

## Faktor-faktor Keberhasilan Penganggaran Berbasis Kinerja

Randhi<sup>1</sup>, Cris Kuntadi<sup>2</sup>, R. Luki Karunia<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Politeknik STIA LAN Jakarta, email: randhipardede@gmail.com

<sup>2</sup> Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id

<sup>3</sup> Politeknik STIA LAN Jakarta, email, email: luki@stialan.ac.id

\* *Corresponding Author: Randhi*

**Abstrak:** Artikel ini mereview faktor-faktor keberhasilan penganggaran berbasis kinerja: perencanaan strategis, kepemimpinan, dan kapasitas sumber daya manusia.

**Tujuan** – Artikel ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh perencanaan strategis, kepemimpinan, dan kapasitas sumber daya manusia terhadap penganggaran berbasis kinerja dalam sebuah organisasi.

**Design/metodologi/pendekatan** – Penulisan artikel ini menggunakan metodologi pendekatan kualitatif dan melakukan kajian pustaka (*library research*). Dalam proses penulisan artikel ilmiah ini, teori serta hubungan atau dampak antar variabel dianalisis melalui berbagai sumber informasi antara lain buku, jurnal dan tesis, yang diakses baik secara fisik di perpustakaan maupun melalui internet.

**Hasil** – Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis memiliki pengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja, dengan perencanaan yang baik akan menghasilkan penyusunan anggaran berbasis kinerja yang optimal. Disamping itu, faktor kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan, hal itu menunjukkan faktor kepemimpinan tidak terlalu menentukan terhadap penganggaran berbasis kinerja. Sementara itu, kapasitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja dengan signifikansi yang beragam, hal ini menarik untuk dapat diteliti lebih lanjut.

**Keterbatasan/implikasi penelitian** – Keterbatasan penulisan artikel ini hanya menggunakan analisis literatur dan kajian pustaka yang belum mencakup penelitian eksperimental atau studi empiris yang lebih mendalam.

**Practical Implication** – Penulisan artikel ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada manajemen organisasi dalam menyusun dan mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja dengan memperhatikan faktor perencanaan strategis yang terukur, faktor kepemimpinan yang kuat untuk mendorong pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja dan faktor kapasitas sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

**Value/Originality** – Walaupun artikel ini terbatas pada tinjauan literatur dan kajian pustaka, namun hasil pembahasan faktor-faktor dalam artikel ini memberikan kontribusi dan nilai positif secara komprehensif membahas penganggaran berbasis kinerja berdasarkan kerangka berpikir asli penulis.

**Keyword:** anggaran berbasis kinerja, perencanaan strategis, kepemimpinan, kapasitas sumber daya manusia, tinjauan pustaka

---

### Pendahuluan

Reformasi birokrasi yang diaplikasikan dalam pemerintahan saat ini tidak hanya dalam aspek pelayanan publik dan akuntabilitas instansi saja namun telah menyentuh berbagai aspek lain termasuk diantaranya terkait dengan efektivitas dan efisiensi penggunaan dan pelaksanaan

anggaran. Arah kebijakan Presiden yang sangat menekankan pencapaian hasil (*outcome*) dan memberikan dampak (*impact*) dalam setiap rupiah yang dianggarkan oleh pemerintah terhadap masyarakat membutuhkan strategi penganggaran yang tepat dalam penerapannya.

Sistem *performance based budgeting* / (ABK) merupakan sistem pengelolaan anggaran yang menggunakan pendekatan pencapaian hasil dan kinerja yang diinginkan oleh pemerintah atau organisasi. Dalam sistem ini, alokasi dana dan pengeluaran diarahkan untuk mendukung program, proyek, kegiatan, dan atau aktivitas yang dapat memberikan dampak positif dan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian lain dari *performance based budgeting* / (ABK) adalah suatu pendekatan dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran yang menekankan pengukuran dan pencapaian hasil (kinerja) Sebagai fondasi untuk menentukan penyaluran sumber daya. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki cara dana digunakan, meningkatkan keterbukaan, dan meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan program dan kegiatan.

