

# Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja Studi Kasus pada Satuan Kerja X OJK

Adinda Tisalita Permata<sup>1</sup>

Sinta<sup>2</sup>

Hilda Rossieta<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Indonesia

\*Correspondences: [a.tisalita@gmail.com](mailto:a.tisalita@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi penerapan anggaran berbasis kinerja di satuan kerja Otoritas Jasa Keuangan (OJK), berdasarkan best practices negara-negara OECD yang telah menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) secara sejak berpuluh tahun lalu. Evaluasi atas penerapan PBK di satuan kerja X OJK difokuskan pada faktor Orientasi Tujuan, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi Informasi. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa dokumen regulasi dan kemudian dikonfirmasi dengan kondisi riil PBK di OJK melalui wawancara dengan pejabat dan staf yang berwenang dan kompeten dalam pelaksanaan penganggaran di OJK. Wawancara dilakukan dalam waktu di bulan Oktober dan November 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OJK berada pada level 2 klasifikasi PBK Negara-Negara OECD, yaitu Performance-Informed Budgeting. Pada level Performance-Informed Budgeting, dimana sebagian besar negara OECD berada, pelaksanaan anggaran telah dikaitkan dengan informasi kinerja. Meskipun orientasi tujuan dan sumber daya manusia dinilai efektif, tingkat efektivitas Teknologi Informasi tergolong rendah.

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja; Anggaran Sektor Publik.

## *Performance Based Budgeting Evaluation: Study Case in Department X OJK*

### ABSTRACT

*This research aims to evaluate the implementation of performance-based budgeting in the Financial Services Authority (OJK) work unit, based on best practices in OECD countries that have implemented Performance-Based Budgeting (PBK) for decades. Evaluation of the implementation of PBK in work unit X OJK focuses on Goal Orientation, Human Resources and Information Technology factors. This research was carried out by analyzing regulatory documents and then confirmed with the real conditions of PBK at OJK through interviews with officials and staff who are authorized and competent in implementing budgeting at OJK. Interviews were conducted in October and November 2023. The research results show that OJK is at level 2 of the PBK classification for OECD countries, namely Performance-Informed Budgeting. At the Performance-Informed Budgeting level, where most OECD countries are located, budget implementation has been linked to performance information. Although goal orientation and human resources are considered effective, the level of effectiveness of Information Technology is relatively low.*

Keywords: Performance Based Budgeting; Public Sector Accounting.

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 34 No. 2  
Denpasar, 29 Februari 2024  
Hal. 384-400

DOI:  
10.24843/EJA.2024.v34.i02.p08

### PENGUTIPAN:

Permata, A.T., Sinta., &  
Rossieta, H. (2024).  
Efektivitas Penganggaran  
Berbasis Kinerja Studi Kasus  
pada Satuan Kerja X OJK. *E-  
Jurnal Akuntansi*, 34(2),  
384-400

### RIWAYAT ARTIKEL:

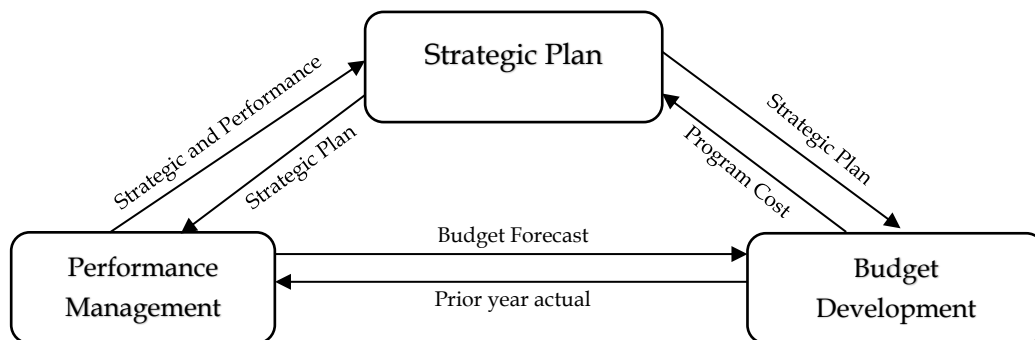
Artikel Masuk:  
26 Desember 2023  
Artikel Diterima:  
31 Januari 2024

## PENDAHULUAN

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) adalah lembaga negara yang didirikan berdasarkan mandat dari Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011. OJK berfungsi untuk mengatur dan mengawasi sektor jasa keuangan, yang sebelumnya dipegang secara terpisah oleh beberapa lembaga negara dan kementerian sehingga dirasa kurang maksimal dalam menjalankan tugas pengawasannya. Oleh karena itu, OJK dibentuk dengan tujuan agar seluruh kegiatan dan pengawasan di sektor jasa keuangan dilakukan secara terintegrasi sehingga sistem keuangan dapat terselenggara secara akuntabel, dapat tumbuh secara stabil dan berkelanjutan, serta mampu melindungi kepentingan konsumen maupun masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, dalam melaksanakan tugasnya OJK menerima penerimaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan/atau pungutan para pelaku industri sektor jasa keuangan untuk dapat melakukan operasionalnya, dengan demikian penganggaran di OJK termasuk dalam penganggaran sektor publik. Penganggaran pada sektor publik memiliki karakteristik yang bertolak belakang dengan praktek di sektor swasta. Anggaran pada sektor swasta adalah informasi rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya anggaran sektor publik justru harus diinformasikan kepada publik agar dapat dievaluasi, dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan (Rahayu, 2007). Mengacu kepada prinsip *New Public Management* (NPM), yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan kegiatan pelayanan publik sebagai hasil adopsi beberapa praktik manajemen yang diterapkan di sektor swasta, anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan tujuan tercapainya kinerja sektor publik yang efektif, efisien dan akan menciptakan kesejahteraan masyarakat. NPM berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi pada kebijakan (Indrawati, 2016). Pertanggungjawaban anggaran juga merupakan bagian dari laporan realisasi kinerja OJK atas pendanaan yang diterima dari dana masyarakat.

