

## Analisis Sistem Penganggaran Berorientasi Kinerja di Pemerintahan Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta

Putri Apriliani, Sonny Fransisco Siboro, Nabila Putri Untawijaya, Radiatul Adawiyah  
Akuntansi, Universitas Bina Sarana Informatika

Alamat : Jl. Margonda Raya No.8 pondok cina, kecamatan beji, Kota depok, Jawa barat

**Abstract.** *This study set out to ascertain whether the provincial governments of West Java and DKI Jakarta will adopt a performance-oriented budgeting approach. A case study using a qualitative methodology is the research technique employed. This study makes use of secondary data that is comparative-analyzed from a variety of literary sources, including government publications, news articles, and journals. The results of this exploratory inquiry demonstrate that a full paradigm shift in the issue between legislative and executive policies that result in system change is still lacking in consistency and completeness. This is because old procedures are being used, and their size and cost requirements are unclear. What is needed is an integrated monitoring system that, with the support of regional leaders and without any sectoral ego among field agents, other areas could adopt. Then, greater budget transparency must keep pushing government organizations to use faster, higher-quality electronic procurement of products and services, or e-procurement (e-proc).*

**Keywords:** *Performance-oriented budgeting approach, West Java and DKI Jakarta provincial governments, qualitative methodology*

**Abstrak.** Studi ini bertujuan untuk memastikan apakah pemerintah provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta akan mengadopsi pendekatan penganggaran berorientasi kinerja. Studi kasus dengan menggunakan metodologi kualitatif adalah teknik penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang dianalisis secara komparatif dari berbagai sumber literatur, termasuk publikasi pemerintah, artikel berita, dan jurnal. Hasil penyelidikan eksploratif ini menunjukkan bahwa perubahan paradigma secara utuh antara kebijakan legislatif dan eksekutif yang berujung pada perubahan sistem masih kurang konsisten dan tuntas. Hal ini karena prosedur lama yang digunakan, dan ukuran serta persyaratan biayanya tidak jelas. Yang dibutuhkan adalah sistem pemantauan terpadu yang, dengan dukungan para pemimpin daerah dan tanpa adanya ego sektoral di kalangan petugas lapangan, dapat diadopsi oleh daerah lain. Kemudian, transparansi anggaran yang lebih besar harus terus mendorong organisasi pemerintah untuk menggunakan pengadaan produk dan layanan elektronik yang lebih cepat dan berkualitas tinggi, atau *e-procurement* (e-proc).

**Kata kunci :** Pendekatan penganggaran berorientasi kinerja, Pemerintah provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta, Metodologi kualitatif

### PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah saat ini tengah disorot oleh masyarakat, khususnya lembaga-lembaga pemerintah yang sebagian besar operasionalnya ditopang oleh dana publik. Kinerja disebut juga prestasi kerja adalah hasil usaha seorang pegawai baik kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang diselesaikan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Oleh karena itu, penyerapan anggaran pada akhir tahun berjalan tidak boleh dijadikan dasar pengukuran kinerja semata. Agar penilaian kinerja bermanfaat bagi perluasan organisasi, penilaian tersebut harus konsisten dengan visi dan tujuannya. Menurut informasi dari surat kabar harian tersebut, pemerintah sering melakukan pemborosan dana, sehingga dana yang diberikan tidak sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Akibatnya, belanja anggaran yang tidak efisien dan tidak efektif merugikan negara. Buruknya kinerja entitas sektor publik baik pusat maupun daerah tentu saja terkena dampak dari hal ini.

Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) diperlukan untuk mengembangkan kepribadian dan kapasitas intelektual pegawai guna meningkatkan kinerja. baik sumber daya manusia (SDM) maupun pendidikan. Pelatihan dan pendidikan meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan meningkatkan keterampilan kerja selain informasi (Sumarsono, 2013). Aparatur negara menggunakan pegawai negeri sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pembangunan dan pemerintahan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas sekaligus mencapai hasil yang diinginkan, pelatihan sangatlah penting. Pelatihan mempunyai arti sebagai berikut: (1) untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap agar mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara profesional berdasarkan kepribadian dan etika pegawai negeri sipil. Hal ini tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil pasal 2 dengan syarat organisasi, (2) membangun aparatur pembaharu dan pemersatu yang mampu menjadi perekat bangsa, dan (3) memperkuat pola pikir dan semangat pelayanan yang mengedepankan perlindungan, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan, (4) membangun visi bersama dan sikap proaktif dalam pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan guna mencapai penyelenggaraan pemerintahan yang unggul.

Pemerintahan yang menciptakan dan melaksanakan nilai-nilai profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan penerimaan masyarakat dalam peraturan ini disebut sebagai pemerintahan yang baik. Dengan adanya revisi Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, pengelolaan keuangan daerah mengalami modifikasi yang berujung pada reformasi. Baik pemerintah pusat maupun daerah wajib memikul tanggung jawab penuh atas efektivitas dan efisiensi pengalokasian anggaran masing-masing. Undang-undang ini memenuhi persyaratan desentralisasi pemerintahan yang sebenarnya dan dianggap sebagai kebijakan yang sangat demokratis. Tuntutan desentralisasi yang dibarengi dengan reformasi sektor publik telah menyebar ke seluruh dunia, termasuk Indonesia.

Otonomi daerah yang merupakan hasil desentralisasi berupaya untuk mengoptimalkan pelayanan dan mendekatkan fungsi pemerintahan kepada masyarakat. Hal ini diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan dalam upaya mencapai tujuan bernegara, antara lain masyarakat adil dan makmur. Meningkatnya tekanan masyarakat terhadap tata kelola pemerintahan yang baik diharapkan dapat membantu pemerintah daerah menjalankan tugasnya dengan lebih baik dalam mengelola urusan daerah. Program pengabdian kepada masyarakat merupakan salah satu peran pemerintah. Tujuan akhir dari kinerja pemerintah yang optimal seharusnya adalah

menghasilkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah harus melihat tata kelola yang baik sebagai upaya untuk meningkatkan output. Anggaran sangat penting untuk pengelolaan sumber daya yang efektif, mencapai standar kinerja yang ditetapkan oleh masyarakat, dan mendorong akuntabilitas sosial.