Sebagaimana pelaksanaan reformasi dalam pengelolaan anggaran negara dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) mengamanatkan perubahan yang sangat mendasar, baik pada konsep, proses perencanaan, maupun penganggaran. Bentuk reformasi fiskal di bidang penganggaran diantaranya meliputi:

- a. Penerapan anggaran terpadu (*unified budget*),
- b. Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*),
- c. Anggaran berbasis kinerja (ABK/*performance based budget*), dan
- d. Penerapan klasifikasi fungsi pada belanja pemerintah pusat sesuai dengan standar internasional: *Government Finance Statistic* (GFS) Bappenas dan Kementerian Keuangan (2020).

Penetapan visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dijabarkan melalui sasaran, program, dan kegiatan yang disusun secara seksama dengan mengedepankan perencanaan strategis yang hendak dilaksanakan guna mencapai keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang telah ditetapkan. Hal tersebut memerlukan peran kepemimpinan dalam menetapkan dan memutuskan berbagai kebijakan serta memastikan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan disamping itu mampu mendayagunakan kapasitas sumber daya manusia yang ada dalam menjalankan kebijakan penganggaran berbasis kinerja dalam organisasi.

Melalui penjelasan di atas dapat diketahui adanya rumusan masalah yang akan dibahas pada artikel ilmiah ini, yaitu sejauh mana pengaruh faktor perencanaan strategis, kepemimpinan dan kapasitas sumber daya manusia terhadap penganggaran berbasis kinerja yang dituangkan dalam suatu *literature review* dalam bidang Manajemen Keuangan Negara.

## **Kajian Teori**

Konsep anggaran berbasis kinerja sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan anggaran yang berfokus pada hasil dan dampak dari pengeluaran anggaran. Konsep pendekatan anggaran berbasis kinerja ini menitikberatkan kepada integrasi penyusunan kegiatan dan program suatu organisasi dengan indikator kinerja yang terstruktur sebagai instrumen dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Halim dan Iqbal (2012) *performance based budgeting* / (ABK) merupakan

penyusunan anggaran yang digunakan oleh manajemen dengan mengalokasikan unsur pendanaan kepada kegiatan dan aktivitas organisasi untuk mencapai keluaran atau hasil serta efisiensi yang dilakukan dalam proses pencapaian keluaran dan hasil tersebut. Kegiatan dan aktivitas tersebut termasuk didalamnya menentukan unit kerja yang bertanggungjawab melaksanakan program dan kegiatan serta menentukan indikator kinerja sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program tersebut (Mardiasmo, 2009).

Jan Hoesada (2016) menyebutkan bahwa *performance based budgeting* / (ABK) merupakan bagian dari reformasi keuangan yang dilakukan oleh pemerintah. *performance based budgeting* / (ABK) diawali dengan menetapkan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang, menetapkan rencana kinerja jangka pendek (tahunan), penetapan keluaran atau target hasil (tahunan) kemudian disusun menjadi rencana kinerja tahunan.

Menurut Bastian (2006) *performance based budgeting* / (ABK) merupakan integrasi rencana kinerja setiap tahun yang menggambarkan hubungan pendanaan program dan hasil yang hendak dicapai dari program tersebut. Sedangkan menurut Mahmudi (2016) definisi *performance based budgeting* / (ABK) merupakan sistem penganggaran yang memperhatikan hubungan antara anggaran (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan.

