
PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA

Fadhil Husain Alimuddin^{1*}, Haliah², Andi Kusumawati³

^{1,2,3}Universitas Hasanuddin

¹elfadhil12@gmail.com, ²haliah_feuh@yahoo.com, ³andiuma88@gmail.com

Abstract, *One of the factors that must be considered in universities is budgeting as a control of work units, motivational and persuasion tools to act effectively and efficiently in achieving the organization's vision. An important factor in budgeting in universities in Indonesia by considering employee competence, organizational competence, and reward and sanctions system. In addition, it should be noted that the quality of knowledge of human resources, especially to the PIC of budget constituents, in budgeting due to the foundation in determining performance benchmarks, the need for a change in the old mindset of budgeting that increases from year to year which results in no cost efficiency, and an understanding of the irreversible budget is important, as the efficiency of funding from activities will be able to encourage improving the performance of universities over other activities. Performance-based budgeting in this study provides a different perspective in integrating institutional management theory and organizational theory in organizational goal setting.*

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

Abstrak, Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam perguruan tinggi ialah melakukan penganggaran sebagai pengendalian unit kerja, alat motivasi dan perusasi untuk bertindak efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor penting dalam penganggaran di perguruan tinggi di Indonesia dengan mempertimbangkan kompetensi karyawan, kompetensi organisasi, dan sistem penghargaan dan sanksi. Selain itu, hal yang perlu di perhatikan bahwa kualitas pengetahuan sumber daya manusia, khususnya terhadap PIC penyusun anggaran, dalam penyusunan anggaran dikarenakan pondasi dalam penentuan tolok ukur kinerja, perlunya perubahan pola pikir lama terhadap penganggaran yang meningkat dari tahun ke tahun yang mengakibatkan tidak adanya efisiensi biaya, dan pemahaman terhadap anggaran yang tidak dapat diubah menjadi hal yang penting, karena efisiensi dana dari kegiatan akan dapat mendorong meningkatkan kinerja perguruan tinggi atas kegiatan lainnya. Penganggaran berbasis kinerja pada kajian ini memberikan perspektif yang berbeda dalam mengintegrasikan teori manajemen kelembagaan dan teori organisasi dalam penetapan tujuan organisasi.

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

PENDAHULUAN

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif, salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi ialah melakukan penganggaran. Dengan adanya penganggaran maka akan dapat mengendalikan unit kerja, memotivasi, dan menjadi alat persuasi dalam melakukan efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu sistem penganggaran yang umum digunakan yaitu sistem penganggaran tradisional. Kelemahan-kelemahan pada sistem penganggaran tradisional ialah berorientasi pada kebutuhan belanja tanpa memperhatikan efektif dan efisien penggunaan anggaran. Selain itu, Dalam penyusunan anggaran pada sistem tradisional tidak memberikan hubungan antara tujuan pembangunan yang direncanakan dengan anggaran yang diajukan.

***Koresponden**

Artikel Ini Tersedia di <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/isafir/index>

Pada tahun 2003, Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara keluar dengan memberikan dampak perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan negara. Salah satu perubahannya mendasar ialah dalam penyusunan anggaran pemerintah berbasis kinerja. Penerapan penganggaran berbasis kinerja digunakan sebagai alat penganggaran untuk mencapai target dan sasaran kinerja, sehingga anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur pengukuran kinerja dalam mencapai tujuan. Anggaran yang berbasis kinerja dapat menekankan pada konsep *value for money* pada pengawasan atas kinerja *output*.