Dalam pemerintahan daerah, anggaran merupakan hal yang krusial karena mempengaruhi kinerja pemerintah yang berkaitan dengan peran pemerintah dalam melayani masyarakat. Ketika manajemen, dalam kapasitasnya sebagai steward, dapat dibujuk untuk berperilaku demi kepentingan terbaik kepala sekolah dan organisasi, hal ini konsisten dengan teori stewardship (Podrug, 2011). Konsep tata kelola yang baik yang muncul sangat menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Dalam buku *Introducing Public Administration*, Shfritz dan Russell (1997) menyatakan bahwa beberapa prinsip sistem pemasyarakatan telah berkontribusi terhadap tren penurunan jumlah penduduk, yaitu: demokrasi, keadilan, transparansi, moralitas tinggi, empati, dan akuntabilitas (Bastian, 2006).

Obligasi sektor publik merupakan ukuran akuntabilitas publik atas dana publik dan pelaksanaan program yang didanai oleh dana publik (Mardiasmo, 2009:12). Anggaran digunakan untuk mengurangi kinerja lembaga pemerintah yang menentukan bagaimana langkah-langkah proyek dilaksanakan. Agar proyek pemerintah dan pembangunan dapat berjalan dengan lancar dan menguntungkan, komunikasi dan koordinasi yang baik, jelas, dan ringkas harus dijaga. Landasan berpikir bagaimana mengoperasikan otonomi akan dikatakan oleh pembangunan masyarakat, sehingga betul-betul mencapai tujuan, yaitu meningkatkan taraf dan kualitas hidup masyarakat (Avionita, 2023). Pendekatan penganggaran yang berfokus pada keluaran organisasi dan terhubung dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi dikenal sebagai penganggaran berbasis kinerja, atau penganggaran item kinerja (Bastian, 2006). Melalui reformasi pemerintahan, dituntut terciptanya pemerintahan yang amanah, didukung oleh lembaga pemerintah yang profesional, kompeten, dan akuntabel sehingga mampu memberikan pelayanan prima dalam proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sehingga meningkatkan akuntabilitas publik. dan transparansi.

Pemerintah diharapkan dapat menerapkan penganggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan dalam pengelolaan sektor publik. Hal ini sejalan dengan bagaimana otonomi daerah dilaksanakan, yaitu menggunakan sumber daya sedemikian rupa sehingga dapat mencapai akuntabilitas publik dengan tetap ekonomis, efisien, efektif, adil, dan setara. Anggaran juga berfungsi sebagai alat perencanaan, instrumen pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja, alat politik, dan alat motivasi, menurut

Mardiasmo (2009). Menanggapi tuntutan tersebut, Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), yang bertindak sebagai wakil rakyat, mengeluarkan sejumlah ketetapan MPR (nomor XV/MPR/1997), yang membahas isu-isu seperti pelaksanaan otonomi daerah, pembagian sumber daya nasional secara adil, dan keseimbangan antara keuangan pusat dan daerah.

Lebih lanjut, Permendagri nomor 13 tahun 2006 yang kemudian diubah menjadi Permendagri nomor 59 tahun 2007 tentang peraturan keuangan daerah memuat pedoman pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Penyusunan rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah (RKA-SKPD) dituangkan dalam aturan ini. Penyusunan RKASKPD menandakan bahwa kini diperlukan penganggaran berbasis kinerja dan akuntabel. Untuk mencapai suatu tujuan, setiap pengeluaran harus dipusatkan agar murah, efisien, dan berhasil dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini, penganggaran berbasis kinerja mempengaruhi kemampuan lembaga-lembaga pemerintah daerah untuk mencapai tujuan mereka dan berfungsi sebagai ukuran untuk meningkatkan kinerja pejabat daerah, dan sebaliknya. Diharapkan dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja maka kinerja aparatur pemerintah daerah akan meningkat, artinya penganggaran berbasis kinerja akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah (Lande, 2016).

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Sistem Penganggaran Berorientasi Kinerja di Pemerintahan Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta”.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **1. Stewardship Theory**

Skenario bahwa manajemen didorong untuk mencapai hasil utama demi kepentingan organisasi dan bukan demi tujuan pribadi dijelaskan oleh teori penatalayanan (Davis, 2013). Menurut pengertian ini, terdapat korelasi langsung antara kepuasan karyawan dan kesuksesan perusahaan. Anggapan filsafat tentang sifat manusia yaitu, bahwa manusia adalah makhluk yang dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan bermoral menjadi landasan teori penatalayanan (Murwaningsari, 2012).

Karena organisasi sektor publik, termasuk pemerintah dan organisasi nirlaba lainnya, didirikan dengan tujuan menyediakan informasi untuk hubungan antara steward dan prinsipal, teori stewardship dapat diterapkan pada penelitian akuntansi di organisasi jenis ini. Peran akuntansi sebagai penggerak (driver) informasi keuangan berkontribusi terhadap kompleksitas transaksi, perluasan spesialisasi di bidangnya, dan

pertumbuhan perusahaan sektor publik. Semakin sulit bagi para pelaku untuk menangani sendiri tugas-tugas manajemen karena kondisi di perusahaan sektor publik menjadi lebih kompleks dan tuntutan akuntabilitas meningkat.