Salah satu faktor penting tercapainya tujuan organisasi dengan memiliki sebuah perencanaan yang baik dan terukur. Perencanaan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengatur tindakan pada masa yang akan datang, sehingga sangat penting dilakukan sebelum dilakukannya kegiatan (Dadan, 2017). Proses perencanaan merupakan suatu proses menyiapkan program dan aktivitas dengan sistematis dan komprehensif dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan strategis adalah proses yang sistematis dan terarah dalam merumuskan tujuan jangka panjang serta langkah-langkah strategis yang diperlukan oleh suatu organisasi atau entitas untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Bryson dan John (2008) perencanaan merupakan proses mendefinisikan visi dan misi organisasi, menyusun strategi serta mengembangkan rencana kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses tersebut diawali dengan menetapkan rencana pokok organisasi serta tujuan jangka panjang dan implementasi sebuah rencana dari tindakan untuk mencapai misi dan tujuan (Uci Yuliati, 2006).

Tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk mengidentifikasi arah yang akan diambil oleh organisasi dalam jangka panjang, serta mengalokasikan sumber daya dan upaya secara efektif guna mencapai tujuan tersebut. Suatu organisasi menetapkan tujuan dengan memfokuskan seluruh sumber daya dan energi yang ada dalam organisasi serta memperkuat kinerja melalui suatu aktivitas merupakan pengertian perencanaan strategis (Nugroho, 2010). Dengan demikian menyusun dan menetapkan suatu rencana strategis akan membantu organisasi dalam memfokuskan dan mencapai visi dan tujuan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya.

Kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para pengikutnya dengan memberi pengaruh dan memberi contoh untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Novianti Agustin (2015) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang-orang dibawahnya dengan harapan mereka mengikuti keinginan pemimpin suka atau tidak suka.

Koontz dan O Donnel (1986) dalam Marjaya dan Pasaribu (2019) menjelaskan bahwa tujuan bersama dapat dicapai ketika bekerja dengan sungguh-sungguh dengan kepemimpinan yang merupakan pengaruh atau seni dan proses untuk memberikan pengaruh kepada orang lain.

Menurut Mulyasa (2011) kepemimpinan merupakan kegiatan memberikan pengaruh kepada sekelompok orang yang telah diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kecakapan dalam memberikan pengaruh kepada orang lain maupun kelompok dalam upaya mencapai tujuan dan keadaan tertentu merupakan pengertian kepemimpinan (Sutarto, 2006).

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam organisasi untuk memastikan tercapainya visi dan tujuan yang telah direncanakan dapat berhasil dengan baik. Menurut Wahjosumidjo (2010) memimpin memiliki makna memberi bimbingan, tuntunan, arahan, dan berada di depan. Seorang pemimpin bersikap dalam membantu organisasi melalui seluruh kemampuan dan berjalan di depan memberikan dorongan, semangat, motivasi, dan inspirasi kepada organisasi untuk mencapai tujuan.

Usman Effendi (2015) menyatakan kepemimpinan merupakan fungsi dalam memberi panduan, tuntunan, bimbingan, membangunkan dan memberikan motivasi dalam bekerja, memberi arah, melakukan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dalam rangka mencapai kinerja yang tinggi dari orang-orang dalam organisasi. Menurut Robbins dan Stephen (2011) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan.

Menjadi seorang pemimpin harus menjadi contoh kepada orang yang dipimpin, dalam bekerja maupun aktivitasnya dalam organisasi maupun diluar organisasi. Menurut C. Kuntadi (2017) menyatakan bahwa yang disebut dengan pemimpin sejati adalah mereka yang memimpin dengan contoh dan menjadi inspirasi, memberikan dorongan dan tindakan yang benar.

Kapasitas sumber daya manusia menggambarkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan potensi yang dimiliki oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi, masyarakat, atau lingkungan kerja. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam menjamin pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Nogi (2005) bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen yaitu manusia (sumber daya manusia atau *human resource*). Pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dibarengi dengan peningkatan kapasitas yang dimiliki dan salah satu bagian yang perlu diperhatikan adalah upaya pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia tersebut (Soesanto, 2001).

Kapasitas sumber daya manusia dapat diukur melalui keterampilan dan kompetensi karyawan, serta kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi. Menurut Nasution (2011) kapasitas atau kemampuan individu merupakan kesanggupan atau kecakapan seseorang dalam melakukan sesuatu dalam bentuk tindakan-tindakan dalam upaya meningkatkan kualitas pekerjaan.