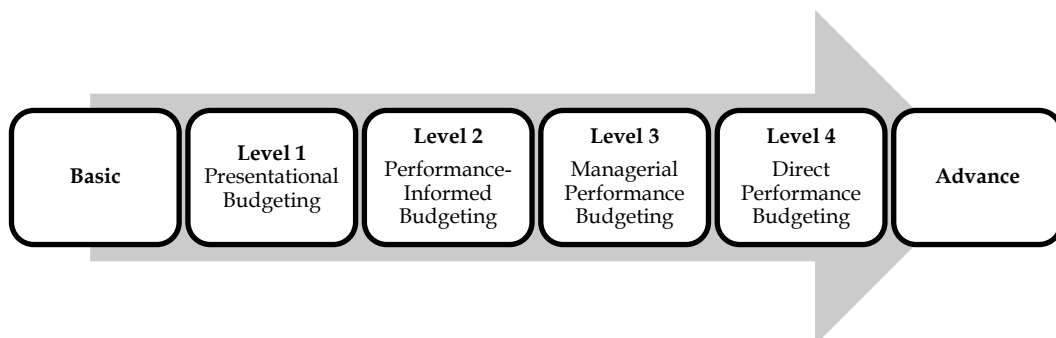
Menyadari pentingnya pertanggungjawaban anggaran, OJK telah menerapkan penganggaran berbasis kinerja sejak tahun 2017 dengan ditetapkannya ketentuan terkait tata cara penyusunan anggaran Otoritas Jasa. Penganggaran berbasis kinerja (PBK) digunakan organisasi sektor publik sebagai alat untuk memaksimalkan pencapaian tujuan. PBK dapat digambarkan melalui Gambar 1 dimana terdapat keterkaitan yang erat antara 3 (tiga) hal yaitu *strategic plan*, *budget plan*, dan *performance management* (Moravitz, 2008). Dengan menggabungkan ketiga hal tersebut, organisasi diharapkan dapat memaksimalkan *output* yang dihasilkan. Schick (2007) mengatakan PBK mudah untuk dijelaskan tetapi sulit untuk diimplementasikan. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menggunakan informasi kinerja dalam proses anggaran. Tidak terdapat satu desain yang dapat diterapkan untuk semua pengguna PBK, bahkan ketika negara-negara menerapkan model PBK yang serupa, mereka memiliki standar yang berbeda-beda yang telah disesuaikan dengan kemampuan, sumber daya dan prioritas negara masing-masing (OECD, 2018). Dalam pelaksanaan PBK, seringkali dipertanyakan terkait jenis informasi yang harus disertakan, kapan informasi dimasukkan dalam tahap proses penganggaran, dan sejauh mana informasi kinerja harus digunakan dalam pengambilan keputusan anggaran.



**Gambar 1. Performance Based Budgeting Flow**

Sumber: Moravitz, 2008

Sebagian besar negara OECD telah memasukkan aspek kinerja dalam penganggaran, namun sejauh mana aspek kinerja mempengaruhi anggaran sangat bervariasi. Yang paling bervariasi adalah terkait sejauh mana informasi kinerja diberikan kepada manajer bersamaan dengan pelaksanaan anggaran data untuk membantu mereka memantau kinerja dan meningkatkan kualitas belanja. Semakin erat keterkaitan antara informasi anggaran dan kinerja, semakin tinggi level PBK suatu negara. Level klasifikasi tersebut digambarkan ke dalam 4 (empat) level klasifikasi sebagaimana gambar 2.



**Gambar 2. Level Klasifikasi PBK Negara-Negara OECD**

Sumber: OECD, 2018

Meski telah melaksanakan PBK sejak 2017, kinerja OJK dinilai belum memuaskan. Berdasarkan survei persepsi kinerja OJK tahun 2020 yang dilakukan oleh Citasia dan Majalah Infobank yang bertajuk Studi Penguatan Industri Keuangan: Perspektif Industri Terhadap Regulator, menyimpulkan bahwa kinerja OJK secara keseluruhan dinilai sudah cukup baik, namun belum memuaskan (dari 59,3% responden). Survei persepsi kinerja tersebut dilakukan kepada 184 responden yang merupakan praktisi setingkat manajer ke atas dari 114 institusi jasa keuangan, baik dari sektor perbankan, asuransi dan lembaga pembiayaan, hingga lembaga jasa pembiayaan khusus. Selain itu, menurut ekonom dari Institute for Development of Economics and Finance, untuk memperbaiki kinerjanya OJK perlu untuk meningkatkan efektivitas dari anggarannya dan memperketat pengawasan, salah satunya pengawasan ke bidang pasar modal (Katadata, 2020).

Menurut hasil evaluasi kinerja OJK tahun 2021 oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dalam Laporan Singkat Rapat Kerja ke 5 (lima) Komisi XI DPR RI, kinerja OJK pada tahun 2021 tidak optimal dan masih perlu ditingkatkan kualitasnya. OJK diarahkan untuk (1) melakukan penguatan pada beberapa program termasuk diantaranya pengawasan, perlindungan konsumen, edukasi dan literasi, serta penguatan organisasi dan sumber daya manusia; (2) realisasi indikator kinerja utama OJK pada tahun 2022 agar lebih ditingkatkan dibandingkan tahun sebelumnya, sehingga dapat lebih efektif dan efisien. Dalam laporan tersebut juga disebutkan bahwa OJK akan terus meningkatkan sistem penganggaran dan evaluasinya yang mengkaitkan tujuan dan tugas OJK dengan anggaran, input, output dan kinerja OJK.

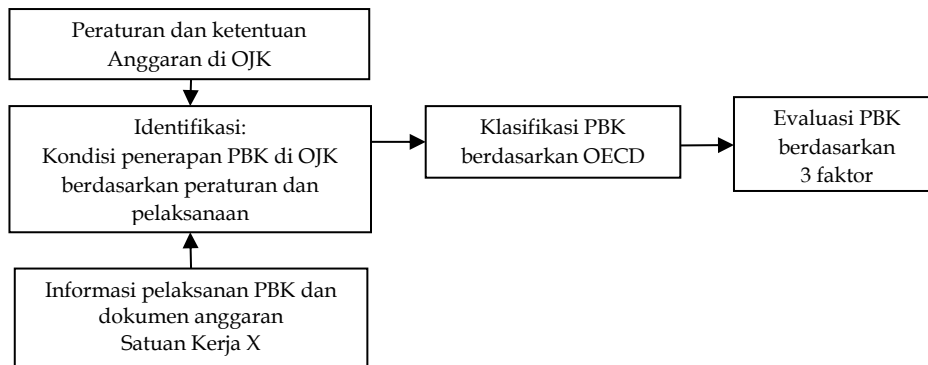
Mempertimbangkan telah diterapkannya PBK di OJK, namun masih rendahnya kepuasan masyarakat atas hasil kinerja OJK serta belum adanya penelitian yang melakukan evaluasi atas penerapan PBK di OJK, penelitian ini bermaksud melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja di OJK. Evaluasi awal dilakukan berdasarkan level klasifikasi PBK (OECD, 2018) dan kemudian diperdalam dengan mengevaluasi efektivitas berdasarkan 3 (tiga) faktor. Adapun 3 (tiga) faktor yang digunakan sebagai basis penilaian efektivitas tersebut adalah faktor orientasi hasil, faktor sumber daya manusia, dan faktor teknologi informasi.

