



## **PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA**

### ***IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE BASED BUDGETING IN HIGHER EDUCATION IN INDONESIA***

**Muammar Khaddafi<sup>1</sup>, Sittong Parluhutan Panjaitan<sup>2</sup>, T.Zakil Mubarak<sup>3</sup>,  
Karina Insani Tumanger<sup>4</sup>, Fajri Ramadhan<sup>5</sup>, Eva Kogoya<sup>6</sup>**  
1,2,3,4,5 Universitas Malikussaleh

Email: [khaddafi@unimal.ac.id](mailto:khaddafi@unimal.ac.id), [sittong.220420058@mhs.unimal.ac.id](mailto:sittong.220420058@mhs.unimal.ac.id), [zakil.220420103@mhs.unimal.ac.id](mailto:zakil.220420103@mhs.unimal.ac.id),  
[karina.220420106@mhs.unimal.ac.id](mailto:karina.220420106@mhs.unimal.ac.id), [fajri.220420132@mhs.unimal.ac.id](mailto:fajri.220420132@mhs.unimal.ac.id), [eva.220420221@mhs.unimal.ac.id](mailto:eva.220420221@mhs.unimal.ac.id)

#### Article history :

Received : 15-11-2024

Revised : 17-11-2024

Accepted : 19-11-2024

Published: 21-11-2024

#### Abstract

*One of the factors that must be considered in higher education is budgeting as a work unit control, a motivational and persuasive tool to act effectively and efficiently in achieving organizational goals. Important factors in budgeting in higher education in Indonesia by considering employee competence, organizational competence, and reward and sanction systems. In addition, it is important to note that the quality of human resource knowledge, especially for the PIC budget compiler, in preparing the budget because of the foundation in determining performance benchmarks, the need to change the old mindset towards budgeting that increases from year to year which results in no cost efficiency, and an understanding of the budget that cannot be changed becomes important, because the efficiency of funds from activities will be able to encourage improving the performance of higher education over other activities. Performance-based budgeting in this study provides a different perspective in integrating institutional management theory and organizational theory in determining organizational goals.*

**Keywords:** Budget, Performance-Based Budgeting, Higher Education.

#### Abstrak

Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam pendidikan tinggi adalah penganggaran sebagai pengendalian unit kerja, alat motivasi dan persuasif untuk bertindak secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor penting dalam penganggaran di pendidikan tinggi di Indonesia dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai, kompetensi organisasi, dan sistem penghargaan dan sanksi. Selain itu, perlu diperhatikan kualitas pengetahuan sumber daya manusia, khususnya bagi penyusun anggaran PIC, dalam menyusun anggaran karena landasan dalam menentukan tolok ukur kinerja, perlunya mengubah pola pikir lama terhadap penganggaran yang meningkat dari tahun ke tahun yang berakibat tidak adanya efisiensi biaya, dan pemahaman terhadap anggaran yang tidak dapat diubah menjadi penting, karena efisiensi dana dari kegiatan akan mampu mendorong peningkatan kinerja pendidikan tinggi atas kegiatan lainnya. Penganggaran berbasis kinerja dalam penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda dalam mengintegrasikan teori manajemen kelembagaan dan teori organisasi dalam menentukan tujuan organisasi.

**Kata Kunci:** Anggaran, Penganggaran Berbasis Kinerja, Perguruan Tinggi.



## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang sengit, salah satu elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah proses penganggaran. Dengan adanya penganggaran, akan memungkinkan pengendalian unit kerja, memotivasi, dan berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu sistem penganggaran yang paling umum adalah sistem penganggaran konvensional. Beberapa kelemahan dari sistem penganggaran konvensional adalah bahwa fokusnya hanya pada kebutuhan belanja tanpa mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Selain itu, dalam proses penyusunan anggaran pada sistem konvensional tidak memberikan hubungan yang jelas antara tujuan pembangunan yang direncanakan dengan anggaran yang diajukan.