Menurut Wardani dan Andriyani (2017) kemampuan seseorang atau individu dalam suatu organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuan dan efektivitas serta efisiensi kinerja sehingga menghasilkan *output* (keluaran) dan *outcome* (hasil). Menurut Indriasari dan Nahartyo (2008) kapasitas dapat dipandang sebagai kemampuan dalam pencapaian kinerja, dalam menghasilkan keluaran-keluaran (*outputs*) dan hasil-hasil (*outcomes*). Pelatihan, pengembangan karyawan, manajemen bakat, dan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan individu dapat membantu meningkatkan kapasitas pegawai.

**Tabel 1**  
**Penelitian terdahulu yang relevan**

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1.	Deiby Isilda Alumbida, David P.E. Saerang, Ventje Ilat (2019)	Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi berpengaruh Terhadap penyerapan anggaran belanja daerah Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.	Perencanaan dan Kapasitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah	Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah
2.	Cris Kuntadi, Prita Yuniarti Ramayani (2022)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.  Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.  Sumber daya manusia berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja	Kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja	Artikel ini membahas variabel yang berbeda yaitu perencanaan strategis
3.	Cris Kuntadi, Ema Velayati (2022)	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja;  Sumber daya berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja;  Reward dan penalti berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja.	Sumber daya berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja;	Komitmen Organisasi, Reward dan  Penalti berpengaruh terhadap pelaksanaan Anggaran Kinerja
4.	Retni Rahmi (2022)	Kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja  kebijakan Menteri Agama, ketersediaan data, dan kemampuan SDM berpengaruh terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja	Kemampuan SDM berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Kebijakan Pemerintah, Kebijakan Menteri Agama, dan Ketersediaan Data berpengaruh terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

5.	Syamsuddin (2022)	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Anggaran Berbasis Kinerja pada Kabupaten Pohuwato  Penyempurnaan Sistem Administrasi berpengaruh terhadap Anggaran Berbasis Kinerja pada Kabupaten Pohuwato  Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Anggaran Berbasis Kinerja pada Kabupaten Pohuwato.	Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Anggaran Berbasis Kinerja	Komitmen Organisasi dan Penyempurnaan Sistem Administrasi berpengaruh terhadap Anggaran Berbasis Kinerja
6	Putri Ayu, Noor Shodiq Askandar, Junaidi (2020)	Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Administrasi, Penghargaan, dan Sanksi berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja.	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja	Penyempurnaan Administrasi, Penghargaan, dan Sanksi berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja.
7	Abdul Ghofur, Muhammad Firdaus, Lia Rachmawati (2020)	Komitmen, gaya kepemimpinan, reward, punishment dan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap performance based budgeting.	Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Performance Based Budgeting	Komitmen, reward, dan punishment berpengaruh terhadap performance based budgeting.

### Metodologi Penulisan

Metodologi yang digunakan dalam penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan menerapkan pendekatan kualitatif dan melakukan studi literatur. Dalam proses penelitian ini, teori serta hubungan atau dampak antar variabel dianalisis melalui berbagai sumber seperti buku dan jurnal, yang dapat diakses baik secara fisik di perpustakaan maupun secara elektronik melalui Mendeley, Scholar Google, dan platform online lainnya.

Dalam konteks penelitian kualitatif, penggunaan studi literatur dilakukan secara konsisten sesuai dengan asumsi-asumsi metodologis. Pendekatan induktif digunakan untuk memastikan bahwa penelitian ini tidak membatasi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif adalah untuk menyelidiki topik secara mendalam, seperti yang dinyatakan oleh Ali & Limakrisna (2013).