Faktor orientasi hasil merupakan faktor pertama yang digunakan berdasar kepada prinsip OECD (2023) yang mengukur efektivitas PBK dengan tingkat kedekatan antara anggaran dan kinerja, serta penelitian yang dilakukan oleh Sofyani (2018) yang menunjukkan bahwa kolerasi antara kinerja dan anggaran teruji secara empiris dalam proses penyusunan anggaran. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) dipilih dengan berdasar kepada penelitian yang dilakukan oleh Suharsini (2012) serta Dalimunthe dan Surlanti (2015). Berdasarkan hasil kedua penelitian tersebut, disimpulkan bahwa faktor SDM merupakan salah satu faktor penentu dalam efektivitas PBK.

Untuk faktor ketiga, menindaklanjuti penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2016) dan Widyantoro (2009). Kesimpulan dari penelitian terdahulu ini adalah efektivitas pelaksanaan PBK salah satunya tergantung dari struktur organisasi dan pihak yang bertanggung jawab terhadap PBK di organisasi, sebab akhirnya akan berpengaruh pada integrasi informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi. Hasil evaluasi ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap organisasi agar dapat meningkatkan kinerja serta mendukung tercapainya sasaran strategis yang telah ditetapkan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan dengan studi kasus di salah satu satuan kerja di OJK, yaitu satuan kerja X untuk tahun anggaran 2022. Penelitian dilaksanakan dengan kerangka yang diilustrasikan pada Gambar 3, dimulai dari mengidentifikasi ketentuan terkait strategi dan anggaran berdasarkan teori PBK, hingga membandingkan dengan pelaksanaan yang terjadi di Satuan Kerja X OJK. Informasi terkait pelaksanaan penurunan sasaran strategis dan PBK akan didapat dari wawancara, kemudian hasil wawancara akan dituangkan dalam bentuk transkrip yang menjadi dasar analisis sesuai kerangka penelitian.



**Gambar 3. Model Penelitian**

Sumber: Data Penelitian, 2023

Sumber data pada penelitian ini berupa (1) data primer, yaitu diperoleh melalui wawancara semi terstruktur kepada 2 orang pejabat dan 1 orang pegawai di Bagian Administrasi Satuan Kerja X dan (2) data sekunder, yaitu diperoleh dari *database* OJK terkait dengan anggaran, rencana kerja serta peta dan sasaran strategis Satuan Kerja X OJK, dan data lain yang relevan yang diperlukan dalam analisis. Alasan pemilihan objek wawancara karena bagian administrasi yang adalah bagian bertanggungjawab atas pengadministrasian anggaran objek studi kasus. Bagian administrasi keuangan dalam hierarki struktur organisasi satuan kerja X berada langsung dibawah pimpinan satuan kerja.

Wawancara dilakukan dalam rentang waktu 2 (dua) tahap yaitu di bulan Oktober dan November 2023. Elemen pertanyaan wawancara difokuskan pada (i) pelaksanaan PBK dan (ii) evaluasi dan monitoring yang dilakukan atas PBK, terutama kaitannya dengan 3 faktor: faktor orientasi tujuan (OT), faktor sumber daya manusia (SDM) dan faktor teknologi informasi (TI).

**Tabel 1. Data Responden**

No	Jabatan Responden	Kode Responden
1	Pejabat Bagian Administrasi Bidang Keuangan	R1
2	Pejabat Bagian Administrasi Bidang Keuangan	R2
3	Staf Bagian Administrasi Bidang Keuangan	R3

Sumber: Data Penelitian, 2023

Selain satuan kerja X, penelitian juga akan terkait dengan 2 (dua) satuan kerja lainnya yaitu satuan kerja Y, sebagai satuan kerja OJK yang bertanggungjawab atas keuangan dan satuan kerja Z, sebagai satuan kerja yang memiliki fungsi pemberian dukungan manajemen dalam rangka koordinasi perencanaan strategis OJK. Satuan kerja Y memiliki fungsi memberikan dukungan manajemen dan administrasi urusan keuangan OJK dalam rangka penyelenggaraan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di sektor jasa keuangan. Satuan Kerja Z bertugas melakukan perencanaan dan implementasi perencanaan strategis, kegiatan, dan anggaran. Dengan demikian, satuan kerja Z bertugas untuk menurunkan sasaran strategis OJK ke masing-masing satuan kerja dan memastikan agar tujuan dan rencana kerja dari masing-masing satuan kerja selaras dan mendukung perwujudan tujuan dan sasaran strategis OJK.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis atas data dokumentasi berupa regulasi yang berlaku serta data kinerja dan anggaran yang tersedia dalam rangka melakukan benchmarking dengan kerangka yang digunakan dalam teori atau kerangka konseptual OECD. OJK telah menerapkan PBK dengan klasifikasi *performance-informed budgeting*, yaitu dengan memasukkan informasi kinerja ke dalam penganggaran sehingga terinci dalam masing-masing program kerja ditandai dengan disahkannya surat edaran nomor SEDK Nomor 19/SEDK.02/2017 tentang Tata Cara Penyusunan Anggaran Otoritas Jasa Keuangan dan nomor 24/SEDK.02/2017 tentang Tata Cara Pedoman Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Anggaran Otoritas Jasa Keuangan. Dengan memilih klasifikasi ini, OJK berkomitmen untuk menentukan prioritas anggaran sesuai dengan prioritas program kerja yang ingin dicapai.

Penyusunan anggaran dimulai dengan terlebih dahulu terdapat penurunan sasaran dan strategi OJK hingga ke program kerja. Pada saat penyusunan anggaran, unit kerja menyusun anggaran dengan terlebih dahulu mengacu kepada kelompok program kerja, yang terdiri dari: program kerja prioritas, program kerja utama, program kerja pendukung operasional, dan program kerja manajemen internal.

Setelah penyusunan dan pelaksanaan anggaran, dilaksanakan proses monitoring anggaran secara bulanan dan evaluasi anggaran secara triwulanan. Aspek yang mendasari monitoring dan evaluasi dibagi menjadi 3 aspek, yaitu Aspek Kepatuhan, Aspek Implementasi dan Aspek Efisiensi. Dalam aspek efisiensi dinilai tingkat Efektivitas dan Efisiensi (TEF) Satker. Secara umum TEF satker mengukur kesesuaian RKA beserta output program kerja terhadap serapan anggaran (tingkat efisiensi).