Pada tahun 2003, keluar Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang memberikan dampak signifikan dalam pengelolaan keuangan negara. Salah satu perubahan inti adalah penerapan anggaran pemerintah berdasarkan kinerja. Sistem penganggaran yang berorientasi pada kinerja ini diimplementasikan sebagai alat untuk memenuhi target dan sasaran kinerja, sehingga penganggaran berbasis kinerja dirancang untuk mengatasi berbagai kelemahan dalam anggaran konvensional, khususnya masalah yang muncul karena kurangnya indikator pengukuran kinerja dalam mencapai tujuan. Anggaran berbasis kinerja menekankan pada konsep nilai untuk uang dalam pengawasan output kinerja.

Penganggaran berbasis kinerja telah diperkenalkan cukup lama di Indonesia, namun belum sepenuhnya diterapkan oleh instansi pemerintah. Hal ini disebabkan oleh; (1) Beberapa organisasi publik masih menggunakan pendekatan tradisional dalam penyusunan anggaran. Selain itu, ada beberapa faktor yang menghambat dan menjadi kendala dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, termasuk kurangnya pemahaman, pengetahuan, dan motivasi pegawai untuk penerapan yang optimal, serta ketidakhadiran sistem untuk mengukur kinerja hasil outcome (Mulihartanti, 2013). (2) Selain itu, belum diterapkannya penganggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggaran disebabkan oleh indikator kinerja yang tidak ada untuk mengukur hasil pengeluaran anggaran (Andriani dan Hatta, 2012). (3) Kendala lain yang muncul saat penganggaran berbasis kinerja adalah kualitas SDM yang rendah, kurangnya koordinasi internal, ketidakjelasan indikator kinerja, serta keterbatasan anggaran (Affandi 2016)

Pengelolaan pendidikan yang baik merupakan salah satu kunci penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Anwar, 2017). Santosa (2015) menunjukkan bahwa penerapan anggaran di institusi pendidikan tinggi masih belum efektif, meskipun sudah ada regulasi yang menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja harus dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2005. Peraturan ini mengatur berbagai aktivitas di perguruan tinggi, termasuk penyusunan anggaran (Sayidah et al., 2019). Kualitas pendidikan tinggi di Indonesia diatur oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, atau Direktorat Jenderal Pendidikan dan Kebudayaan. Menurut Chu & Westerheijden (2008), kualitas perguruan tinggi, baik secara global maupun nasional, dapat diukur dengan akreditasi. Selain itu, Tsinidou et al. (2010) menjelaskan bahwa rendahnya kualitas perguruan tinggi dapat menyebabkan penurunan jumlah mahasiswa akibat menurunnya kepercayaan calon mahasiswa, yang langsung mengancam keberlangsungan perguruan tinggi.

Untuk memperdalam studi literatur mengenai penganggaran berbasis kinerja di Indonesia, peneliti meneliti masalah implementasi penganggaran berbasis kinerja di perguruan



tinggi. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan, sebagian besar berasal dari negara maju seperti Amerika Serikat (Lu et al., 2011), Iran (Aliabadi et al., 2019), Inggris (Noman, 2008), Australia, dan Selandia Baru (Martí, 2013). Selain itu, Pratolo et al. (2021) menemukan bahwa sistem penganggaran berbasis kinerja bertindak sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi.

## TINJAUAN LITERATUR

### **penganggaran berbasis**

Kinerja Anggaran berfungsi sebagai instrumen untuk menilai keadaan keuangan dan pelaksanaan aktivitas organisasi. Di samping itu, anggaran dipakai untuk meyakinkan pihak manajemen bahwa organisasi beroperasi dengan cara yang efektif dan efisien, tanpa adanya praktik korupsi atau pemborosan (Pratama, 2014). Penganggaran yang berorientasi pada kinerja, yang dimulai pada akhir 1940-an (Goldstein, 2005), lebih fokus pada aktivitas ketimbang tujuan, serta bergantung pada pengklasifikasian aktivitas, ukuran hasil, dan penilaian kinerja (Zierdt, 2009). Tujuan utama dari penganggaran berbasis kinerja adalah menekankan pengawasan pengeluaran yang terpusat dan menghindari penyalahgunaan administrasi (Schick, 2007). Sebagai hasilnya, penganggaran berbasis kinerja menjadi sarana untuk memastikan akuntabilitas universitas dalam perencanaan strategis mereka serta untuk mengawasi pengeluaran (Schick, 2007). Pengeluaran harus cukup responsif terhadap kebutuhan para pemangku kepentingan - mahasiswa, fakultas, staf, dan masyarakat umum (Zierdt, 2009). Hal ini berfungsi untuk menciptakan insentif finansial bagi universitas dalam merencanakan keberlanjutan masa depan mereka.