### Pembahasan

Berdasarkan Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel *literature review* ini dalam konsentrasi Manajemen Keuangan Negara adalah:

#### 1. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Penganggaran Berbasis Kinerja

Perencanaan strategis memiliki pengaruh dalam *performance based budgeting* / (ABK), perencanaan strategis dan *performance based budgeting* / (ABK) bekerja bersama untuk

menciptakan kerangka kerja yang kuat untuk mengarahkan, mengelola, dan mengukur pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang terukur dan terarah. Menurut Locke (1968) dalam Akbar Sulthony (2021) menetapkan sebuah tujuan akan mempengaruhi ketepatan penganggaran. Visi dan misi organisasi merupakan tujuan utama sehingga diperlukan target kinerja yang jelas, oleh karena itu organisasi harus menetapkan tujuan dan sasaran (*goal*) yang kemudian dibentuk menjadi perencanaan anggaran. Kombinasi dan integrasi perencanaan strategis dan anggaran berbasis kinerja memastikan bahwa organisasi memiliki pandangan yang lebih holistik, visi yang jelas, rencana tindakan yang terukur, dan pemanfaatan sumber daya optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Joumard *et al.* (2007) dalam Riana Mayasari *et al.* (2021) *performance based budgeting* / (ABK) merupakan sebuah sistem penyusunan anggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan sangat berkaitan dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi.

Menurut Hermawan (2010) dalam Cris Kuntadi *et al.* (2022) dalam analisisnya menyatakan bahwa perumusan rencana strategis, rencana kinerja, program dan kegiatan masih belum sesuai dengan teori *performance based budgeting* / (ABK) contoh kasus pada sebuah unit kerja pemerintah pusat. Kesimpulan dari analisis tersebut menjadi tantangan bagi organisasi sektor publik untuk dapat menyusun perencanaan strategis yang selaras dengan *performance based budgeting* / (ABK) dengan penetapan indikator-indikator kinerja yang lebih jelas dan terukur.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Penganggaran Berbasis Kinerja

Kepemimpinan yang efektif dapat memastikan bahwa anggaran berbasis kinerja digunakan secara optimal untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan, sementara anggaran berbasis kinerja memberikan alat bagi pemimpin untuk mengelola sumber daya secara efisien dan akuntabel dalam mencapai visi dan misi organisasi. Kepemimpinan dipengaruhi oleh sikap atau perilaku dalam menjalankan kepemimpinannya yang dikenal dengan gaya kepemimpinan.

Menurut Usman Efendi (2014) dalam Tampubolon (2022) mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*), pemimpin hanya memusatkan perhatian pada bagaimana tugas-tugas dapat dengan segera diselesaikan oleh para pekerja, dengan mengawasi secara ketat setiap individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*), pemimpin lebih memusatkan perhatiannya pada pemberian motivasi kepada karyawan dalam bekerja dan kerjasama diantara karyawan sebab dengan kerjasama tugas-tugas dapat diselesaikan dengan lebih cepat, selalu memperhatikan hubungan diantara seluruh karyawan agar tetap terpelihara dengan baik.
3. Gaya dengan orientasi terpadu (*effectiveness oriented*), pemimpin memberikan perhatiannya secara seimbang antara orientasi tugas dengan orientasi karyawan. Jadi tinggi perhatian terhadap penyelesaian tugas-tugas dan tetap tinggi perhatian untuk hubungan karyawan, kerjasama karyawan saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Ningtias, Susbiyani, & Martiana (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian yang sama oleh Ghofur, Firdaus & Rachmawati (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Kesimpulan penelitian-penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi tidak

terlalu menentukan bagi kinerja organisasi untuk pencapaian *performance based budgeting / (ABK)*.

