistem ini juga mendorong pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian hasil yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan perbaikan dan penyesuaian kebijakan atau anggaran di masa depan.

Prinsip dan Tujuan Penganggaran Berbasis Kinerja

Keterkaitan antara Anggaran dan Kinerja. Penganggaran berbasis kinerja menekankan pentingnya hubungan yang jelas antara pengalokasian dana dan pencapaian hasil atau kinerja. Setiap anggaran yang dialokasikan harus didasarkan pada indikator kinerja yang dapat diukur, sehingga dapat diketahui sejauh mana program atau kegiatan tersebut berhasil mencapai tujuannya.

1. Transparansi

Anggaran berbasis kinerja memfasilitasi transparansi dalam penggunaan anggaran dengan menghubungkan dana yang dialokasikan dengan hasil yang diinginkan. Ini memungkinkan masyarakat atau pemangku kepentingan untuk mengetahui bagaimana uang publik digunakan dan hasil apa yang diperoleh.

2. Akuntabilitas

Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, instansi atau organisasi yang menerima anggaran bertanggung jawab untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran berdasarkan pencapaian hasil yang telah ditentukan. Hal ini mendorong pengelola anggaran untuk lebih berhati-hati dalam merencanakan dan menggunakan dana.

3. Efisiensi dan Efektivitas

Prinsip ini mengutamakan penggunaan anggaran yang tepat guna, memastikan dana digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan hasil yang maksimal. Efisiensi mengacu pada penggunaan sumber daya yang minimal untuk mencapai hasil yang optimal, sedangkan efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Instrumen dalam Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja melibatkan serangkaian instrumen yang saling terkait untuk memastikan bahwa alokasi anggaran dilakukan secara efisien dan efektif, dengan fokus pada pencapaian hasil yang terukur. Salah satu instrumen utama adalah indikator kinerja (Key Performance Indicators/KPIs), yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu program atau kegiatan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu, serta menjadi dasar dalam menentukan keberhasilan suatu program. Selain itu, rencana kinerja menjadi acuan dalam perencanaan anggaran, yang memuat tujuan, sasaran, kegiatan, dan indikator kinerja yang ingin dicapai selama periode tertentu. Selanjutnya, anggaran berbasis kinerja merupakan instrumen untuk mengalokasikan dana berdasarkan hasil yang ingin dicapai, bukan hanya berdasarkan biaya yang dibutuhkan. Sebagai bagian dari proses ini, dilakukan pula evaluasi kinerja secara periodik untuk menilai pencapaian terhadap target yang



ditetapkan, yang pada gilirannya memberikan dasar untuk perbaikan kebijakan dan perencanaan anggaran di masa depan.

Laporan kinerja menyajikan hasil evaluasi tersebut kepada publik dan pemangku kepentingan, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, sistem informasi manajemen kinerja memungkinkan pengelolaan kinerja secara real-time, mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Perjanjian kinerja antara pihak yang mengelola anggaran dan pihak yang melaksanakan kegiatan juga menjadi instrumen penting untuk memastikan komitmen bersama terhadap pencapaian hasil. Terakhir, pengendalian dan pemantauan kinerja berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan program berjalan sesuai dengan rencana dan anggaran yang telah disusun. Melalui kombinasi instrumen-instrumen ini, penganggaran berbasis kinerja dapat menciptakan sistem pengelolaan anggaran yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan scoping review. Pendekatan scoping review, menurut Arksey & Malley (2005), bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengumpulkan literatur yang luas dan komprehensif dari berbagai sumber, yang menggunakan berbagai metodologi penelitian, dan relevan dengan topik yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan untuk membandingkan kondisi sebelum dan sesudah penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta membandingkannya dengan referensi lainnya yang relevan. Analisis ini didasarkan pada temuan yang diperoleh dari berbagai tahap yang dilakukan selama proses scoping review.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Sektor Publik

Implementasi penganggaran berbasis kinerja di sektor publik bertujuan untuk menciptakan sistem anggaran yang lebih efisien, transparan, dan terfokus pada hasil yang dapat diukur. Pendekatan ini mengharuskan pemerintah dan instansi publik untuk mengalokasikan anggaran berdasarkan kinerja dan pencapaian tujuan tertentu, bukan hanya pada input atau pengeluaran. Dalam prakteknya, setiap program atau kegiatan yang didanai harus memiliki indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk menilai sejauh mana tujuan tersebut tercapai. Misalnya, dalam sektor pendidikan, alokasi anggaran dapat didasarkan pada indikator seperti tingkat kelulusan siswa atau peningkatan kualitas pengajaran, bukan hanya jumlah sekolah yang dibangun atau fasilitas yang disediakan.