Laporan penganggaran berbasis kinerja diharuskan untuk mencerminkan kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah (Blöndal & Kim, 2006) serta perencanaan universitas yang relevan. Penganggaran berbasis kinerja direncanakan, disusun, dan disetujui melalui proses pengambilan keputusan oleh berbagai tingkat manajemen dalam suatu organisasi sebelum diserahkan kepada pemerintah untuk pengesahan dan persetujuan (Blöndal & Kim, 2006; Schick, 2007). Hubungan antara pemerintah (yang menyediakan kebijakan dan pendanaan) dan universitas (yang menerima dana dan wajib mematuhi kebijakan) dapat dianalisis dengan teori principal-agent.

Secara umum, ketika anggaran disusun berdasar output per unit, hal itu dapat disebut sebagai penganggaran berbasis kinerja (Schick, 2007). Berdasarkan hal ini, banyak lembaga pemerintah menerapkan penganggaran berbasis kinerja. Di lain pihak, definisi yang lebih ketat dari penganggaran berbasis kinerja memerlukan hubungan antara peningkatan anggaran dengan peningkatan output yang diharapkan. Beberapa organisasi dapat mengklaim mengikuti definisi yang lebih ketat tersebut, namun banyak negara juga dapat mengklaim bahwa mereka benar-benar mempraktikkan penganggaran berbasis kinerja (Schick 2007).

Berbagai negara memperlihatkan peralihan dari penganggaran tradisional menuju yang lebih rasional. Contohnya, pendekatan berbasis kinerja disarankan pada tahun 1912 dalam lembaga pendidikan tinggi di Amerika Serikat dan dilaksanakan secara serius setelah tahun 1950-an (Borgia dan Coyner, 1995). Meskipun pemerintah mengadopsi sejumlah sistem penganggaran rasional di Amerika Serikat pasca tahun 1950-an, praktik penganggaran tradisional masih mendominasi bahkan hingga tahun 1990-an (Borgia dan Coyner, 1995). Selain di Amerika Serikat, pemerintah-



pemerintah lain juga berusaha beralih ke penganggaran berbasis kinerja. Pemerintah Indonesia mengadopsi "sistem anggaran berbasis kinerja" pada tahun 2003 (Jatmiko Wahyu Prabowo dkk, 2017) untuk mengatasi defisit yang dianggap akibat penganggaran tradisional. China memulai reformasi anggarannya dengan menerapkan standarisasi prosedur dan format penganggaran pada tahun 1999 (Liou, 2011). Akhirnya, Ozdil dan Hoque (2017) menggambarkan universitas di Australia yang menggunakan pendanaan berbasis kinerja.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian didefinisikan sebagai serangkaian prinsip, proses, dan prosedur yang diterapkan oleh peneliti untuk menemukan solusi yang tepat bagi masalah yang diteliti (Mulyana, 2006:145). Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, sebuah pendekatan yang bertujuan untuk menyelidiki, mencari, mendeskripsikan, serta menerangkan ciri-ciri dari suatu pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan melalui metode kuantitatif (Saryono 2010). Pendekatan deskriptif analitis adalah sebuah teknik penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data disertai dengan penjelasan di dalamnya.