Penganggaran berbasis kinerja sudah diperkenalkan cukup lama di Indonesia, akan tetapi belum sepenuhnya di pakai oleh instansi pemerintah di Indonesia. Hal ini dikarenakan; (1) Penyusunan anggaran dengan pendekatan tradisional masih dilakukan oleh beberapa organisasi sektor publik dalam merencanakan anggaran. Selain itu, terdapat keterkaitan beberapa hal yang menjadi penghambat serta kendala dalam menyusun anggaran berbasis kinerja, yaitu kurangnya pemahaman, pengetahuan, dan motivasi pegawai untuk menerapkan secara optimal serta tidak adanya sistem pengukuran kinerja terhadap *outcome* yang dihasilkan (Mulihartanti, 2013). (2) selain itu, belum diterapkannya penganggaran berbasis kinerja dalam proses atau mekanisme penyusunan anggaran dikarenakan indikator kinerja untuk mengukur hasil dari pengeluaran anggaran yang dilakukan (Andriani dan Hatta, 2012). (3) Kendala yang muncul dalam pada saat dilakukannya proses penganggaran berbasis kinerja dikarenakan masih rendahnya kualitas SDM, kurangnya koordinasi internal, belum adanya indikator kinerja yang jelas serta keterbatasan anggaran (Affandi, 2016).

Pengelolaan pendidikan yang baik merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Anwar, 2017). Santosa (2015), mengungkapkan bahwa pelaksanaan anggaran pada institusi pendidikan tinggi belum efektif, meskipun telah ada peraturan perundang undangan yang mengamati bahwa penganggaran berbasis kinerja harus dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2005. Peraturan tersebut mengatur berbagai kegiatan perguruan tinggi, bukan hanya proses studi akan tetapi penyusunan anggaran (Sayidah et al., 2019). Kualitas perguruan tinggi di Indonesia diatur oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi atau Direktorat Jenderal Pendidikan dan Kebudayaan. Menurut Chu & Westerheijden (2008) mengungkapkan bahwa kualitas perguruan tinggi baik secara global maupun nasional ditunjukkan dengan predikat akreditasi. Selain itu Tsinidou et al., (2010) mengungkapkan bahwa kualitas perguruan tinggi yang buruk akan memicu penurunan jumlah mahasiswa disebabkan oleh turunnya kepercayaan calon mahasiswa dan secara langsung mengancam keberlangsungan perguruan tinggi.

Untuk memperkuat kajian literatur tentang penganggaran berbasis kinerja di Indonesia, maka peneliti mengkaji penganggaran berbasis kinerja, terutama menyangkut masalah implementasi penganggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi di Indonesia. Meskipun kajian literatur ini telah banyak dilakukan, namun sebagian besar dilakukan di negara maju, seperti di 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), peneliti di Indonesia, menemukan bahwa sistem penganggaran berbasis kinerja berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi.

TINJAUAN LITERATUR

Penganggaran Berbasis Kinerja

Anggaran merupakan alat untuk mengevaluasi kondisi keuangan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Selain itu, anggaran digunakan untuk meyakinkan manajemen bahwa organisasi bekerja secara efektif dan efisien, tanpa ada korupsi maupun pemborosan (Pratama, 2014).

Penganggaran berbasis kinerja, dikembangkan pada akhir 1940-an (Goldstein, 2005), membahas aktivitas daripada tujuan dan bergantung pada klasifikasi aktivitas, ukuran kinerja, dan evaluasi kinerja (Zierdt, 2009). Tujuan utama penganggaran berbasis kinerja adalah untuk menekankan kontrol pengeluaran terpusat dan untuk menghindari dari penyalahgunaan administratif (Schick, 2007). Dengan demikian, penganggaran berbasis kinerja adalah alat untuk memastikan akuntabilitas universitas dalam proses

perencanaan strategis mereka dan untuk mengontrol pengeluaran (Schick, 2007). Pengeluaran harus cukup menanggapi kebutuhan pemangku kepentingan - mahasiswa, fakultas, staf dan masyarakat umum (Zierdt, 2009). Hal ini juga merupakan cara untuk menciptakan insentif keuangan bagi universitas untuk merencanakan keberlanjutan masa depan mereka.

Laporan penganggaran berbasis kinerja harus menunjukkan kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah (Blöndal & Kim, 2006) dan perencanaan universitas yang sesuai. Penganggaran berbasis kinerja direncanakan, disiapkan dan disetujui melalui proses pengambilan keputusan anggaran yang dilakukan oleh berbagai tingkatan 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 harus mematuhi kebijakan) masuk dalam teori *principal-agent*.