## **2. Peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan perbaikan sebagai tindakan, tata cara, atau proses perbaikan (perusahaan, kegiatan, dan sebagainya). Kemajuan adalah perjalanan seseorang dari ketidaktahuan menuju pengetahuan dan dari ketidakmampuan menuju kemampuan. Kata "perbaikan" berasal dari kata "tingkat", yang mengacu pada tingkat segala sesuatu yang diatur secara ideal. Peningkatan mengacu pada prosedur, pendekatan, atau aktivitas apa pun yang membuat sesuatu menjadi lebih baik atau menggerakkan sesuatu ke arah yang lebih positif daripada sebelumnya. Kinerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa baik suatu kegiatan, program, atau kebijakan dilaksanakan dalam rangka mewujudkan maksud, visi, sasaran, dan sasaran organisasi (Bastian, 2015). Hal ini tidak terjadi sebagaimana dikemukakan oleh TIM AKIP BPKP (2007) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan persyaratan yang perlu dipahami dan dibagikan kepada pemangku kepentingan tertentu untuk menilai seberapa baik suatu lembaga mencapai tujuannya dalam kaitannya dengan kinerja. visi organisasi dan untuk mengidentifikasi keuntungan dan kerugian dari setiap kebijakan operasional yang mungkin telah diadopsi.

Berdasarkan uraian di atas, peningkatan kinerja dapat diartikan sebagai suatu pendekatan atau upaya yang bertujuan membantu pegawai pemerintah mencapai prestasi kerja yang selaras dengan maksud dan tujuan organisasi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Tiga aspek prestasi kerja adalah ketepatan waktu, kuantitas, dan kualitas.

Fitur berikut menunjukkan indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai seberapa baik kinerja pegawai negeri (Nawawi, 2010): A. Efektivitas Efektivitas dapat dipahami sebagai penawaran layanan berkualitas yang memungkinkan pihak berwenang melaksanakan kebijakan dan tujuan. Efektivitas sangat terkait dengan tindakan yang diambil untuk mencapai tindakan akhir. Selain itu, sejauh mana kinerja aktual sesuai dengan kinerja yang diharapkan merupakan definisi efektivitas. B. Efisiensi Sangat penting untuk mengaitkan pengukuran ini dengan

jumlah sumber daya yang digunakan dalam produksi barang dan jasa untuk melaksanakannya. Ketika suatu tugas diselesaikan dengan jumlah uang dan sumber daya yang paling sedikit, maka proses kegiatan operasional dianggap efisien. Manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan menghasilkan standar yang tinggi karena kinerja individu dan kelompok mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. C. Perluasan Pegawai Pengembangan pegawai harus berpedoman pada pengelolaan sumber daya manusia karena hal ini akan mempengaruhi kinerja suatu program atau kegiatan sumber daya manusia dan merupakan salah satu unsur penentu berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Oleh karena itu, pengembangan karyawan merupakan tanda bahwa tujuan dan standar kinerja terpenuhi. Tingginya kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kesempatan untuk berkembang di samping kualitas dan keterampilannya. Kemampuan, dorongan, dan peluang sukses merupakan elemen penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3. Anggaran Berbasis Kinerja**

Teknik penganggaran yang disebut penganggaran kinerja difokuskan pada keluaran organisasi dan terkait langsung dengan visi, tujuan, dan rencana strategisnya (Bastian, 2010). Memanfaatkan pengukuran keluaran sebagai ukuran keberhasilan organisasi, penganggaran kinerja mendistribusikan dana ke program dan bukan hanya unit organisasi (Pratiwi, 2023). Penganggaran berbasis kinerja adalah metode penetapan batas keuangan yang membantu manajer menghubungkan semua dana yang dialokasikan untuk berbagai aktivitas dengan hasil dan keluaran yang diantisipasi, serta efektivitas pencapaian hasil tersebut (Hakim, 2007). Target kinerja yang telah dikembangkan untuk setiap unit kinerja menentukan keluaran dan hasil tersebut.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penganggaran kinerja atau dikenal juga dengan istilah penganggaran berorientasi kinerja adalah suatu metode penetapan tujuan keuangan yang berpusat pada keluaran atau outcome yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Alokasi sumber daya untuk sistem ini terkait erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi karena sistem ini mendanai program yang membantu mencapai tujuan tersebut secara langsung, bukan hanya ke unit organisasi secara keseluruhan. Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah menjadi cikal bakal gagasan penganggaran

berbasis kinerja. Di Indonesia, anggaran daerah dibentuk melalui penggunaan pendekatan kinerja (BPKP, 2005). Pendekatan kinerja diciptakan untuk mengatasi sejumlah permasalahan dalam pendekatan tradisional, khususnya yang disebabkan oleh kurangnya tolok ukur untuk mengukur kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran terkait pelayanan publik. Penganggaran berbasis kinerja adalah teknik yang digunakan oleh manajemen untuk menghubungkan semua kas yang dialokasikan untuk aktivitas tertentu dengan keluaran dan hasil yang diantisipasi, termasuk efisiensi dalam mencapai tujuan tersebut (Verasvera, 2016).

Kesimpulannya, gagasan di balik penganggaran berbasis kinerja adalah bahwa, di Indonesia, penganggaran daerah tidak hanya berfokus pada pengalokasian sumber daya tetapi juga pada pencapaian hasil dan kinerja yang ditargetkan. Untuk meningkatkan pelayanan masyarakat, harus ditetapkan kerangka kerja yang lebih terukur, transparan, dan mendorong efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan anggaran publik.

#### **4. Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja**

Prinsip anggaran berbasis Kinerja adalah sebagai berikut (Hakim, 2007):

a. **Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran**

Tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat bagi masyarakat yang dapat diperoleh dari suatu program atau kegiatan yang didanai semuanya harus dicantumkan dengan jelas dalam anggaran. Karena proses penganggaran mempengaruhi tujuan dan kepentingan masyarakat, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan pokoknya, maka masyarakat mempunyai hak dan akses informasi yang sama dengan pemerintah. Hak untuk menuntut akuntabilitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran juga dimiliki oleh masyarakat.

b. **Disiplin Anggaran**

Untuk setiap sumber pendapatan, pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang dapat diukur secara wajar dan dapat dicapai kemudian, sedangkan pengeluaran yang dijadwalkan mewakili jumlah maksimum yang dapat dibelanjakan pada setiap item anggaran. Penggunaan dana setiap pos anggaran harus selaras dengan kegiatan yang dijadwalkan.