Nilai TEF merupakan kunci hubungan antara anggaran dengan kinerja pada proses monitoring dan evaluasi anggaran. Dengan adanya aspek TEF maka OJK telah menyatukan evaluasi aspek anggaran dan kinerja dalam 1 (satu) dokumen. Dapat disimpulkan bahwa baik dalam penyusunan, monitoring dan evaluasi anggaran, OJK telah mengintegrasikan aspek anggaran dan kinerja dan memenuhi kualifikasi level 2 OECD yaitu *performanced-informed budgeting*.

Selanjutnya penelitian akan mengevaluasi efektivitas PBK OJK dengan menggunakan studi kasus pada salah satu satuan kerja. Efektivitas akan dievaluasi berdasarkan 3 (tiga) faktor, yaitu faktor orientasi tujuan, faktor sumber daya manusia dan faktor teknologi informasi. Ketiga faktor tersebut diturunkan dari penelitian terdahulu terkait PBK yang telah menemukan faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan PBK.

PBK telah dilaksanakan mulai dari penyusunan hingga kepada monitoring dan evaluasi anggaran. Sebelumnya mengacu kepada SEDK 19/2017 dan SEDK 24/2017, kemudian pada tahun 2021, OJK menyelaraskan ketentuan anggaran melalui SEDK 5/2021. Perbedaan yang menjadi dasar antara PBK dan *conventional budgeting* adalah satuan kerja diwajibkan untuk menyusun rencana program kerja terlebih dahulu sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Inisiatif Strategis (IS) satuan kerja yang telah ditentukan oleh satuan kerja X yang telah disetujui oleh Dewan Komisiner OJK dalam Rapat Dewan Komisiner. Berdasarkan hasil wawancara dengan para responden sepakat bahwa OJK telah menerapkan PBK dengan mengatakan:

OT1R1:...*Satker tidak diperkenankan untuk menyusun program kerja sekaligus RKA selain yang telah ditetapkan dalam IKU dan IS Satker Namun proses sangat panjang dan membutuhkan waktu yang cukup lama.. seringkali proses PBK diawali pada triwulan ke-II tahun sebelumnya...*

OT1R2:...*Penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah penyusunan anggaran yang dilakukan dengan mengacu pada tujuan yang akan dicapai OJK dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya...*

Setelah satuan kerja menyusun program kerja, proses selanjutnya adalah *coaching clinic* antara satuan kerja dengan satuan kerja Z untuk memastikan kesesuaian program kerja dengan program kerja OJK Wide yang telah disetujui oleh Dewan Komisioner OJK dalam Rapat Dewan Komisioner. Setelah satuan kerja Z memberikan persetujuan terhadap program kerja satuan kerja, maka admin satuan kerja bidang keuangan mulai menyusun kebutuhan anggaran dan target *output* atas program kerja Satuan kerja dengan berdiskusi kepada setiap *person in charge* atas setiap kebutuhan anggaran program kerja satuan kerja tersebut.

OT1R3:...*sasaran strategi perlu diturunkan dalam capaian output, yang tentunya diselaraskan dengan jumlah anggaran yg dibutuhkan...selama ini penyelarasan IKU hanya satuan kerja Z kita hanya tinggal nyusun RKA saja...*

Selanjutnya, setelah admin Satuan kerja Bidang Keuangan selesai menyusun kebutuhan anggaran, satuan kerja Z memeriksa kesesuaian antara rencana kerja dan anggaran satuan kerja dengan Standar Biaya OJK (SBO), kode akun, aspek kuantitatif dan kualitatif setiap item anggaran, rencana penarikan dana bulanan (RPD), dan standar biaya pengawasan/pengaturan. Setelah proses penyelarasan dengan satuan kerja Y selesai dilakukan, maka anggaran satuan kerja seluruhnya akan dibahas dalam rapat dewan komisioner untuk kemudian memperoleh persetujuan dewan komisioner OJK, yang selanjutnya setelah memperoleh persetujuan dewan komisioner OJK usulan anggaran dimaksud akan dimintakan persetujuan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI).

Dari penjelasan atas proses penyusunan anggaran kinerja, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan kerja sama yang baik antara satuan kerja Y dan satuan kerja Z dalam rangka penyelarasan anggaran dan kinerja. Hal ini dinyatakan oleh responden R2 melalui OT1R2:

...*penyusunan Anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan mengacu pada tujuan yang akan dicapai OJK... koordinasi dilakukan oleh 2 satuan kerja yang berbeda, (maka diperlukan) koordinasi yang efektif antar satuan kerja kita, Y dan Z...*

Rencana kerja yang telah disandingkan dengan anggaran masing-masing satuan kerja tersebut ditetapkan melalui kesepakatan kinerja dan/atau ketentuan lain yang berlaku yang akan ditandatangani oleh pimpinan satuan kerja masing-masing. Rencana anggaran dalam kesepakatan kinerja kemudian akan diinput ke dalam sistem informasi akuntansi OJK (siauto) sedangkan rencana kinerja akan diinput ke dalam sistem informasi pelaporan kinerja (simpler). Rencana anggaran dan kinerja dalam kesepakatan kinerja inilah yang akan menjadi panduan satuan kerja selama setahun dalam melaksanakan kegiatan dan anggaran.

Sepanjang tahun anggaran, satuan kerja diperbolehkan untuk melakukan revisi anggaran yang bertujuan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan dan target kinerja satuan kerja, serta untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi

pelaksanaan anggaran. Revisi anggaran dilakukan dengan persetujuan berjenjang sesuai dengan tingkat kewenangan yang diatur dalam SEDK 5/2021 lampiran II. Revisi anggaran dilakukan dengan memperhatikan pencapaian target *output* dan kinerja. Apabila revisi anggaran akan mempengaruhi target kinerja, maka satuan kerja harus memperoleh persetujuan dari satuan kerja Z.

OT2R1: *...dengan adanya larangan (pembatasan), dalam pelaksanaan revisi dan realokasi anggaran wajib memperhatikan pencapaian sasaran strategis OJK...*

OT2R2: *...iya tentu, karena tujuan penyusunan anggaran berbasis kinerja yang terlihat pada output kinerja yang bermuara pada pencapaian destination statement (kesepakatan kinerja) satuan kerja...*

Selain itu, besar nilai revisi anggaran juga diatur lebih lanjut sesuai dengan kewenangannya, persetujuan pemimpin satuan kerja berlaku untuk revisi anggaran hingga Rp 5 miliar, untuk revisi anggaran Rp 5 miliar sampai dengan Rp 10 miliar akan menjadi kewenangan deputi komisioner, sedangkan untuk di atas Rp 10 miliar akan memerlukan persetujuan dewan komisioner dan selanjutnya perlu dilaporkan kepada DPR.