Menurut definisi umum, ketika anggaran disusun berdasarkan output per unit itu dapat dianggap sebagai penganggaran berbasis kinerja (Schick, 2007). Berdasarkan ini, banyak lembaga pemerintah menerapkan penganggaran berbasis kinerja. Di sisi lain, definisi penganggaran berbasis kinerja yang lebih ketat membutuhkan keterkaitan antara peningkatan belanja yang dianggarkan dengan peningkatan output yang dianggarkan. Sementara beberapa organisasi dapat mengklaim untuk mematuhi definisi yang lebih ketat ini, beberapa negara dapat mengklaimnya mereka benar-benar mempraktekkan penganggaran berbasis kinerja (Schick, 2007).

Berbagai negara menunjukkan bahwa mereka beralih dari penganggaran tradisional ke rasional. Untuk Misalnya, pendekatan tipe kinerja disarankan pada tahun 1912 di lembaga-lembaga Amerika Serikat pendidikan tinggi dan diikuti secara serius setelah tahun 1950-an (Borgia dan Coyner, 1995). Meskipun pemerintah mengadopsi berbagai sistem penganggaran rasional di Amerika Serikat setelah tahun 1950-an praktik penganggaran tradisional masih mendominasi bahkan selama tahun 1990-an (Borgia dan Coyner, 1995). Di luar Amerika Serikat pemerintah lain juga telah berusaha untuk bergerak menuju penganggaran berbasis kinerja. Pemerintah Indonesia mengadopsi “kinerja berbasis sistem anggaran” pada tahun 2003 (Jatmiko Wahyu Prabowo dkk, 2017). Hal itu dilakukan untuk menghilangkan defisit yang dianggap sebagai hasil dari penganggaran tradisional. China memulai reformasi anggarannya dengan menggunakan standarisasi prosedur dan format penganggaran pada tahun 1999 (Liou, 2011). Terakhir, Ozdil dan Hoque (2017) menggambarkan universitas Australia menggunakan pendanaan berbasis kinerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian diartikan sebagai suatu prinsip, proses serta prosedur yang diterapkan oleh peneliti agar permasalahan yang diteliti dapat diselesaikan dengan solusi yang cocok (Mulyana, 2006:145). Adapun metode akan dipakai pada riset ini adalah kualitatif deskriptif, suatu penelitian dalam rangka menyelidiki, menemukan, mendeskripsikan serta menjelaskan keistimewaan suatu pengaruh sosial yang tidak mampu dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif (Saryono 2010). Pendekatan deskriptif analitis merupakan sebuah teknik pada riset yang mana dilakukan dengan cara pengumpulan data disertai penjelasan didalamnya.

Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode literatur review, yang mana menggunakan teori Kitchenham (Kitchenham 2004), Peneliti melakukan identifikasi dan evaluasi pada studi sebelumnya yang berkaitan dengan topik.

Penelitian menganalisis penganggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi yang mempertimbangkan penerapannya dalam konteks pendidikan tinggi dengan intervensi pemerintah, agar dapat mengatasi kualitas perguruan tinggi yang masih rendah, khususnya dalam penganggaran. Setelah dilakukan pembelajaran dan telah dijelaskan maka peneliti akan memberikan kesimpulan dan rekomendasi dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Perguruan Tinggi

Pengelolaan dalam penganggaran berbasis kinerja di perguruan tinggi merupakan suatu sistem yang modern saat ini, yang telah menjadi alat transformasi dari sistem penganggaran tradisional yang berorientasi pada kebutuhan belanja tanpa memperhatikan efektif dan efisien penggunaan anggaran. Penganggaran berbasis kinerja lebih berfokus pada pencapaian hasil atau kinerja utama dari biaya aktivitas yang telah direncanakan (Hager et al., 2001). Menurut Sofyani (2018), mengungkapkan bahwa Dampak dari penganggaran berbasis kinerja sangat penting pada perguruan tinggi yang harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Setiap kegiatan yang direncanakan oleh organisasi dapat tergambarkan dalam anggaran untuk memudahkan dalam mencapai target kinerja yang sesuai dengan visi misi organisasi. Menurut Jones (2014) mengungkapkan bahwa penetapan anggaran tidak hanya mencerminkan jumlah nominal yang diperlukan dalam suatu kegiatan tetapi juga tujuan yang ingin dicapai.