c. **Keadilan Anggaran**

Pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk mendistribusikan dananya secara adil sehingga semua lapisan masyarakat dapat memperoleh manfaat dan pelayanan dapat diberikan kepada mereka tanpa hambatan.

d. Efektifitas dan Efisiensi Anggaran

Pembuatan anggaran perlu mengikuti pedoman ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Untuk menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan yang sebesar-besarnya bagi kepentingan pemangku kepentingan, maka dana yang tersedia harus dimanfaatkan semaksimal mungkin.

e. Disusun dengan Pendekatan Kinerja

Saat membuat anggaran, pendekatan kinerja mengutamakan penyelesaian tugas yang berasal dari alokasi biaya yang direncanakan. Hasil pekerjaan setidaknya harus sebesar biaya yang diperkirakan sebelumnya.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pendekatan penganggaran berbasis kinerja menjamin bahwa anggaran disusun dengan akuntabilitas dan transparansi untuk memastikan masyarakat mempunyai informasi yang jelas dan kekuasaan untuk menuntut akuntabilitas. Selain itu, prinsip ini menekankan pada efektivitas dan efisiensi penggunaan dana untuk memperoleh hasil terbaik, keadilan dalam pengalokasian anggaran sehingga dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi, dan disiplin dalam perencanaan dan penggunaan anggaran.

## **5. Penganggaran Daerah**

Konsep penganggaran yang menjadi dasar petunjuk penyusunan APBD berbasis kinerja (Revisi) Deputi IV BPKP tahun 2005 adalah sebagai berikut: 1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran APBD harus mampu memberikan informasi yang jelas mengenai maksud, tujuan, hasil, dan manfaat yang dimiliki oleh APBD. yang diperoleh masyarakat dari suatu proyek atau kegiatan yang mempunyai anggaran. Karena proses penganggaran mempengaruhi tujuan dan kepentingan masyarakat, termasuk memenuhi kebutuhan dasarnya, maka seluruh anggota masyarakat mempunyai akses dan hak yang sama terhadap hal tersebut. Selain itu, masyarakat mempunyai hak untuk menuntut pertanggungjawaban atas pelaksanaan atau rencana anggaran. 2. Untuk setiap sumber pendapatan, dapat diperoleh perkiraan yang terukur secara logis melalui disiplin anggaran pendapatan yang direncanakan. Sedangkan jumlah uang maksimal yang dapat dibelanjakan adalah jumlah yang dialokasikan untuk setiap postingan atau artikel.

Penganggaran pengeluaran harus didasarkan pada kepastian bahwa akan tersedia pendapatan yang memadai, dan tidak diperbolehkan melanjutkan proyek atau kegiatan yang tidak ada anggarannya atau pendanaannya tidak mencukupi dalam APBD atau ada perubahannya. 3. Keadilan Penganggaran Mengingat pendapatan daerah sebagian besar berasal dari keterlibatan masyarakat, maka pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk mendistribusikan anggarannya secara merata sehingga dapat dimanfaatkan oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa mengurangi pemberian pelayanan. 4. Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Prinsip efisiensi, kesesuaian, pelaksanaan tepat waktu, dan penggunaan yang dapat dipertanggungjawabkan harus menjadi pedoman dalam perancangan anggaran. Penggunaan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya harus menghasilkan kemakmuran dan kemajuan sebesar-besarnya demi kebaikan masyarakat. e. Menggunakan pendekatan berbasis kinerja dalam penyusunan Strategi kinerja yang digunakan dalam penyusunan APBD meliputi penetapan prioritas hasil pekerjaan (output/outcome) berdasarkan perencanaan alokasi biaya atau input yang direncanakan.

Selain itu, harus mampu mengedepankan profesionalisme kerja di seluruh organisasi terkait. Disebutkan juga bahwa pertimbangan harus diberikan pada konsep penganggaran berbasis kinerja saat membuat anggaran berbasis kinerja (Jatmiko, 2020). Selain penjelasan yang telah disebutkan sebelumnya, partisipasi anggaran mempengaruhi bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan. Hal ini mencakup partisipasi anggaran oleh mereka yang terlibat langsung dalam kegiatan dan berdampak pada penciptaan tujuan anggaran, yang pencapaiannya akan dievaluasi dan berpotensi diberi imbalan berdasarkan pencapaian tujuan tersebut (Utari, 2009). Jika dimanfaatkan dengan tepat, anggaran dapat menjadi instrumen yang berguna untuk mendukung penetapan kriteria prestasi kerja. Pelaksana anggaran yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bekerja sama untuk memutuskan serangkaian proyek mendatang yang akan dilaksanakan oleh mereka guna memenuhi tujuan organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan kualitatif dikombinasikan dengan strategi deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang akan diperiksa dan dianalisis untuk diambil kesimpulan. Pendekatan deskriptif adalah teknik yang digunakan untuk mengkaji, menjelaskan, atau mengevaluasi temuan penelitian tanpa menarik kesimpulan untuk tujuan yang lebih besar (Sugiyono, 2016). Penelitian ini menggunakan data sekunder yang

dikumpulkan dari penelitian kepustakaan, yaitu teori, temuan penelitian, atau berbagai sumber penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan subjek yang diteliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Masih banyak tantangan di lapangan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja (ABK) atau penganggaran kinerja (PB). Beberapa data sekunder dikumpulkan untuk penelitian ini dari berbagai sumber literatur, seperti jurnal, artikel berita, dan laporan pemerintah. Data-data ini kemudian dibandingkan untuk menentukan persyaratan penerapan sistem pengelolaan, khususnya bagi kedua pemerintah yaitu: Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.



Anggaran pendapatan lebih tinggi dari realisasi, namun realisasi belanja daerah lebih rendah dari APBN, demikian laporan analisis realisasi APBD DKI Jakarta dan Jawa Barat Tahun Anggaran 2023. Akhir tahun, terjadi surplus karena adanya selisih positif realisasi pendapatan dan selisih negatif realisasi belanja daerah. Meski anggaran belanja mencapai 99,39% dari anggaran, namun pelampauan anggaran pendapatan sebesar 111,70% dari

anggaran tampaknya menjadi penyebab utama surplus realisasi APBD DKI Jakarta dan Jawa Barat pada tahun 2023. realisasi pendapatan pada tahun 2022 sebesar Rp65,4 triliun lebih besar dari yang dianggarkan, sedangkan realisasi belanja daerah lebih rendah sebesar Rp3,6 triliun (Ummam, 2023).