Metodologi penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode tinjauan kepustakaan, yang menggunakan teori Kitchenham (Kitchenham 2004), dimana peneliti melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik tersebut. Penelitian ini menganalisis anggaran berbasis kinerja di perguruan tinggi dengan mempertimbangkan implementasinya dalam konteks pendidikan tinggi melalui intervensi pemerintah, untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi yang masih rendah, khususnya dalam hal penganggaran. Setelah proses pembelajaran selesai dan penjelasan disampaikan, peneliti akan memberikan kesimpulan dan rekomendasi terkait penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Penelolaan Perguruan Tinggi**

Pengelolaan anggaran berbasis kinerja di perguruan tinggi merupakan suatu sistem modern yang saat ini telah berfungsi sebagai alat transformasi dari sistem anggaran tradisional yang lebih mengutamakan kebutuhan pengeluaran tanpa mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana. Anggaran berbasis kinerja lebih menitikberatkan pada pencapaian hasil atau kinerja utama dari aktivitas yang telah direncanakan (Hager et al., 2001). Sofyani (2018) menyebutkan bahwa dampak dari anggaran berbasis kinerja sangat signifikan bagi perguruan tinggi yang harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berfokus pada kepentingan masyarakat.

Setiap kegiatan yang direncanakan oleh organisasi dapat digambarkan dalam sebuah anggaran sebagai cara untuk memudahkan pencapaian target kinerja yang sejalan dengan visi dan misi lembaga. Menurut Jones (2014), penetapan anggaran tidak hanya menggambarkan jumlah nominal yang diperlukan untuk suatu kegiatan, tetapi juga tujuan yang hendak dicapai.

Kretek et al. (2013) menemukan bahwa sebagian besar perguruan tinggi lebih memfokuskan perhatian pada aspek politik, dibandingkan dengan inovasi dalam perubahan tata kelola perguruan tinggi yang bertujuan untuk menghasilkan kualitas tinggi. Selain itu, Locke (1975) menjelaskan



bahwa tujuan yang dicapai oleh karyawan atau tim dalam organisasi akan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Setiap perguruan tinggi berharap ada peningkatan dalam kualitasnya, oleh karena itu, penganggaran berbasis kinerja dapat membantu perguruan tinggi dalam meningkatkan standar kualitasnya (Dicker et al., 2019).

Organisasi yang memiliki kinerja berkualitas tinggi cenderung bergerak secara kolektif, yang berkaitan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan perguruan tinggi (Kristiantoro et al., 2018). Oleh sebab itu, perubahan kebijakan manajemen diperlukan di perguruan tinggi untuk memberikan kontribusi yang menjelaskan dampak dari penerapan anggaran berbasis kinerja.

### **Implementasi Performance-Based Budgeting Pada Perguruan Tinggi**

Sistem penganggaran di perguruan tinggi memiliki peranan krusial dalam mendukung mutu dari institusi tersebut. Penerapan anggaran yang berbasis kinerja, sebagai alat kontrol, sangat bergantung pada kemampuan manajerial, yang mana peningkatan kualitas karyawan akan berdampak pada kinerja perguruan tinggi. Terdapat hubungan tidak langsung antara kompetensi manajemen dan penerapan penganggaran berbasis kinerja, di mana menurut Jones et al., (2013), penganggaran berbasis kinerja bukan hanya sebagai instrumen perencanaan anggaran, melainkan juga sebagai alat strategis yang membantu mengendalikan tujuan akhir dari suatu aktivitas sesuai dengan visi, misi, dan sasaran perguruan tinggi.

E.A. Locke (1975) menyatakan dalam teori penetapan tujuan bahwa target yang terukur dan jelas dari penerapan penganggaran berbasis kinerja akan diimbangi dengan kinerja yang berkualitas. Dengan adanya target kinerja yang jelas dan terukur, karyawan akan lebih memahami peran dan tanggung jawabnya yang ingin dicapai selaras dengan strategi dan rencana yang telah disusun. (Lorenz dan Wigger, 2012).