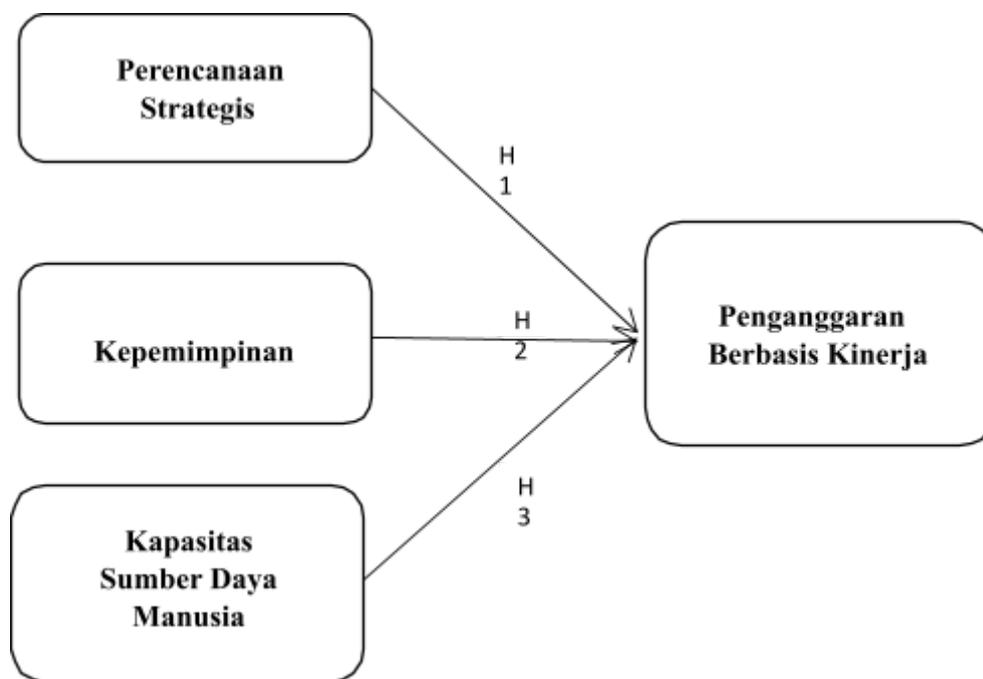
### 3. Pengaruh Kepemimpinan Sumber Daya Manusia terhadap Penganggaran Berbasis Kinerja

Sumber daya manusia memiliki pengaruh yang cukup penting terhadap sebuah organisasi karena terlibat dari tahap awal (perencanaan) hingga tahap akhir (evaluasi). Hal ini mendorong organisasi untuk dapat mengembangkan kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan berbagai pelatihan sebagai upaya meningkatkan kemampuan individu agar lebih produktif dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Nasution, 2011).

Hasil penelitian Ghofur, Firdaus,& Rachmawati (2020) menyebutkan bahwa kapasitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja. Sementara itu, hasil penelitian berbeda oleh Rizaldi (2016) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja.

Menurut hasil penelitian Gani (2022) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hasil yang berbeda ini menarik untuk diteliti lebih lanjut antara faktor sumber daya manusia terhadap *performance based budgeting / (ABK)*.

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan teori, studi sebelumnya yang relevan, serta analisis dampak antar variabel, maka kerangka berpikir dapat dilihat dalam gambar berikut



**Gambar 1**  
*Kerangka Konseptual*

Berdasarkan gambar *conceptual framework* di atas, perencanaan strategis, kepemimpinan, dan kapasitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja. Selain dari tiga variabel eksogen ini yang memengaruhi penganggaran berbasis kinerja, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- a. Komitmen: (Cris Kuntadi dan Prita Yuniarti, 2022), (Gani, 2022), dan (Putri Ramadhani *et al.*, 2023)
- b. Penyempurnaan sistem administrasi: (Abdul Rasyid *et al.*, 2017), (Putri Ayu *et al.*, 2020), dan (Syamsuddin, 2022)
- c. *Reward*: (Abdul Ghofur *et al.*, 2020) dan (Putri Ramadhani *et al.*, 2023).
- d. Pengawasan: (Gani, 2022)
- e. Otoritas hukum: (Rizaldi, 2016).
- f. Kebijakan pemerintah: (Retni Rahmi, 2022).