Dana Perimbangan dan kenaikan PAD akan menjadi pendorong utama melebihi perkiraan pendapatan daerah pada tahun 2023. Di sisi lain, industri ritel secara keseluruhan belum banyak mengalami lonjakan. Memang terlihat jelas dari sektor belanja bahwa dana belanja provinsi dalam jumlah besar tidak digunakan sesuai dengan anggaran. Jumlah belanja yang belum terealisasi di kabupaten dan kota jauh lebih besar dibandingkan dengan keterlambatan belanja yang terlihat di provinsi secara keseluruhan. Oleh karena itu, meskipun terdapat keterlambatan belanja yang terlihat di seluruh provinsi, namun keterlambatan belanja di provinsi tidak cukup untuk mengimbangi keterlambatan belanja di provinsi. kota dan kabupaten ketika melihat negara secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika terjadi peningkatan signifikan dalam penerimaan pajak daerah atau adanya tambahan penerimaan dari sektor transfer pusat, maka daerah tidak mampu mengimbangi peningkatan belanja tersebut. Alternatifnya, dapat dikatakan bahwa daerah belum mampu beradaptasi sehingga dapat menyerap peningkatan pendapatan. Penting juga untuk diingat bahwa meskipun belanja modal tidak benar-benar melampaui Rp6 triliun, namun surplus belanja daerah justru menyebabkan kelebihan belanja pegawai tidak langsung, yakni meningkat sebesar Rp26 triliun.

Baik pemerintah pusat maupun daerah sendiri harus mempertimbangkan kondisi di atas dengan cermat. Menyadari bahwa pendapatan APBD masih sangat bergantung pada transfer dari pusat, maka kecepatan dan keakuratan informasi mengenai dana perimbangan perlu ditingkatkan. Data menunjukkan bahwa nilai negatif menunjukkan anggaran riil yang jauh lebih kecil dibandingkan rencana anggaran. Hal ini menunjukkan Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta, khususnya terkait penanaman modal, belum memenuhi target penyerapan yang telah ditetapkan. Berbeda dengan realisasi pengeluaran, realisasi pendapatan menunjukkan angka yang positif, khususnya pencapaian pendapatan PAD Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta. Dengan melihat skor akhir masing-masing provinsi, dilakukan analisis terhadap indikator kesehatan keuangan per provinsi untuk mengetahui tingkat kesehatan keuangan masing-masing provinsi (Utami, 2017).

Provinsi Jawa Barat secara konsisten mendapat skor di bawah rata-rata menurut Angka Tingkat Kesehatan Keuangan Provinsi DJPK tahun 2023. Provinsi yang cukup besar ini berada di bawah Provinsi Kalimantan Timur, dan sebagian besar provinsi di wilayah Sumatera memiliki kondisi keuangan yang sangat baik; Sebaliknya, wilayah di wilayah Jawa mayoritas

pas-pasan atau di bawah rata-rata. Faktanya, kesehatan keuangan sejumlah daerah di Kalimantan melebihi rata-rata nasional. Hal ini sungguh menarik, mengingat provinsi-provinsi di wilayah Pulau Jawa memiliki pengelolaan keuangan daerah yang relatif lebih baik dibandingkan daerah-daerah di wilayah lain jika dibandingkan antara manfaat pengelolaan keuangan dan ketersediaan sumber daya manusia.

Selain itu, dibandingkan daerah lain di Indonesia, daerah ini menawarkan keunggulan dari segi infrastruktur, fasilitas, dan sumber daya manusia. Sebaliknya, Jawa Barat tidak mencapai angka rata-rata tersebut selama dua periode berturut-turut. Beberapa permasalahan yang telah dibahas sebelumnya mungkin muncul dari sumber internal atau eksternal. Menurut Nuraeni (2009), permasalahan penganggaran daerah seringkali disebabkan oleh ketidaksesuaian antara beberapa produk perencanaan yang telah dibuat. Selain itu, pelanggaran terhadap aturan yang mengaturnya merupakan hal yang biasa terjadi. Beberapa contoh konkritnya adalah kombinasi penganggaran dan perencanaan. Terkait penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas Pagu Anggaran Sementara (KUA/PPAS), dan anggaran tahunan, belum jelas bagaimana UU No 25 Tahun 1999, UU No 17 Tahun 2003, dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 saling berkaitan satu sama lain.

RPJMD sebagai “bidang perencanaan” tidak secara tegas melarang penyebutan anggaran dalam ketiga peraturan tersebut, padahal rencana program tanpa anggaran tidak dapat mengidentifikasi input dan output dari program atau kegiatan yang bersangkutan. Hanya KUA dan PPAS yang digunakan dalam proses perencanaan anggaran. Oleh karena itu, untuk mencapai target kinerja tertentu, nilainya tumbuh terlalu besar dalam hal-hal perencanaan seperti pembuatan RPJMD, Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), dan Rencana Kerja (RENJA). Hal ini menyebabkan pemotongan yang cukup besar ketika dimasukkan ke dalam KUA/PPAS sehingga target kinerja tidak terpenuhi. Anggaran tahunan berbasis kinerja tidak ada hubungannya dengan indikator sasaran, juga tidak ada indikator yang melacak pemenuhan target penyediaan layanan yang digunakan dalam perencanaan saat melaksanakan anggaran kinerja (Radiansyah, 2022).