Kretek et al., (2013) menemukan bahwa kebanyakan perguruan tinggi lebih berfokus pada aspek politik, dibanding dengan inovasi dalam suatu perubahan tata kelola perguruan tinggi agar menghasilkan kualitas yang tinggi. Selain itu, Locke (1975) telah menjelaskan bahwa tujuan yang dicapai oleh karyawan atau tim dalam organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Setiap perguruan tinggi mengharapkan adanya peningkatan kualitasnya, oleh karena itu dengan adanya penganggaran berbasis kinerja dapat membantu perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas perguruan tingginya (Dicker et al., 2019).

Organisasi yang memiliki kualitas kinerja yang tinggi cenderung bergerak secara bersama sama, hal ini berkaitan dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja di lingkungan perguruan tinggi (Kristiantoro et al., 2018). Dengan demikian, maka perlu adanya perubahan kebijakan manajemen pada perguruan tinggi yang memiliki kontribusi untuk menjelaskan dampak atas penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Implementasi *Performance-Based Budgeting* Pada Perguruan Tinggi

Sistem penganggaran dalam perguruan tinggi memiliki peran penting dalam mendukung kualitas dari perguruan tinggi itu tersendiri. Penerapan penganggaran berbasis kinerja, yang berperan sebagai kontrol, bergantung pada kompetensi manajemen dengan meningkatnya kualitas karyawan akan mempengaruhi keberhasilan kinerja perguruan tinggi. Hubungan antara kompetensi manajemen dan penerapan penganggaran berbasis kinerja memiliki hubungan tidak langsung karena menurut Jones et al., (2013) penerapan penganggaran berbasis kinerja bukan hanya sebagai alat perencanaan anggaran, akan tetapi sebagai alat strategis yang berguna mengendalikan tujuan akhir dari suatu kegiatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi.

Menurut E. A. Locke (1975) mengungkapkan tentang teori penetapan tujuan, bahwa target yang terukur dan jelas dari penerapan penganggaran berbasis kinerja, maka akan diimbangi dengan kinerja yang berkualitas, selain itu dengan target kinerja yang jelas dan terukur, maka karyawan akan mengetahui peran dan tanggung jawabnya yang ingin dicapai sesuai dengan strategi dan rencana yang telah di susun dalam penganggaran berbasis kinerja (Lorenz dan Wigger, 2012).

Penganggaran berbasis kinerja dapat menjadi alat strategi untuk menyamakan tujuan individu dengan organisasi. Selain itu, Simons (2000) mengungkapkan bahwa dengan adanya sistem *reward* sebagai kebijakan dalam memotivasi kerja karyawan yang dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi jika digabungkan dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja. Peran penerapan penganggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh yang relatif terhadap kualitas perguruan tinggi, karena kompetensi manajemen dalam pengelolaan perguruan tinggi dapat menjamin keberlanjutan perguruan tinggi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, selain itu juga dalam pengelolaan organisasi yang berkualitas. Hal ini kinerja akan mudah dikelola dengan kompetensi yang sesuai dengan prioritas pekerjaan.

Penganggaran berbasis kinerja memberikan informasi yang rinci, baik dari segi target maupun hasil dari aktifitas, dan anggaran yang direncanakan memiliki jangka waktu pelaksanaan, dan dilakukan evaluasi kegiatan terhadap anggaran. Edwin A. Locke

& Latham (2013), mengungkapkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja membantu manajemen dalam mencapai target kinerja yang ingin dicapai. Menurut Robbins & Judge (2013) mengungkapkan teori penetapan tujuan bahwa tujuan yang sulit akan tetapi diimbangi dengan target yang spesifik maka akan menghasilkan kinerja tinggi.