Revisi anggaran hanya dilakukan paling banyak 3 (tiga) kali dalam setahun dan hanya pada periode tertentu, yaitu di bulan Maret, Juni dan September. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga agar rencana kerja dan anggaran dapat terlaksana dengan baik, sebagaimana disampaikan oleh R3 melalui OT2R3:

*...(revisi) dibutuhkan agar kegiatan satker dapat terlaksana dengan baik, berarti telah mencapai strategi satker, anggaran pun terserap dengan maksimal...*

Selanjutnya akan dibahas lebih lanjut terkait pelaksanaan monitoring dan evaluasi anggaran di OJK. Monitoring dan evaluasi anggaran di OJK dilakukan berdasarkan SEDK 5/2021 lampiran IV. Berdasarkan SEDK 5/2021 lampiran IV yang dimaksud dengan monitoring anggaran adalah kegiatan pengendalian berupa pemantauan terhadap pelaksanaan dan pengelolaan anggaran di tingkat satuan kerja dan juga OJK, kegiatan ini dilakukan secara periodik setiap bulan. Sedangkan evaluasi anggaran adalah revidu dan analisa atas hasil monitoring anggaran sebelumnya telah dilakukan dan juga dilakukan secara periodik setiap triwulanan oleh satuan kerja di OJK yang melaksanakan fungsi keuangan (satuan kerja Z).

OT3R1: *...proses monitoring anggaran di satuan kerja dilakukan secara berkala setiap bulan. Yang di nilai adalah pencairan dan pertanggungjawaban dana, realisasi anggaran, ketepatan waktu pertanggungjawaban dana dan pelaksanaan tutup buku, ketepatan waktu penyampaian laporan pelaksanaan anggaran, ketertiban administrasi pengelolaan keuangan, penyampaian laporan rekapitulasi pembukuan pajak...*

Tujuan monitoring dan evaluasi anggaran yaitu untuk mengusahakan optimalisasi anggaran, meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan anggaran, melakukan mitigasi risiko dalam pelaksanaan anggaran, memastikan ketertiban pelaksanaan anggaran, serta mengukur dan meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran. Berdasarkan Peraturan Dewan Komisioner (PDK) nomor 1/PDK.01/2013 tentang Sistem Manajemen Strategi, Anggaran dan Kinerja, OJK telah mengkaitkan pelaksanaan kegiatan manajemen strategi, manajemen anggaran dan manajemen kinerja yang disebut sebagai manajemen strategi, anggaran dan kinerja (msak). Secara berkala telah dilakukan evaluasi pelaksanaan



rencana kerja dan anggaran, sebagaimana dijelaskan oleh responden R1 melalui OT3R1:

*...dalam laporan evaluasi anggaran terdapat evaluasi atas realisasi anggaran dan juga terhadap output kerja. Output kerja juga tercantum dalam dokumen kesepakatan kinerja satker...*

Prinsip dari monitoring dan evaluasi RKA adalah agar masing-masing satuan kerja dapat fokus pada penyerapan anggaran yang efektif dan efisien. Pada monitoring RKA dimana setiap satuan kerja melakukan monitoring pelaksanaan RKA untuk mengetahui perkembangan realisasi anggaran. Apabila terdapat perubahan kebijakan atau kondisi lain yang akan mempengaruhi perubahan anggaran, maka satuan kerja dapat mengajukan revisi anggaran kepada satuan kerja Y dengan persetujuan pimpinan satuan kerja.

Berdasarkan analisa hasil evaluasi pelaksanaan anggaran satuan kerja X 100% (sangat baik) dengan detail sebagaimana tabel 2., meskipun hasil nilai evaluasi dan pelaksanaan anggaran satuan kerja X sangat baik, namun penilaian dilakukan masing-masing (tidak terintegrasi). Porsi pencapaian kinerja dalam penilaian anggaran masih sangat kecil yaitu dengan bobot 20% sebagai aspek efisiensi, sehingga kurang menjadi fokus pegawai.

*OT3R2:...monitoring anggaran di satuan kerja X mendapat nilai sangat baik...*

*OT3R3:...sejauh ini (monitoring dan evaluasi) anggaran ya ke penyerapan dan teknisnya lah ya.. Penyelarasan IKU hanya di awal saat penyusunan RKA...*

Dari penjelasan pada paragraf - paragraf sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pada tahap penyusunan, PBK telah dilaksanakan secara efektif sebab telah seluruhnya berorientasi pada program kerja. Penentuan program kerja bersifat *top down* mulai dari dewan komisioner hingga level satuan kerja, lalu setelah penyusunan program kerja satuan kerja kembali dibahas dan disetujui dalam rapat dewan komisioner. Namun demikian, terdapat kendala yang dihadapi adalah waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan penyusunan anggaran berdasarkan kinerja sangat panjang, hingga untuk dapat melengkapi siklus yang ditentukan berdasarkan ketentuan proses penyusunan anggaran perlu untuk dimulai pada awal semester kedua tahun sebelumnya. Pada saat tersebut, informasi yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran tahun berikutnya terkadang belum tersedia atau belum valid, sehingga terkadang akan muncul banyak penyesuaian pada tahun berjalan.

Pada monitoring dan evaluasi kinerja masih terdapat kekurangan, dimana peraturan dan ketentuan yang berlaku belum saling selaras hingga pada tahap pelaksanaan. Ditambah lagi aspek kinerja masih mendapatkan porsi yang kecil dibandingkan dengan aspek kepatuhan. Hal ini akan berpengaruh kepada fokus dari para pelaksana anggaran dimana, mereka akan lebih fokus kepada hal-hal yang mendapat nilai tinggi dalam rangka mendapatkan nilai monitoring yang baik.

Sumber daya adalah suatu komponen yang mutlak dimiliki oleh organisasi untuk mendukung mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan implementasi PBK, sumber daya merupakan salah satu faktor penting yang diutarakan OECD dalam pedoman pelaksanaan PBK, termasuk didalamnya sumber daya manusia. Terdapat pula penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa ketidakefektifan PBK disebabkan karena tidak didukung oleh sumber daya

manusia yang berkualitas, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan pelaksanaan PBK terutama disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap konsep dasar penganggaran berbasis kinerja oleh penyusun anggaran.