Penganggaran berbasis kinerja dapat berfungsi sebagai strategi untuk menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Lebih lanjut, Simons (2000) mengemukakan bahwa sistem penghargaan sebagai kebijakan untuk memotivasi karyawan dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi jika dipadukan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Pengaruh penerapan penganggaran berbasis kinerja terhadap kualitas perguruan tinggi cukup signifikan, karena kompetensi manajemen dalam pengelolaan organisasi dapat memastikan keberlangsungan perguruan tinggi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga, serta dalam tata kelola yang berkualitas. Hal ini menjadikan kinerja mudah dikelola dengan kompetensi yang sesuai dengan prioritas pekerjaan.

Penganggaran berbasis kinerja memberikan informasi terperinci, baik dari segi target maupun hasil aktivitas, serta anggaran yang direncanakan memiliki masa pelaksanaan yang telah ditetapkan dan dilakukan evaluasi kegiatan terhadap anggaran tersebut. Edwin A. Locke & Latham (2013) menyatakan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja mendukung manajemen dalam mencapai target kerjanya. Robbins & Judge (2013) menerangkan dalam teori penetapan tujuan bahwa tujuan yang menantang namun disertai dengan target yang spesifik akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

#### **1. Kompetensi Manajemen**

Penganggaran berbasis kinerja memerlukan kompetensi dari seluruh anggota organisasi, terutama manajemen. Peran manajemen sangat penting dalam keberhasilan suatu kebijakan



organisasi. Hal ini karena kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan kepada semua pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, dan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai sasaran organisasi (Rini, 2013). Hashim dan Wok (2014) menegaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja memerlukan kompetensi manajerial yang mencakup pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pola pikir yang dapat diandalkan untuk membedakan individu, khususnya berkaitan dengan prestasi kerja. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja adalah kompetensi dalam pendidikan formal dan pengalaman kerja (Ahyaruddin dan Akbar, 2018). Manajemen berperan langsung dalam penetapan tujuan dan evaluasi, sehingga kompetensi manajemen menjadi aspek yang sangat penting baik dalam penyusunan maupun pelaksanaan anggaran (DiMaggio dan Powell, 2000).

Dengan manajemen yang efektif di perguruan tinggi, akan tercipta keseimbangan antara faktor sosial ekonomi, tujuan organisasi, individu, dan penerapan penganggaran berbasis kinerja yang mendorong efisiensi dalam pengelolaan universitas yang baik. Penganggaran dibagi menjadi tiga kategori, yaitu anggaran jangka pendek (rencana operasional), anggaran jangka menengah (rencana operasional), dan anggaran jangka panjang (rencana pengembangan induk). Menurut Lorensius, Ping, et al., (2021), kompetensi dan komitmen manajemen dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan optimal. Cahyono et al., (2021), menyatakan bahwa perguruan tinggi, khususnya swasta, dalam penerapan anggaran berbasis kinerja belum sepenuhnya merata.

## 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan kebijakan organisasi, karena karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi akan membantu dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja secara baik dan langsung berorientasi pada tujuan organisasi. Bansal et al. (2004) mendefinisikan tujuan organisasi memiliki kepentingan yang sangat dalam kaitannya dengan karyawan. Komitmen terhadap kegiatan dalam organisasi, seperti penetapan tujuan, inovasi, strategi, dan pengelolaan sumber daya, serta mendapatkan dukungan politik yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama (Sofyani, 2018). Komitmen yang kuat akan sangat mempengaruhi organisasi dalam implementasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja (Sofyani, 2018).

Porter (1982) dalam Nawastri (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bervariasi dari pegawai dalam memahami keterlibatan mereka dalam organisasi dilihat dari; (1) penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan untuk memberikan usaha sungguh-sungguh dalam organisasi, dan (3) keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Sumarno (2005) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi dengan penganggaran berbasis kinerja, karena karyawan yang memiliki komitmen kuat akan termotivasi untuk bekerja keras mencapai sasaran yang diinginkan dan berusaha meningkatkan kualitas organisasi. Komitmen organisasi yang tegas akan mendorong karyawan untuk mencapai sasaran bersama dan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Sopiah, 2008).