1. Kompetensi Manajemen

Penganggaran berbasis kinerja dibutuhkan kompetensi dari seluruh anggota dalam sebuah organisasi, khususnya manajemen. Peran manajemen memiliki peran penting dalam keberhasilan suatu kebijakan dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepemimpinan yang efektif memberikan arahan terhadap seluruh pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Rini, 2013). Menurut Hashim dan Wok (2014) mengungkapkan bahwa penganggaran berbasis kinerja dibutuhkan kompetensi manajemen yang mencakup pengetahuan, keterampilan, tindakan atau perilaku, dan pola pikir yang dapat diandalkan untuk membedakan antar individu, terutama dalam kaitannya dengan prestasi kerja. Salah satu yang perlu diperhatikan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja ialah kompetensi dalam pendidikan formal dan pengalaman kerja (Ahyaruddin dan Akbar, 2018). Manajemen terlibat langsung dalam penetapan tujuan dan evaluasi, oleh karena itu kompetensi manajemen menjadi suatu hal yang penting dalam penyusunan maupun pelaksanaan anggaran. (DiMaggio dan Powell, 2000).

Dengan manajemen yang baik dalam perguruan tinggi maka akan membentuk keseimbangan antar sosial ekonomi, tujuan organisasi, individu, dan organisasi dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja sekaligus mendorong efisiensi dalam *goos university governance*. Penganggaran terdiri dari tiga jenis, yaitu penganggaran jangka pendek (rencana operasional), penganggaran jangka menengah (rencana operasional), dan penganggaran jangka panjang (rencana induk pengembangan). Menurut Lorensius, Ping, et al., (2021) mengungkapkan kompetensi dan komitmen manajemen dalam organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang optimal. Cahyono et al., (2021), mengungkapkan bahwa perguruan tinggi, khususnya di swasta, dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja belum sepenuhnya merata.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki aspek penting dalam keberhasilan suatu kebijakan dalam organisasi, karena karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi akan membantu dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja dengan baik dan secara langsung akan berorientasi terhadap tujuan organisasi. Bansal et al. (2004) mendefinisikan tujuan organisasi memiliki relevansi yang sangat kuat terhadap karyawan. Komitmen dari kegiatan dalam organisasi, seperti alokasi tujuan, inovasi, strategi, sumber daya, dan memberi dukungan politik yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama (Sofyani, 2018). Dengan komitmen yang kuat akan sangat mempengaruhi organisasi dalam implementasi kebijakan terkait peningkatan kinerja (Sofyani, 2018).

Porter (1982) dalam Nawastri (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang berubah ubah dari pegawai dalam menginterpretasikan keterlibatannya terhadap organisasi yang dilihat dari; (1) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan ketersediaan usaha yang sungguh-sungguh dalam organisasi, dan (3) keinginan dalam mempertahankan karyawan dalam organisasi.

Sumarno (2005) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dan penganggaran berbasis kinerja memiliki hubungan yang signifikan, dikarenakan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai dan berusaha untuk membentuk organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang jelas akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan berpengaruh 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/PIC 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 didasarkan dari tinjauan literatur dengan analisa narasi, bahwa penganggaran berbasis kinerja memiliki faktor penting dalam penganggaran di perguruan tinggi di Indonesia dengan mempertimbangkan kompetensi karyawan, kompetensi organisasi, dan sistem penghargaan. Selain itu, hal yang perlu di perhatikan bahwa kualitas pengetahuan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, khususnya terhadap PIC penyusun anggaran, dikarenakan; (1) penyusunan anggaran ialah pondasi dalam penentuan tolok ukur kinerja. (2) perlunya perubahan pola pikir lama terhadap penganggaran yang meningkat dari tahun ke tahun yang mengakibatkan tidak adanya efisiensi biaya. (3) pemahaman terhadap anggaran yang tidak dapat diubah menjadi hal yang penting, karena efisiensi dana dari kegiatan akan dapat mendorong meningkatkan kinerja perguruan tinggi atas kegiatan lainnya.