Partai parlemen, DPRD, menetapkan KUA dalam Kepmendagri No. 29 Tahun 2002. KUA ini berfungsi sebagai panduan kebijakan dasar bagi pemerintah dalam menyusun rancangan anggaran (RAPBD). Sementara itu, DPRD merilis KUA dalam Permendagri Nomor 13 Tahun 2006. Eksekutif dibatasi oleh Kebijakan Umum Anggaran (KUA) pada tingkat detail yang mungkin tidak layak atau tidak bisa dijalankan saat membuat rancangan anggaran. Konflik antara DPRD dan Eksekutif akan timbul akibat tampilan rancangan akhir anggaran

yang berbeda dengan dokumen perencanaan. Pengesahan APBD biasanya tertinggal dibandingkan konflik-konflik yang muncul. Pemerintah Daerah tidak dapat mendukung proyek atau kegiatan secara langsung akibat anggaran tidak cair tepat waktu. RAPBD tersebut akan dibahas selama dua bulan sehingga persetujuan anggaran dapat dilakukan paling lambat pada bulan keempat tahun anggaran yang bersangkutan. Beberapa proyek memiliki kualitas yang buruk karena penyelesaiannya terlalu cepat karena penundaan persetujuan anggaran.

Oleh karena itu, untuk mempercepat proses persetujuan anggaran, legislatif dan eksekutif harus bersama-sama mengadopsi dan melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan proses APBD secara efektif dan tepat waktu. Persoalan lain terkait hal di atas, misalnya, di Jawa Barat terdapat peraturan mengenai penyaluran dana APBD yang dinilai berbelit-belit dan memerlukan proses yang panjang. Hal ini semakin memperlambat penyerapan anggaran karena misalnya untuk menyalurkan dana biaya operasional sekolah harus dibuat peraturan gubernur (Pergu) untuk setiap kegiatan. Rendahnya serapan anggaran tidak hanya berdampak pada pemerintah federal namun juga sejumlah organisasi daerah, terutama provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta. Lambatnya penyerapan anggaran di daerah dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: 1. ketidakpastian di kalangan pejabat pengelola anggaran di tingkat lembaga; 2. proses tender yang lamban; 3. tertundanya persetujuan dokumen pelaksanaan anggaran; 4. kekurangan sumber daya manusia yang bersertifikat; 5. kelemahan perencanaan awal; 6. pelanggaran sistem pengendalian internal pengadaan barang dan jasa; dan 7. tertundanya penerbitan pedoman operasional dan teknis pelaksanaan kegiatan yang didanai DAK.

Ada tiga persoalan yang teridentifikasi Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah DKI Jakarta 2023. Masalah-masalah ini diperkirakan dapat menyebabkan anomali dalam penggunaan anggaran. BPKP menemukan ada satuan kerja daerah yang tidak menyampaikan usulan anggaran, namun mendapat alokasi. Sebaliknya, ada orang yang membuat proposal dan kemudian menerima lebih banyak. Hal ini berdampak pada perolehan produk dan jasa karena dapat mengakibatkan biaya selangit atau biaya lelang yang boros. Pembaruan harga satuan yang dilakukan pemerintah provinsi selama empat tahun terhambat oleh masalah pengadaan barang dan jasa, yang membawa kita ke isu kedua. Akibatnya, pasar tidak tercermin dalam harga satuan dasar yang sering digunakan dalam lelang. Hal ini menyebabkan kemungkinan terjadinya variansi yang signifikan. Pelayanan publik di Jakarta masih belum maksimal; menurut BPKP, terdapat kekurangan tenaga profesional di lapangan dan keterbukaan informasi yang kurang (Tempo.co.id, 30 Oktober 2013).

Anggaran tersembunyi sebesar Rp1,471 triliun ditemukan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) di empat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemprov DKI Jakarta. Kesimpulan BPKP tersebut berdasarkan audit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) DKI tahun 2023. Dinas Pekerjaan Umum (PU), Dinas Pendidikan (Disdik), Dinas Perhubungan (Dishub), dan Dinas Kesehatan DKI Jakarta (Dinkes) semuanya terkena dampak anggaran yang disembunyikan. Senilai Rp 1,068 triliun, ditemukan kegiatan baru yang kemunculannya tidak terduga pada APBD Penetapan 2022. Anggaran tersembunyi tersebut tidak sesuai dengan prosedur anggaran standar. Jika ditelusuri lebih mendalam, anggaran terselubung dalam APBD DKI 2022 bertambah Rp 395 miliar sehingga totalnya Rp 1,471 triliun. Selain itu, BPKP juga mengkaji anggaran yang masuk dalam APBD DKI Perubahan 2023. Diketahui, phantom budget pada APBD-P 2023 sebesar Rp 8,23 miliar. Anggaran tersebut mencakup tambahan 191 penerima hibah dan bantuan sosial (bansos).

Faktanya, ratusan penerima hibah tidak hadir dalam pembahasan APBD. E-budgeting segera digunakan dalam proses perencanaan APBD DKI sebagai hasil reformasi yang berasal dari penerapan penganggaran berbasis kinerja, khususnya di Provinsi DKI Jakarta. Adanya anggaran tersembunyi dapat dikurangi atau dihilangkan seluruhnya dengan menggunakan e-budgeting. Pemprov DKI mempunyai tantangan anggaran yang pada dasarnya sama dengan tantangan yang dihadapi daerah lain. Seringkali terjadi kesenjangan antara perencanaan pada Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) dan pelaksanaannya karena sistem yang belum disempurnakan. Pelayanan publik telah menindaklanjuti sejumlah permasalahan, termasuk layanan imigrasi dan kesehatan. Namun belum ada tindak lanjut sama sekali terkait dana hibah dan bantuan sosial dalam APBD dan APBD-P (Nasional.kontan.co.id, Selasa, 06 Mei 2014). Kendati demikian, serapan belanja modal masih sangat rendah, yakni 0,06% dari seluruh nilai APBD DKI 2023 sebesar Rp72 triliun, dan serapan anggaran baru mencapai 8%. Jakarta saat ini sedang mengalami krisis terkait penyerapan anggaran, dengan sedikitnya realisasi penyerapan anggaran. Skenario ini berbanding terbalik dengan penyerapan anggaran pada APBD 2019 yang hanya sebesar 26% pada triwulan I. Demikian pula penyerapan APBD 2018 mencapai 28% pada periode yang sama. Sementara untuk penyusunan APBD Perubahan 2023, masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD) DKI telah mengajukan pengajuan Anggaran Biaya Tambahan (ABT).