### 3. Sistem Penghargaan dan Sanksi

Salah satu dorongan anggota dalam mendukung adanya perubahan yang lebih baik dalam organisasi ialah adanya bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Menurut Julnes dan Holzer( 2001) menemukan bahwa kegagalan dalam implementasi konsep baru disebabkan oleh tanggapan organisasi terhadap perubahan juga berkaitan dengan adanya insentif sebagai kompensasi untuk menerima inovasi sebagai penerapan kebijakan baru. Selain itu, dalam mendorong anggota untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, yaitu dengan cara:( 1) memastikan bahwa tujuan yang diraih disepakati dan dipercayai untuk tercapai, sehingga karyawan akan giat untuk mencapai tujuan organisasi.( 2) memberikan penghargaan terhadap tujuan yang ingin dicapai agar dapat memotivasi karyawan dalam pencapaian target( Simons, 2000).

Penerapan penganggaran berbasis kinerja yang menjadi inovasi dalam organisasi perlu disertai dengan insentif sebagai imbalan ke karyawan, agar implementasi penganggaran berbasis kinerja dalam berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan inovasi dapat membuat karyawan frustrasi yang dapat memungkinkan kehilangan ritme kerja( Ahyaruddin dan Akbar, 2018). Menurut Naranjo- Gil & Hartmann( 2007) berpendapat bahwa banyak akademisi yang bukan dalam bidang keuangan, akuntansi, atau manajemen melihat bahwa hal yang perlu diperhatikan dalam perguruan tinggi ialah memberikan pendidikan yang berkualitas, bukan pada peningkatan kinerja keuangan. Hal ini dikarenakan pemahaman yang tidak komprehensif, sehingga penerapan penganggaran berbasis kinerja dianggap sebagai proses perencanaan dan penetapan anggaran saja, bukan dilihat sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan kualitas perguruan tinggi. Oleh karena itu, penghargaan dikaitkan dengan target kinerja yang akan berusaha keras untuk mencapai target dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Beberapa peneliti, menganggap bahwa selain penghargaan, sanksi merupakan salah satu cara untuk mengarahkan tingkah laku individu agar tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan( Fitri et al., 2013). Akan tetapi, menurut Prasetya( 2018) mengemukakan bahwa sanksi memiliki dampak positif tapi tidak signifikan terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja, karena pemberian sanksi ketika tidak berhasil menerapkan penganggaran berbasis kinerja ternyata tidak berhasil memacu pegawai dan pegawai organisasi untuk segera memperbaiki kinerjanya.

### 4. Kualitas Pengetahuan Penyusun Anggaran

Saputra et al.,( 2021) mengungkapkan bahwa mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan, sehingga penyusunan anggaran berbasis kinerja diharapkan menghasilkan anggaran yang lebih berkualitas sehingga lebih efektif dalam pengendaliannya. Hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja ialah dengan memperhatikan pengetahuan terhadap penyusun anggaran/ snap penyusun, agar pemahaman dalam penerapan anggaran berbasis kinerja dapat bekerja dengan baik. Pola pikir lama terhadap penganggaran bahwa anggaran bertambah dari tahun ke tahun, anggaran tidak dapat diubah, seharusnya dapat diminimalisir. Penerapan anggaran berbasis kinerja menunjukkan kurangnya pemahaman penyusun anggaran terhadap indikator kinerja yang dilihat dari indikator keberhasilan dari suatu kegiatan, dan target sasaran yang diberikan oleh pemerintahan( Wijayanti



et al., 2012). Pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai akan berdampak pada keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja (Prasetya,2018).

Biswan dan Iklima( 2021) mengungkapkan bahwa penganggaran berbasis kinerja juga dapat mengantisipasi adanya kemungkinan terjadinya penyerapan anggaran di akhir tahun, sehingga pengimplementasian anggaran dapat di alokasikan secara merata tiap triwulannya. Dengan adanya fleksible budget akan mendorong meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, hal yang perlu diperhatikan dalam penganggaran berbasis kinerja yaitu perlu adanya evaluasi atau monitoring hasil efisiensi, agar kelebihan anggaran tersebut dapat dialokasikan ke kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja dalam perguruan tinggi.