Salah satu langkah pertama dalam implementasi ini adalah merumuskan rencana strategis yang menghubungkan tujuan jangka panjang organisasi dengan alokasi anggaran yang realistis. Dalam hal ini, instansi publik harus memastikan bahwa penganggaran tidak hanya mencakup biaya rutin, tetapi juga memperhitungkan hasil yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan panjang. Oleh karena itu, perencanaan anggaran berbasis kinerja harus diawali dengan penetapan indikator yang jelas, yang mencerminkan hasil yang diinginkan dan bukan sekadar aktivitas yang dilakukan.



Selanjutnya, pengawasan dan evaluasi menjadi elemen penting dalam penganggaran berbasis kinerja. Pemerintah perlu memiliki mekanisme yang memungkinkan untuk mengevaluasi pencapaian setiap program dengan data yang akurat dan objektif. Misalnya, penggunaan teknologi informasi dapat mempercepat pengumpulan dan analisis data kinerja, sehingga dapat segera diketahui apakah anggaran digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu, transparansi dalam pelaporan hasil kinerja kepada publik sangat penting agar masyarakat dapat menilai sejauh mana program-program yang didanai dengan anggaran negara memberikan manfaat yang nyata.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga menjadi kunci keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja. Aparatur sipil negara (ASN) harus dilatih untuk memahami pentingnya perencanaan berbasis hasil, cara mengukur kinerja, serta bagaimana menyusun anggaran yang lebih fokus pada outcome. Hal ini melibatkan perubahan budaya kerja di kalangan pegawai negeri yang lebih menekankan pada hasil daripada sekadar prosedur atau input.

Dengan mengintegrasikan penganggaran berbasis kinerja dalam sistem pengelolaan anggaran publik, sektor publik dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang terbatas. Pada akhirnya, tujuan utama dari penerapan sistem ini adalah menciptakan pemerintahan yang lebih akuntabel, efektif, dan mampu memberikan nilai lebih bagi masyarakat.

Kelemahan Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Kementerian/Lembaga

Biswan & Grafitanti (2020) mengidentifikasi beberapa masalah dalam penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK). Pertama, masih ada pandangan yang salah bahwa anggaran harus terus meningkat setiap tahun, dan bahwa tanpa anggaran yang besar, suatu kegiatan tidak bisa dilaksanakan. Padahal, dalam sistem PBK, ada prosedur untuk merevisi anggaran jika terjadi kekurangan, sehingga instansi pemerintah tidak perlu khawatir jika anggaran tidak selalu meningkat, apalagi dengan kondisi output dan outcome yang tidak berubah dari tahun sebelumnya. Kedua, selama proses penyusunan anggaran, banyak instansi pemerintah yang berlomba-lomba untuk mengajukan anggaran yang besar. Oleh karena itu, pemahaman tentang PBK, khususnya di kalangan penyusun anggaran dan pimpinan instansi, perlu ditingkatkan. Sosialisasi yang lebih baik akan membantu menjembatani kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Dahana & Ermwati, 2020).

Ketiga, saat ini, banyak orang masih menganggap output PBK hanya sebagai dokumen administratif. Padahal, output seharusnya dipahami sebagai barang atau jasa yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Indikator output ini menjadi penting dalam perencanaan anggaran karena dapat mempengaruhi kualitas belanja yang digunakan. Keluaran yang baik akan menghasilkan hasil yang baik, yang pada akhirnya memberikan manfaat yang positif. Meskipun PBK berpotensi meningkatkan efektivitas program dan mengurangi duplikasi kegiatan di instansi pemerintah, salah satu tantangan utamanya adalah dalam pengembangan ukuran kinerja (Marsus & Mas'udin, 2020). Selain itu, hambatan lain dalam implementasi PBK adalah kurangnya pemahaman tentang sistem ini dan keterbatasan sumber daya (Mohammadipour, 2014). Agar PBK dapat memberikan hasil yang optimal, penting bagi para pelaku penganggaran untuk benar-benar memahami setiap aspek, mulai dari kegiatan, input, output, hingga outcome yang ingin dicapai.