Kapasitas daerah dalam menyerap anggaran, khususnya anggaran dekonsentrasi, masih relatif buruk, berdasarkan statistik Tim Evaluasi dan Monitoring Penyerapan Anggaran (TEPPA). Papua Barat dan Sumatera Selatan sebanding dengan DKI Jakarta, yang menjadi ukuran kekuatan ekonomi dan politik suatu negara, seperti yang ditunjukkan oleh analisis

kemampuan daerah dalam menyerap anggaran dekonsentrasi tahun 2022. Masih lemahnya pengendalian dan pengaturan anggaran oleh pemerintah daerah menjadi penyebab rendahnya serapan anggaran oleh daerah. Sistem pelaporan anggaran juga di bawah standar. Selain itu, tertundanya penunjukan pejabat pengelola kegiatan sehingga kegiatan tidak dapat terlaksana. Selain itu, daerah juga cenderung mendahulukan kegiatan yang menggunakan APBD dibandingkan dana dekonsentrasi. TEPPA menyimpulkan bahwa kapasitas pemerintah daerah dalam menyerap anggaran APBD sangat kecil, kecuali dari anggaran dekonsentrasi. Selain itu, metode pelaporan anggaran juga sangat buruk. Dana yang dialokasikan ke daerah memang semakin meningkat dari tahun ke tahun, namun disiplin dan kemampuan daerah dalam memanfaatkan dana tersebut justru kurang memadai. Kementerian Keuangan hanya menerima laporan realisasi anggaran daerah dari delapan provinsi dan seratus kabupaten kota. Provinsi mempunyai tingkat realisasi belanja modal terbesar yaitu sebesar 30%. Kepulauan Riau, dengan 7%, mempunyai persentase terendah. Sekalipun proses pengadaan perlu dipusatkan pada satu pengendalian, sebagian besar pemerintah daerah juga cenderung mengandalkan data dari unit layanan pengadaan, yang hanya memiliki informasi mengenai paket yang disiapkan untuk dilelang. Pemerintah daerah menegaskan, rendahnya serapan tersebut disebabkan belum keluarnya dana karena masih banyak proyek multiyears yang belum ditagih.

Kajian terhadap dinamika kontestasi antara legislatif dan eksekutif yang dilakukan di sejumlah daerah menunjukkan bahwa fenomena tersebut selalu muncul dalam proses pengambilan kebijakan anggaran, bahkan banyak di antara kajian tersebut yang mengarah pada praktik brokery, atau pembagian dan tawar-menawar kekuasaan. kepentingan antar pihak (Abdul Lah, 2012). Fakta ini menjelaskan adanya praktik intermediasi antara legislatif dan eksekutif yang hanya melayani kepentingan individu dan kolektif pembuat kebijakan anggaran dan mengabaikan kepentingan publik sebagai tujuan akhir proses anggaran daerah. Tingkat transparansi pemerintah, khususnya yang berkaitan dengan transparansi anggaran daerah, juga dapat digunakan untuk melacak kepentingan para perumus kebijakan anggaran tertentu dalam penyusunan anggaran. Bahwa tidak adanya keterbukaan dalam pengelolaan keuangan daerah merupakan tanda terselubungnya tujuan pribadi setiap perumus kebijakan anggaran yang bertentangan dengan kepentingan umum (Bastian, 2015).

Oleh karena itu, penilaian Sekretariat Nasional FITRA (2010) pada tahun 2009 mengenai rendahnya tingkat transparansi di 41 kabupaten dan kota di Indonesia mendukung klaim bahwa kepentingan swasta mempengaruhi pembuatan kebijakan anggaran daerah. Meskipun penyerapan anggaran cukup baik, sengketa informasi yang diajukan ke Komisi Informasi Publik (KIP) pada tahun 2011 menunjukkan kurangnya transparansi dalam pengelolaan

anggaran. Terdapat 170 kemungkinan sengketa informasi publik, 165 diantaranya memenuhi kriteria layak disengketakan dan 5 diantaranya tidak (tidak memenuhi syarat). Tiga belas persoalan diselesaikan melalui prosedur adjudikasi (putusan sidang KIP), 62 sengketa dikembalikan, dan 78 konflik diselesaikan melalui mediasi. Dari 13 insiden tersebut, sebelas diantaranya berkaitan dengan keuangan dan anggaran. Berbagai macam informasi, termasuk informasi yang berkaitan dengan perencanaan, kebijakan anggaran, informasi publik, dan akuntabilitas tindakan pemerintah, selain informasi keuangan, juga dapat menjadi subyek sengketa. Meski demikian, sebagian besar sengketa informasi masih berkaitan dengan APBD.

Data ini menunjukkan semakin banyak bukti yang mendukung kepentingan organisasi tertentu dan perumus kebijakan anggaran yang bertentangan dengan kepentingan masyarakat umum. Adanya perilaku oportunistik dan teknik brokerage di kalangan perumus kebijakan anggaran pada negosiasi APBD Provinsi Jawa Barat tahun 2022 menguatkan teori tersebut. Perilaku ini diwujudkan dengan peningkatan pengeluaran dan penurunan pendapatan (Rohman, 2011: 191). Tata cara pelaksanaan atau pelaporan APBD memerlukan perhatian terus-menerus dari pemerintah daerah. Penganggaran dan perencanaan sangatlah penting. Sebaliknya, jika tidak dilakukan dengan baik, niscaya akan timbul permasalahan di kemudian hari. Tentu saja proses pelaporan akan menjadi sangat menantang jika proses penganggaran juga memiliki kelemahan. Kita diingatkan bahwa banyak pejabat negara baik di tingkat federal maupun lokal telah menghadapi masalah hukum akibat kesalahan penanganan pelaksanaan anggaran. Optimalisasi di alam. Kurangnya inovasi dalam penyusunan program kerja turut berkontribusi pada rendahnya penyerapan anggaran, sehingga sangat penting bahwa program-program kreatif dilaksanakan dengan metrik keberhasilan yang nyata dan manfaat yang dapat dipertanggungjawabkan secara publik dengan tetap berpegang pada perencanaan, kemampuan kualitas yang terukur, transparansi, dan prinsip kehati-hatian. Selain itu, pemerintah pusat harus tegas dalam menerapkan sanksi terhadap daerah yang pola penyerapan anggarannya di bawah standar.