**Tabel 2. Hasil Monitoring dan Evaluasi Anggaran Satuan Kerja X Tahun 2022**

No	Aspek Penilaian	Bobot Aspek	Kriteria Pengukuran	Bobot Nilai	Hasil	Penilaian			
1	Aspek Kepatuhan	40%	Ketepatan Waktu Penyampaian Rencana Kerja dan Anggaran	20%		8			
			Ketepatan Waktu Penyampaian Rencana Pencairan Dana Perbulan	20%	128	10			
			Kewajiban penyampaian Lap Ikhtisar Keuangan berupa Laporan F.01, Berita Acara Pemeriksaan Kas dan Lap	20%	128	10			
			Realisasi Anggaran						
			Ketepatan tanggal penyampaian laporan perpajakan	10%	114	5			
			Ketepatan Penyampaian Evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Satuan kerja	20%	83	7			
			Ketepatan Tanggal Pembayaran Pemotongan/Pemungutan Pajak Satker (PPh21 atas BUP, PPh 21 Non Pegawai, PPh 23, PPh 4 ayat 2, PPh 26)	10%	128	5			
			Aspek Kepatuhan			40%		45	
			2	Aspek Implementasi	40%	Ketepatan Waktu Penyampaian Rencana Kerja dan Anggaran	20%	100	8
						Ketepatan Waktu Penyampaian Rencana Pencairan Dana Perbulan	30%	128	15
Kewajiban penyampaian Lap Ikhtisar Keuangan berupa Laporan F.01, Berita Acara Pemeriksaan Kas dan Lap	20%	128				10			
Realisasi Anggaran									
Ketepatan tanggal penyampaian laporan perpajakan	20%	128				10			
Ketepatan Penyampaian Evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Satuan kerja	10%	128				5			
Aspek Implementasi						40%		49	
3	Aspek Efisiensi	20%	Nilai Tingkat Efektivitas dan Efisiensi RKA Satker 100%	100%		20			
			Aspek Efisiensi			20%	20		
Total						100			

Sumber: Data Penelitian, 2024

Secara rasional, penelitian bermaksud untuk mengukur sejauh mana organisasi memiliki sumber daya yang cukup dan relevan yang mendukung implementasi PBK. Sumber daya dapat berupa sumber daya fisik dan konseptual.

Sumber daya fisik antara lain sumber daya manusia dan sumber daya modal. Dalam penelitian sumber daya yang diperhitungkan adalah sumber daya manusia yang dikhususkan untuk mengembangkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi anggaran dan kinerja. Pegawai yang kompeten dan didukung dengan modal yang cukup akan membawa keberhasilan pada pelaksanaan PBK. Para responden dari penelitian ini memahami tugas dan fungsinya dalam kaitannya dengan pelaksanaan anggaran dan PBK, sebab ketiga responden selaras menyebutkan terkait pelaksanaan RKA dalam tugasnya antara lain mengoordinasikan dan memproses penyusunan program kerja dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), beserta revisinya.

Terkait jumlah pegawai, berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa jumlah pegawai yang memiliki tugas dan fungsi pelaksanaan anggaran di satuan kerja X sejumlah 3 (tiga) orang. Jumlah ini kurang memadai jika dibandingkan dengan jumlah peran dalam pelaksanaan anggaran dalam rangka pemisahan wewenang dan tanggung jawab, yaitu sejumlah 4 (empat) orang. Ketiga orang tersebut juga bertanggungjawab untuk melakukan penyusunan serta monitoring dan evaluasi anggaran satuan kerja. Kendala kekurangan jumlah pegawai ini akan berpengaruh kepada beban kerja, dan akhirnya akan meningkatkan risiko operasional dan kepatuhan.

*SDM1R1: ..hanya terdapat 3 orang yang secara struktur memiliki tugas dan fungsi anggaran. Secara kuantitas jumlah tersebut sangat kurang memadai...*

*SDM1R2: ...(Jumlah) belum memadai, karena harus mengerjakan tupoksi lainnya, seperti logistik...*

Namun demikian, pelaksanaan kerja masih dapat berjalan, sebab dibantu oleh pegawai dari sub bagian lainnya sehingga menurut R2 jumlah pegawai saat ini telah memadai (SDM1R2):

*...(jumlah pegawai) sudah memadai, karena dibantu dari sub bagian lainnya atau pegawai outsourcing...*

Selain jumlah, kompetensi sumber daya manusia juga mempunyai faktor penting dalam keberhasilan PBK. Diketahui bahwa latar belakang pendidikan pelaksana anggaran di satuan kerja X beragam, sehingga memerlukan bimbingan berkala dari senior ataupun pejabat di bagian administrasi satuan kerja X. Hal ini berdasarkan keterangan dari SDM1R3:

*...diperlukan kompetensi khusus, seperti lulusan Akuntansi/Manajemen. Namun ada yang bukan lulusan akuntansi... Tentunya dengan coaching yang rutin...*

Pelatihan anggaran telah dilakukan secara berkala, diselenggarakan oleh satuan kerja Y untuk seluruh satuan kerja di OJK namun pelatihan hanya terbatas pada bimbingan teknis dengan tema pelaksanaan anggaran, yang bertujuan untuk menyamakan persepsi seluruh satuan kerja dalam hal teknis pelaksanaan anggaran dan penggunaan sistem anggaran.

*SDM2R1 dan SDM2R2:...Terdapat bimbingan teknis keuangan setiap tahun yang dilaksanakan oleh satker Y, dengan mengundang seluruh satker di OJK...*

*SDM2R3: ada terkait PBK, misalnya penyusunan evaluasi RKA... bimtek itu ya hanya teknikal...*

Belum terdapat pelatihan terkait teori PBK yang diberikan hingga ke pelaksana anggaran satuan kerja, sehingga belum seluruh pegawai memahami dan menyadari pentingnya PBK. Hal ini dapat berakibat kepada efektivitas

pelaksanaan PBK sebab belum terdapat pemahaman yang setara bagi seluruh pelaksana anggaran di seluruh satuan kerja OJK. Berdasarkan penelaahan ketentuan terkait pelaksanaan anggaran, juga belum terdapat ketentuan yang mengatur lebih lanjut terkait pelatihan sumber daya manusia dengan tema anggaran.

Salah satu peran penting lain dalam pelaksanaan PBK adalah kepemimpinan dari kepala satuan kerja. Sebagai pimpinan tertinggi di satuan kerja, pimpinan satuan kerja memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam memastikan pelaksanaan PBK, antara lain optimalisasi penyerapan anggaran.