### **Kesimpulan**

Berdasarkan teori, artikel yang relevan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

1. Perencanaan strategis berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja.
3. Kapasitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi penganggaran berbasis kinerja, selain dari perencanaan strategis, kepemimpinan, dan kapasitas sumber daya manusia pada organisasi atau perusahaan.

Faktor lain tersebut antara lain komitmen, penyempurnaan sistem administrasi, *reward*, pengawasan, otoritas hukum, dan kebijakan pemerintah.

Saran untuk peneliti selanjutnya agar menambah dan memperkaya sumber referensi dikarenakan artikel ini hanya berupa *literature review* dan tidak menguji melalui metode statistik. Selain itu, diperlukan variasi dalam pemilihan objek penelitian yang beragam guna memperoleh hasil penelitian yang lebih akurat.

## Daftar Rujukan

- Bastian, I. (2006). *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bryson, Jhon, M. (2008). *Perencanaan Strategis bagi organisasi sosial*.
- Bappenas dan Kementerian Keuangan (2020). *Pedoman Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran Kementerian/Lembaga*.
- Hoesada, Jan (2016). *Bunga Rampai Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Gani, F. S., Pananrangi, A. R., & Ismail, I. (2022). Pengaruh Komitmen, Sumber Daya Manajemen, Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. *J. Paradigma Administrasi Negara*, 4(58), 79–84.
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134–148. <https://doi.org/10.35448/jrat.v10i1.4223>
- Indara Marjaya & Fajar Pasaribu. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 2, No.1, Maret 2019, halaman 129-147.
- Indriasari, D dan Nahartyo, E. (2008). Pengaruh Kapasitas Sumberdaya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Pengendalian Intern Akuntansi terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Kota Palembang dan Kabupaten Ogan Ilir). *Simposium Nasional Akuntansi*, XI, Pontianak, Juli.
- Kuntadi, C., & Ramayani, P. Y. (2022). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 605-613.
- Kuntadi, C. (2017). *Excellent Leadership*.
- Kuntadi, C., Kalis Endah Wahyuni, Christine Maisye Mansawan, & Christine Maisye Mansawan. (2022). Literature Review: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(6), 561-569.
- Mardiasmo (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Erla. (2011). *Analisis Kapasitas Individu, Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kesenjangan Anggaran Pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Kabupaten Langkat*. Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- Ningtias, A. R., Susbiyani, A., & Martiana, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 3(4), 456–462.

Nogi S., Hessel Tangkilisan (2005), *Manajemen Publik*, Jakarta : PT. Grasindo.

Novianti Agustin. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan : (Studi Pada PT Astra International Tbk Daihatsu Cabang Majapahit Semarang ). *Diponegoro Journal Of Social And Politic* Tahun 2015, Hal. 6.

Nugroho, R. (2010). *Perencanaan Strategis In Action*. Jakarta: Alex Media Komputindo.

Ramadhani , P. ., Haliah, H. ., Kusumawati, A. ., & Husni, M. . (2022). Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya Dan Reward Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 52–59.

Robbins, & P Stephen. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.  
Soesanto, Slamet (2001), *Administrasi Kantor : Manajemen dan Aplikasi*, Jakarta : Djambatan. Sulthony, A. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Tingkat Penyerapan Anggaran

Dengan Variabel Intervening Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Kesehatan Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi TIRTAYASA*, 6(2), 1-16.

Syamsuddin, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Sistem Administrasi, dan Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendidikan di Kabupaten Pohuwato. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 139-147.

Tampubolon, M. (2022). Dinamika Kepemimpinan. *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Teknologi*, 2(1), 1-7.

Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wardani, Dewi Kusuma & Ika Andriyani. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Keandalan Pelaporan Keuangan Pemerintahan Desa Di Kabupaten Klaten. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 5, No. 2, Desember 2017, halaman 88-98.

Yuliati, Uci (2006). *Manajemen Internasional: Suatu Tinjauan Sumber Daya Manusia*. Malang. UMM Press.