## **KESIMPULAN**

Penerapan penganggaran berbasis kinerja di Indonesia, khususnya di provinsi-provinsi yang diteliti dalam studi ini DKI Jakarta dan Jawa Barat menunjukkan perlunya kemajuan lebih lanjut dalam praktik-praktik di lapangan. Penganggaran kinerja hanya diterapkan pada tingkat teknis dan format, dengan memanfaatkan budaya sistem manajemen yang sudah ketinggalan zaman dan kondisi indikator umum yang belum dapat diukur target keberhasilannya. Dengan kata lain, masih banyak tanda-tanda bahwa strategi tradisional digunakan ketika menyusun

anggaran, seperti penggunaan indikator kinerja (input, output, dan outcome) dengan ukuran dan standar biaya yang tidak jelas. Untuk menyelesaikan konflik antara kebijakan eksekutif dan legislatif yang berujung pada transformasi sistem yang tidak tuntas dan tidak konsisten, maka perubahan paradigma harus dilakukan secara menyeluruh. Laporan pemerintah yang dipublikasikan kepada publik tampak seperti formalitas bagi publik dan tidak dapat dipercaya untuk digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja organisasi publik. Bidang utama yang masih memerlukan penilaian adalah kepemimpinan daerah dan masalah pembelian produk dan layanan. Proses pengadaan yang berkepanjangan seringkali dikaitkan dengan lambatnya penyerapan anggaran.

Salah satu rekomendasi yang dapat dibuat adalah penerapan sistem pemantauan terpadu, yang dapat diadopsi oleh daerah lain asalkan para pemimpin daerah menunjukkan komitmen terhadap sistem tersebut dan tidak ada ego departemen di lapangan. Selain itu, peraturan daerah mengenai APBD dan APBD-Perubahan harus segera ditetapkan oleh pemerintah daerah, sebaiknya sebelum akhir tahun anggaran berjalan pada tanggal 31 Januari. Tujuannya adalah untuk menjamin kapasitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran daerah dapat melampaui tahun sebelumnya. Pelatihan yang lebih ekstensif mengenai pengelolaan anggaran daerah diperlukan bagi pejabat pemerintah daerah untuk mengatasi permasalahan rendahnya penyerapan anggaran di daerah, sehingga pertumbuhan yang direncanakan tidak dapat terwujud secara maksimal. Selain itu, dalam rangka persiapan penyaluran Dana Alokasi, Kementerian Keuangan menginisiasi komunikasi dan konsultasi di bidang-bidang tertentu. Laporan Dana Alokasi Khusus (DAK) dan Dana Umum (DAU).

## **SARAN**

Untuk memotivasi lembaga-lembaga pemerintah agar mengadopsi pengadaan barang dan jasa secara elektronik, atau *e-procurement* (e-proc), secara lebih cepat dan dengan kualitas yang lebih tinggi, upaya-upaya harus dilakukan untuk mendorong transparansi anggaran. Meningkatkan sistem akuntansi anggaran juga penting; salah satu contohnya adalah perbaikan yang diterapkan di Belanda dengan penerapan sistem “Penganggaran yang Akuntabel” (Verantwoord Begroten). Metode ini memungkinkan Kementerian Keuangan untuk meningkatkan pengendalian internal dan memberikan pemantauan legislatif yang lebih menyeluruh terhadap pengeluaran. Mengikuti kategorisasi kategori biaya organisasi dan alat kebijakan keuangan yang konsisten, data keuangan yang lebih komprehensif ditampilkan. Selain itu, informasi kebijakan seperti indikator kinerja dan teks kebijakan yang menguraikan

tujuan kebijakan harus digunakan dengan cara yang mematuhi peraturan mengenai peran dan tugas pemerintah yang sah. Informasi kebijakan juga tidak lagi digunakan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Avionita. (2023). Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintah Daerah. Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
- Bastian. (2006). Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia. Erlangga.
- Bastian. (2010). Akuntansi Sektor Publik, Edisi Keempat. Erlangga.
- Bastian. (2015). Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Erlangga.
- BPKP. (2005). Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi).
- Davis. (2013). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy Management Review*.
- Hakim. (2007). Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah. Salemba Empat.
- Jatmiko. (2020). Pengaruh Pengawasan Internal, Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman (Survei Pada Seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman). *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 7(2), 231–246.
- Mangkunegara. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya.
- Murwaningsari. (2012). Hubungan Corporate Governance, Corporate Social Responsibilities dan Corporate Financial Performance Dalam Satu Kontinum. Universitas Trisakti.
- Nawawi. (2010). Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja. PT Interpretama.
- Podrug. (2011). The Strategic Role of Managerial Stewardship Behaviour for Achieving Corporate Citizenship. *Ekonomski Pregled*, 62(7–8), 404–420.
- Pratiwi. (2023). Prosedur Distribusi Gas Elpiji di Mayangkara Group Kota Blitar. Laporan Magang Universitas Blitar.
- Radiansyah. (2022). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Kualitas Laporan Keuangan dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(2), 1–13.
- Sumarsono. (2013). Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *Alfabeta, Bandung*.

- Ummam. (2023). Kendala Dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. *Journal Of Law, Administration, And Social Science*, 3(1), 63–71.
- Utami. (2017). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Unja*, 2(4).
- Utari. (2009). Studi Fenomenologis tentang Proses Penyusunan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung. Universitas Diponegoro.
- Verasvera. (2016). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(2).