*SDM3R3: ...peran pimpinan sangat penting, untuk melihat potensi anggaran mana yang tidak dapat terserap dan program kerja apa yang harus dilakukan untuk memaksimalkan penyerapan anggaran...*

Pimpinan satuan kerja memastikan efektivitas pelaksanaan internal kontrol, pengendalian kualitas dan melakukan pengelolaan risiko terkait anggaran satuan kerja, serta melakukan perencanaan kegiatan dan anggaran, pengalokasian sumber daya, melakukan supervisi pelaksanaan tugas pokok, dan monitoring pelaksanaan anggaran satuan kerja. Faktor supervisi dari pimpinan memegang peran penting dalam pelaksanaan PBK dan RKA, seperti dalam wawancara disebutkan

*SDM3R1: ...pimpinan satker akan mendorong setiap unit kerja di bawahnya untuk segera melaksanakan program kerja dan anggaran sesuai yang telah direncanakan di awal tahun...*

*SDM3R2: ..bentuk internal kontrol baik secara formal maupun informal...*

Berdasarkan peraturan terkait PBK, telah diatur mengenai tugas dan wewenang dari pelaksana maupun pimpinan satuan kerja, namun belum terdapat ketentuan yang mengatur mengenai kebutuhan pelatihan dan kompetensi yang wajib dimiliki. Pemberian pemahaman terdapat pemimpin satuan kerja juga tidak secara reguler dilakukan sehingga bagi pemimpin satuan kerja yang baru menjabat, belum sepenuhnya memahami terkait PBK.

Unsur lain yang juga dapat mempengaruhi keefektifan PBK melalui sumber daya manusia adalah adanya insentif. Saat ini insentif masih dilakukan atas pencapaian realisasi dan aspek administratif anggaran, belum terdapat dorongan insentif bagi pegawai untuk memaksimalkan pelaksanaan PBK.

Dari pemaparan-pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksana anggaran satuan kerja X telah memahami konsep PBK dan menyadari konsep PBK dalam pelaksanaan kerjanya sehari-hari, dukungan dari pimpinan satuan kerja juga telah didapat melalui adanya revidi dan supervisi atas pelaksanaan anggaran. Meski demikian, efektivitas dapat ditambah dengan menambah jumlah pegawai, memasukkan modul PBK pada program pelatihan pegawai, serta mengikutsertakan unsur PBK dalam insentif kerja individu pegawai.

Sistem informasi menjadi penting dalam pelaksanaan PBK, tidak hanya untuk membantu memudahkan pekerjaan bagi sumber daya manusia yang melaksanakan PBK, namun sistem informasi dapat menambah efektivitas PBK dengan memperlancar informasi kinerja kepada pelaksanaan anggaran dan sebaliknya. Informasi kinerja yang lancar akan mendukung keterkaitan antara anggaran dan kinerja, baik dalam pengambilan keputusan maupun monitoring dan evaluasi.

Dalam hal membantu sumber daya manusia, pada hakikatnya keberadaan dan penggunaan sistem seyogyanya dapat mempermudah dan meningkatkan kualitas dari pelaksanaan PBK. Sebab dengan memakai sistem informasi dapat mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh manusia, pelaksanaan jadi terstandarisasi antar satuan kerja serta dapat meminimalkan kebutuhan jumlah sumber daya manusia yang saat ini menjadi salah satu kendala pelaksanaan PBK di OJK.

Sistem informasi yang digunakan OJK untuk anggaran dan kinerja belum terintegasi. Masing-masing satuan kerja Y dan Z menyediakan sistem informasi yang berbeda untuk digunakan oleh seluruh satuan kerja. Sistem informasi terkait anggaran di OJK sudah tergolong mumpuni, sedangkan sistem lain baru bertujuan untuk mengkompilasi data seluruh satuan kerja. Pada sistem pelaksanaan anggaran, OJK telah menggunakan SAP yang telah banyak digunakan secara luas oleh para akuntan dan diterima keandalan sistemnya. Untuk sistem penyusunan dan evaluasi monitoring masing menggunakan menu tambahan dari SAP yang disebut modul BPC sebagaimana diketahui dari keterangan TI1R2:

*...aplikasi keuangan sudah baik, terdapat aplikasi dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran, revisi anggaran, realokasi dan penyesuaian anggaran... Realisasi anggaran menunjukkan kinerja satuan kerja yang terlihat dari terealisasinya target output yang direncanakan pada saat penyusunan RKA...*

Berdasarkan hasil wawancara dari TI1R1, kendala yang dihadapi saat pelaksanaan anggaran berkaitan dengan teknologi informasi adalah:

*...Kendalanya adalah, setiap laporan disampaikan melalui sistem Informasi yang disediakan oleh DKEU melalui jaringan intranet. Namun demikian, terkadang satuan kerja kesulitan dalam hal terdapat kendala pada jaringan sistem Informasi OJK dan juga kesulitan untuk melacak monitoring anggaran pada periode triwulan sebelumnya...*

Untuk pelaporan dan monitoring kinerja, OJK menggunakan sistem bernama SIMPEL yang hanya dapat diakses informasinya oleh pejabat yang berfungsi sebagai manajer iku dan anggaran. Sehingga tidak seluruh pelaksana anggaran dapat memperoleh informasi terkait anggaran dalam setiap waktu. Hal ini diperoleh dari keterangan TI1R3:

*..sistem yang digunakan berbeda, untuk anggaran memakai siauto, sedangkan untuk pelaporan kinerja memakai simpel. tidak pernah akses ke simpel...*

Selain itu diketahui bahwa alur informasi kinerja dan anggaran yang bersumber dari satuan kerja Y dan satuan kerja Z didapatkan oleh satuan kerja X secara terpisah dan dalam waktu yang tidak bersamaan sehingga dapat menyulitkan proses sinkronisasi dan pengambilan keputusan. Hal ini didukung oleh salah satu masukan yang yang diberikan oleh R2 adalah diperlukannya koordinasi yang efektif antara satuan kerja Y dan Z untuk dapat memaksimalkan kinerja dan anggaran.