Penyempurnaan dari Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja

Penyempurnaan penerapan penganggaran berbasis kinerja dapat dilakukan melalui beberapa langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Pertama, penting untuk menetapkan indikator kinerja yang lebih jelas, terukur, dan relevan, agar tujuan yang ingin dicapai dapat dipantau dengan lebih akurat. Selain itu, penguatan hubungan antara perencanaan dan penganggaran juga perlu dilakukan, dengan memastikan anggaran yang dialokasikan sejalan dengan prioritas dan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini, sistem pengawasan dan evaluasi yang lebih baik sangat diperlukan, agar pencapaian kinerja dapat dipantau secara real-time dan diperbaiki jika diperlukan. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga menjadi hal penting, sebab pengelola anggaran harus memiliki pemahaman dan keterampilan yang memadai untuk menjalankan penganggaran berbasis kinerja.

Transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik juga harus dijaga dengan cara memastikan bahwa anggaran dan hasil kinerja dapat diakses oleh publik, sehingga masyarakat dapat mengawasi penggunaan anggaran secara lebih terbuka. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi informasi juga perlu dioptimalkan, agar proses penganggaran dapat lebih efisien dan laporan kinerja dapat disampaikan dengan lebih akurat. Selain itu, fleksibilitas dalam penyesuaian anggaran sangat penting, terutama untuk menanggapi perubahan situasi yang tidak terduga. Terakhir, keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja perlu diperkuat, agar anggaran yang dialokasikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan prioritas yang ada di lapangan. Dengan langkah-langkah ini, penganggaran berbasis kinerja dapat memberikan dampak yang lebih signifikan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan pencapaian hasil yang optimal.

Kelemahan Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Lapangan dan Upaya Perbaikan

Dalam penyusunan anggaran, DJKN telah menerapkan Arsitektur dan Informasi Kinerja (ADIK). Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu MA, bagian penganggaran Kantor Pusat DJKN, yang menyatakan, “Penyusunan anggaran kita sudah menggunakan ADIK yang terefleksi pada struktur dan informasi kinerja dalam penganggaran. ADIK tersebut didesain dengan menerima masukan dari semua elemen baik dari Kantor Pusat (Direktorat Teknis) maupun instansi vertikal”. Dengan demikian, terdapat keseragaman antar KPKNL maupun antar Kanwil di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Studi Fitrianty dan Biswan (2018) menyatakan bahwa praktik sistem penganggaran melalui ADIK yang merupakan strategi penyempurnaan dari penganggaran berbasis kinerja dapat mempertajam informasi mengenai keterkaitan antara fungsifungsi suatu organisasi dengan organisasi di atasnya sehingga dapat dengan mudah ditelusuri dan dipahami keterkaitan informasi-informasi seperti kondisi apa yang ingin dicapai, produk apa yang bisa memenuhi kondisi tersebut, bagaimana cara menghasilkan produk, dan sumber daya apa yang dimiliki untuk melakukan kegiatan tersebut.

Hal yang menarik dari studi penganggaran berbasis kinerja di KPKNL berdasarkan penggalan data, wawancara dengan Ibu HT, Bapak NS, dan Ibu MA, dan penilikan kondisi riil, ditemui beberapa kelemahan implementasi penganggaran berbasis kinerja baik langsung maupun tidak langsung. Kekhawatiran tidak selaras antara perencanaan dan program juga disinggung pada studi Hartanto, Busaini, Animah (2018). Hal ini bukan hal mengkhawatirkan jika ditangani dengan



baik. Menurut hemat peneliti, kendala implementasi juga dijumpai pada banyak studi penganggaran berbasis kinerja, mengingat terdapat perubahan paradigma penganggaran dari sistem tradisional ke penganggaran berbasis kinerja. Yang pertama adalah pola pikir bahwa anggaran dari tahun ke tahun harus bertambah dan perilaku yang mendewakan anggaran: kalau tidak ada anggaran, tidak jadi melaksanakan kegiatan tertentu.

Dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, ada design untuk melakukan revisi anggaran. Hal ini mengisyaratkan seharusnya instansi tidak perlu khawatir jika ada kekurangan anggaran. Juga pada kondisi output dan outcome sama, anggaran dari tahun ke tahun tidak harus selalu bertambah. Pada penyusunan anggaran, setiap instansi berlomba-lomba mengajukan anggaran yang besar, meskipun kemudian ditelaah Kantor Pusat dan selalu terjadi pemotongan dari yang 51 diajukan. Tak jarang untuk menghindari kerumitan dalam proses revisi (selain revisi Kuasa Pengguna Anggaran dan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan), Satker mengurungkan revisi jika memang tidak terlalu urgen. Oleh karena itu, penting sekali mendorong pemahaman terkait penganggaran berbasis kinerja khususnya pada penyusun/PIC anggaran maupun Pimpinan Satker. Proses sosialisasi akan memperkecil gap perencanaan anggaran dan eksekusinya (Dahana & Ermawati, 2020). Hal ini karena pada dasarnya penganggaran berbasis kinerja memudahkan Satker dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran dengan efektif dan efisien, bukannya membatasi kegiatan. PIC penganggaran yang andal akan mengupayakan anggaran sekalipun dengan kegiatan yang benar-benar baru. Tentunya output yang benar-benar masih baru tidak diajukan pada tahun berjalan namun untuk perencanaan tahun selanjutnya. Selain itu selama ini, output masih dimaknai sebagai dokumen administrasi.

Output merupakan barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kegiatan. Indikator output yang akan dicapai dalam penganggaran berbasis kinerja dijadikan pertimbangan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, indikator output sebenarnya sangat berperan dalam menentukan kualitas belanja. Output yang baik akan memberikan outcome (hasil) yang baik, kemudian benefit yang baik diharapkan dapat dicapai. Hal ini selaras dengan studi Marsus dan Mas'udin (2020) yang menyimpulkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja memberikan dampak efektivitas program K/L dan mengurangi duplikasi aktivitas K/L, meskipun salah satu problem penganggaran berbasis kinerja terberat adalah formulasi ukuran kinerja. Berangkat dari kelemahan implementasi penganggaran berbasis kinerja yang jamak dijumpai di instansi pemerintahan, penting diadakan penajaman pemahaman atas pendefinisian output agar lebih mencerminkan kegiatan bukan sekedar dipandang pada dokumen administrasi saja.

Studi Mohammadipour (2014) menyebutkan bahwa kendala implementasi penganggaran berbasis kinerja dikaitkan dengan minimnya kesadaran atas sumber daya, minimnya familiarity dengan sistem penganggaran berbasis kinerja yang otomatis keduanya menjadi penghalang sukses penganggaran berbasis kinerja. Sistem penganggaran berbasis kinerja menuntut para pelaku penganggaran untuk memahami betul setiap aktivitas, input, output, bahkan outcome yang akan dicapai jika menginginkan hasil yang optimal. Studi Friyani dan Hernando (2019) menekankan bahwa pelatihan, pemahaman, edukasi, dan tekanan luar memberikan efek positif atas implementasi penganggaran berbasis kinerja dan penyerapan anggaran. Secara lebih luas, Dipayana, Triyuwono, dan Andayani (2017) merinci permasalahan penganggaran berbasis kinerja yakni perbedaan



dokumen perencanaan dan penganggaran, pelaporan kinerja belum sepenuhnya mulus, sumber daya manusia yang memerlukan penguatan, dan sistem terintegrasi masih belum optimal.

KESIMPULAN

Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) telah menjadi inovasi penting dalam pelaksanaan penganggaran untuk mendukung pencapaian pembangunan nasional. Pendekatan ini membawa banyak perubahan positif dengan sejumlah keunggulan yang lebih sesuai dengan tujuan pembangunan. PBK dianggap lebih rasional dan terstruktur dibandingkan dengan sistem penganggaran yang digunakan sebelumnya. Namun, meskipun telah diterapkan, masih banyak perbaikan yang perlu dilakukan oleh instansi pemerintah untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada. Selain itu, penting bagi pemerintah untuk melakukan perbaikan di tingkat makro, khususnya terkait dengan pengaturan institusional, agar penerapan PBK dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan. Meskipun beberapa peraturan mengenai PBK sudah lebih baik dibandingkan dengan pendekatan sebelumnya, masih ada kebutuhan untuk terus menyempurnakan sistem ini agar lebih efektif dalam mencapai tujuannya.