## KESIMPULAN

Kesimpulan ini berasal dari ulasan literatur dengan analisis naratif, yang menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja memiliki peran penting dalam penganggaran di institusi pendidikan tinggi di Indonesia, dengan mempertimbangkan kompetensi karyawan, kapabilitas organisasi, dan sistem insentif. Selain itu, penting untuk memperhatikan bahwa kualitas pengetahuan sumber daya manusia adalah aspek yang harus dijadikan perhatian, terutama pada PIC penyusun anggaran, dikarenakan (1) penyusunan anggaran merupakan fondasi dalam menetapkan tolok ukur kinerja. (2) perlunya pergeseran pola pikir lama terhadap anggaran yang meningkat setiap tahun yang mengarah pada hilangnya efisiensi biaya. (3) pemahaman tentang anggaran yang tidak bisa diabaikan menjadi hal yang kritis, karena penganggaran berbasis kinerja dalam kajian ini memberikan sudut pandang yang berbeda dalam mengintegrasikan teori manajemen kelembagaan dan teori organisasi dalam menetapkan tujuan organisasi. Efisiensi dana dari kegiatan akan mampu mendorong peningkatan kinerja institusi pendidikan tinggi dalam aspek lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2018). Indonesian Local Government's Accountability and Performance: the Isomorphism Institutional Perspective. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, (Vol. 19, Issue 1). Muhammadiyah University Yogyakarta.
- Andriani, W., & Hatta, E. (2012). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Pusat (Studi pada Politeknik Negeri Padang). *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 7(1), 24-35
- Anwar, A. A. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Tinggi dalam Upaya Meningkatkan Mutu (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Menengah di Surabaya). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 87.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer toservice providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234–250.
- Biswan, A. T., & Iklima, D. G. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1): 35-56.
- Borgia, CR & Coyner, RS 1995. Evolusi dan keberhasilan sistem penganggaran di institusi pendidikan tinggi. *Jurnal Penganggaran Publik, Akuntansi & Manajemen Keuangan*, 7, 467- 492.



- Cahyono, D., Mulyono, A., & Lesmana, S. (2001). Pengaruh Politik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial (Studi Empiris di Perguruan Tinggi, *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 543–564.
- Chu, A., & Westerheijden, D. F. (2018). Between quality and control: what can we learn from higher education quality assurance policy in the Netherlands. *Quality in Higher Education*, 24(3), 260–270. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1559513>
- Dicker, R., Garcia, M., Kelly, A., & Mulrooney, H. (2019). What does ‘quality’ in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1425–1441. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445987>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143–166. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Fitri, S. M., Unti, L., & Ali, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(2): 157-171.
- Goldstein, L. (2005). *Penganggaran perguruan tinggi dan universitas: Pengantar untuk fakultas dan administrator akademik*. Washington, DC: NACUBO.
- Hager, G., Hobson, A., & Wilson, G. (2001). Performance-based budgeting: Concepts and examples (Issue 302). *Legislative Research Commission, Committee for Pram Review and Investigations*.
- Hashim, J., & Wok, S. (2014). Competence, performance and trainability of older workers of higher educational institutions in Malaysia. *Employee Relations*, 36(1), 82–106. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0031>
- Jatmiko Wahyu Prabowo, T., Leung, P. & Guthrie, J. (2017). Reformasi akuntansi dan penganggaran sektor publik di Indonesia (2003-2015): kebingungan dalam implementasi. *Jurnal Penganggaran Publik, Akuntansi & Manajemen Keuangan*, 29, 04-137.
- Jones, R., Lande, E., Lüder, K., & Portal, M. (2013). A Comparison of Budgeting and Accounting Reforms in the National Governments of France, Germany, the UK and the US. *Financial Accountability & Management*, 29(4), 419–441. <https://doi.org/10.1111/faam.12022>
- Julnes, P. de L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693–708.
- Fadhil Husain Alimuddin<sup>1\*</sup>, H. A. (2022). PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA. *Volume 3, Nomor 2, Desember 2022*, 3, 272-280.