Penganggaran berbasis kinerja pada kajian ini memberikan perspektif yang berbeda dalam mengintegrasikan teori manajemen kelembagaan dan teori organisasi dalam penetapan tujuan organisasi.

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 to service 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, 104-137.
- 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.

- 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.
- Kretek, P. M., Dragšić, Ž., & Kehm, B. M. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9580-x>
- Kristiantoro, H., Basuki, B., & Fanani, Z. (2018). The Institutionalization of Spending Review in Budgeting System in Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 19(1), 36–53.
- Liou, KT 2011. Penganggaran publik dan reformasi keuangan di Cina: Pendahuluan. *Jurnal Publik Penganggaran, Akuntansi & Manajemen Keuangan*, 23, 535-543.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 26(1), 457–480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (2013). New developments in goal setting and task performance In *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Lorensius, & Ping, T. (2021). Model Pembiayaan Pendidikan di Perguruan Tinggi pada Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 1(2), 107–119.
- Lorenz, C., & Wigger, B. U. (2012). The impact of performance budgeting on public spending in Germany's Laender. In *The Impact of Performance Budgeting on Public Spending in Germany's Laender* (pp. 1–143). *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3483-3>
- Martí, C. (2013). Performance budgeting and accrual budgeting: A Study of the United Kingdom, Australia, and New Zealand. *Public Performance and Management Review*, 37(1), 33–58.
- Mulihartanti, M. T. (2013). Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Utara (Studi Kasus Untuk Tahun Anggaran 2011)
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*, 81(1), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.05.009>
- Nawastri, S. (2015). *Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan)*. Semarang: Skripsi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Noman, Z. (2008). Performance budgeting in the United Kingdom. *OECD Journal on Budgeting*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.1787/budget-v8-art4-en>
- Prasetya, A. G. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan penganggaran berbasis kinerja (kasus pada satuan kerja di wilayah pembayaran KPPN BIMA). *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara, dan Kebijakan Publik*, 3(1): 1-12.
- Pratama, D. (2014). Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja, Pengawasan Preventif dan Pengawasan Detektif Terhadap Efektifitas Pengendalian Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Pelalawan) (Doctoral Dissertation, Riau University). *JOM FEKON*, 1(2): 1-15.
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2021). Intervening Role of Performance- Based Budgeting in the Relationship between Transformational Leadership , Organizational Commitment and University Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 77–90.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Santosa, A. B. (2015). Sistem Penganggaran Pendidikan Tinggi Dari Old Public Management Menuju New Public Management. *Jurnal Kependidikan*, 2(2), 127–142. <https://doi.org/10.24090/jk.v2i2.556>
- Sayidah, N., Ady, S. U., Supriyati, J., Sutarmin, Winedar, M., Mulyaningtyas, A., & Assagaf, A. (2019). Quality and university governance in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(4), 10–17. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n4p10>

- Schick, A. (2007). Penganggaran kinerja dan penganggaran akrual: Aturan keputusan atau analitik peralatan? *Jurnal OECD tentang Penganggaran*, 7(2), 109–138. doi:10.1787/budget-v7-2-en
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. *Accounting Education*, 15(1).
- Sofyani, H. (2018). Does Performance-Based Budgeting Have a Correlation with Performance Measurement System? Evidence from Local Government in Indonesia. *Foundations of Management*, 10(1), 163–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0013>
- Sopiah. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi offset.
- Sumarjono, J. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta), *Simposium Nasional VIII, Solo*.
- Tsinidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: An empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227–244. <https://doi.org/10.1108/09684881011058669>
- Zierdt, GL. (2009). Penganggaran yang berpusat pada tanggung jawab: Tren yang muncul dalam reformasi anggaran pendidikan tinggi. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pendidikan Tinggi*, 31(4), 345–353. doi:10.1080/13600800903191971