Saran

Penelitian ini hanya mengandalkan referensi dari artikel jurnal sebagai dasar untuk analisis, sehingga ada kemungkinan adanya unsur subyektivitas dalam pembahasan. Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk melibatkan wawancara dengan beberapa narasumber terkait agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya juga bisa menguji penganggaran berbasis kinerja dengan mempertimbangkan berbagai faktor menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menyarankan agar Kementerian Keuangan meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga. Kementerian/Lembaga perlu terus-menerus menyempurnakan administrasi anggaran berbasis kinerja agar dapat menemukan formula yang lebih tepat dan efektif dalam penyusunan anggaran. Penerapan PBK juga memerlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia agar sistem ini dapat berjalan dengan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

activity based cost method. *Management Science Letters*, 4(1), 145–148.

Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/137057/pmk-no-208pmk022019>

Arksey, H., & Malley, L. O. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Bappenas. <https://pu.go.id/pustaka/biblio/buku-2-pedoman-penerapan-penganggaran-berbasis-kinerja/737GJ>

Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2020). Memaknai kembali penganggaran berbasis kinerja berdasarkan studi implementasi penganggaran sektor publik. *Jurnal Manajemencategory-8.html*

Dahana, M. A., & Ermwati, E. (2020). Analysis of the budget planning process and budget execution process. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4), 1–6.

Departemen Keuangan RI. (2009). Pedoman penerapan anggaran berbasis kinerja. Buku 2.



- Dinas Kesehatan Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 4(2), 284–299. <https://doi.org/10.24815/jped.v4i2.13023>
- Dipayana, M. A., Triyuwono, I., & Andayani, W. (2017). The process of performance-based budgeting in Probolinggo city by utilizing simral: a phenomenology study. *Journal of Accounting and Business Education*, 2(1), 113–133. <https://doi.org/10.20527/jpp.v1i1.2441>
- <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.426>
- <https://doi.org/10.26675/jabe.v1i1.9753>
- <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.11.021>
- <https://journal.unair.ac.id/ADMP@pelaksanaan-anggaran-berbasis-kinerja-di->
<https://journal.unair.ac.id/ADMP@studi-penganggaran-berbasis-kinerja-pada->
<https://policy.paramadina.ac.id/satu-dekade-penganggaran-berbasis-kinerja/>
- [https://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Does-The-Performance-based-Budgeting-International Journal Of Scientific & Technology Research](https://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Does-The-Performance-based-Budgeting-International-Journal-Of-Scientific-&Technology-Research), 9(2), 3207–3214.
- Jaswin, E., Basri, H., & Fahlevi, H. (2019). Implementasi penganggaran berbasis kinerja dalam pencapaian standar pelayanan minimal (SPM) penyelenggara pelayanan kesehatan pada
- Kementerian Keuangan RI. (2019). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 208/PMK.02/2009 Tentang Petunjuk Penyusunan Dan Penelaahan Rencana Kerja Dan
- Marsus, S., & Mas'udin, M. (2020). Does the performance-based budgeting work in Indonesia?
- Mohammadipour, R. (2014). A study on the effect of performance based budgeting using Nasional. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/51467/pp-no-17-tahun-2017>
- Negara. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003>
- pemerintahan-daerah---tantangan-dan-hambatan-article-9097-media-81-category-8.html
- [pemerintah-provinsi-jawa-timur,-jawa-barat-dan-dki-jakarta-article-9239-media-81-penganggaran berbasis kinerja di indonesia: rekomendasi kebijakan untuk perbaikan.](https://pemerintah-provinsi-jawa-timur,-jawa-barat-dan-dki-jakarta-article-9239-media-81-penganggaran-berbasis-kinerja-di-indonesia:rekomendasi-kebijakan-untuk-perbaikan)
- Peraturan Pemerintah RI. (2017). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun Perbendaharaan, 2(1), 73–79. <https://doi.org/10.33105/jmp.v2i1.368>
- Puspitasari, R. (2013). Studi penganggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Provinsi Jawa
- Sitepu, T. J., Santosa, B. P., Mayasari, I., Junaidi, J., & Ikhsan, M. (2014). Satu dekade
- Suryanto, S., & Kurniati, P. S. (2019). Tinjauan perubahan sistem penganggaran berbasis kinerja di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 1(2), 1–9.
- [tantangan dan hambatan. Jejarings Administrasi Publik](https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.426), 6(2), 511–519.
- Taufiqurrahman, T. (2014). Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di pemerintahan daerah:Timur, Jawa Barat dan DKI Jakarta. *Jejarings Administrasi Publik*, 5(2), 356–369.
- Undang-Undang RI. (2003). Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Work-In-Indonesia.pdf