Berkaitan dengan sumber daya modal, didapati bahwa alokasi anggaran untuk mengembangkan PBK di OJK terbatas karena prioritas utama anggaran ditujukan untuk bidang teknis. Sumber daya modal ini juga memiliki pengaruh terhadap faktor teknologi informasi, karena pengembangan sistem yang mumpuni juga membutuhkan dukungan modal yang besar. Dari penjelasan-penjelasan di

atas, dapat disimpulkan bahwa prioritas OJK pada sistem teknologi belum ditujukan untuk pelaksanaan PBK.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas penerapan anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja di OJK berdasarkan klasifikasi best practices di negara-negara OECD yang telah menerapkan PBK sejak berpuluh tahun lalu. Evaluasi lebih lanjut atas penerapan PBK di satuan kerja X OJK dilakukan berdasarkan 3 (tiga) faktor yang digunakan sebagai basis penilaian yaitu faktor orientasi tujuan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Berdasarkan hasil evaluasi dan analisis disimpulkan bahwa OJK telah menerapkan PBK dengan klasifikasi PBK (OECD, 2018) level 2 yaitu performance-informed budgeting. Dengan menerapkan klasifikasi ini, sumber daya secara tidak langsung bergantung kepada usulan kinerja masa depan atau kinerja masa lalu. Informasi kinerja merupakan aspek yang penting dalam proses pengambilan keputusan anggaran, namun tidak serta merta menentukan jumlah sumber daya yang dialokasikan dan tidak mempunyai ketentuan terkait bobot dalam pengambilan keputusan. Informasi kinerja digunakan bersama dengan informasi lainnya informasi dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan faktor orientasi tujuan, PBK telah efektif dilakukan terutama pada saat penyusunan anggaran. Revisi anggaran juga telah mempertimbangkan aspek kinerja, sehingga pencapaian rencana kerja menjadi perhatian utama. Pada saat monitoring dan evaluasi, porsi aspek PBK hanya sebesar 20%, sehingga pelaksanaan PBK pada saat monitoring dan evaluasi perlu ditingkatkan dengan cara meningkatkan porsi kesesuaian dengan kinerja pada aspek-aspek monitoring dan evaluasi anggaran. Evaluasi efektivitas berdasarkan faktor sumber daya manusia (SDM), menghasilkan bahwa kondisi SDM pelaksana PBK belum dalam kondisi yang ideal. Terdapat kekurangan jumlah SDM, meskipun dapat diatasi dengan dukungan dari sub bagian lain. Pelaksana anggaran telah memahami peran dan fungsinya dalam PBK, serta didukung oleh supervisi dari pimpinan satuan kerja. Namun demikian, pelatihan terkait pemahaman PBK belum diatur dan dilakukan, sehingga diperlukan bimbingan berkala dari pimpinan masing-masing satuan kerja. Selain itu, efektivitas SDM masih dapat ditingkatkan dengan adanya pelatihan terkait PBK serta kemungkinan pelaksanaan PBK dimasukkan sebagai indeks kinerja individu atau sebagai insentif kerja pelaksana anggaran. Dari sisi evaluasi terhadap efektivitas PBK berdasarkan teknologi informasi, OJK masih memerlukan banyak perbaikan. Didapati bahwa teknologi informasi yang digunakan belum dapat membantu pelaksanaan PBK di OJK, diantaranya kendala waktu, belum terintegrasi dan harus melalui jaringan intranet kantor.

Dari hasil wawancara juga didapat informasi terkait kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan PBK. Kendala yang pertama adalah pada periode penyusunan anggaran membutuhkan waktu yang lama dan alur yang panjang. Hal ini disebabkan karena satuan kerja penanggungjawab anggaran dan kinerja berbeda, yaitu satuan kerja Y dan Z. Yang kedua adalah jumlah dan kompetensi SDM belum pada kondisi ideal, sehingga diperlukan tambahan SDM dengan minimum kompetensi yang sesuai. Selanjutnya, sistem informasi yang digunakan belum mumpuni, karena seringkali terdapat kendala pada jaringan serta

kekurangan dalam mengakses informasi historis. Sistem informasi juga belum terintegrasi sehingga menyulitkan pertukaran dan konsolidasi antara informasi anggaran dan kinerja. Peneliti mencoba memberikan saran dan rekomendasi bagi perbaikan pelaksanaan PBK, antara lain: meningkatkan persentase PBK dalam monitoring dan evaluasi anggaran, memperlancar pertukaran informasi antara masing-masing satuan kerja dengan satuan kerja Y dan satuan kerja Z agar lebih terjalin dengan baik mengingat kedua satuan kerja tersebut berkaitan erat dalam hal PBK, pemenuhan jumlah minimal pegawai dan kebutuhan pelatihan pelaksana anggaran untuk mendukung kelancaran pelaksanaan PBK, serta perbaikan dari sisi teknologi informasi dalam pelaksanaan PBK. Dengan memakai sistem informasi yang terintegrasi antara pelaksanaan anggaran dengan evaluasi kinerja, diharapkan dapat membantu sumber daya manusia dalam melaksanakan PBK dan sekaligus meningkatkan kelancaran informasi antara anggaran dan kinerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal responden hanya terbatas pada peran pelaksana, dalam hal ini pejabat dan pegawai pada satuan kerja X dan dilakukan pada periode anggaran tahun 2022. Apabila penelitian diperluas dengan responden dari satuan kerja Y dan Z selaku penanggungjawab anggaran dan kinerja, penelitian akan dapat menghasilkan gambaran yang lebih utuh atas pelaksanaan PBK di OJK. Usulan yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah dengan mendapatkan perspektif dari sisi satuan kerja Y dan Z selaku penanggungjawab anggaran dan kinerja sehingga penelitian dapat lebih komprehensif dan menyeluruh.

## REFERENSI

- Ariwibawa, Yunus, Rachmina, Dwi dan Falatehan, A. Farobi. (2018) Strategi Peningkatan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, Volume 10 Nomor 1, Juni 2018
- Bedeian, Arthur G. Zammuto, Raymond F.(1991), *Organization Theory and Design*, Publisher: Chicago (Ill.) : Dryden press
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 9<sup>th</sup> edition, Irwin Publishing.
- Griffin, Ricky W. (2004), *Management* 10th Edition, Cengage Learning, 2010.
- Hawkesworth, I., O.H. Melchor, and M. Robinson (2013), *Selected Budgeting Issues in Chile, Performance budgeting, medium-term budgeting, budget flexibility*, *OECD Journal on Budgeting* Volume 12(3)
- Henri, J. (2004). "Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap", *Managerial Finance*, Vol. 30 No. 6, pp. 93-123. <https://doi.org/10.1108/03074350410769137>
- Indrawati, N. (2016). Penyusunan Anggaran dalam Era *New Public Management*: Implementasinya di Indonesia, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*.
- Katadata.co.id, (2020) Agustiyanti, Survei Hampir Separuh Pelaku Industri Keuangan Tak Puas Kinerja OJK. < <https://katadata.co.id/agustiyanti/finansial/5e9a498eb0e54/survei-hampir-separuh-pelaku-industri-keuangan-tak-puas-kinerja-ojk>>

- Moravitz, C. (2008). Performance-based budgeting: integrating objectives and metrics with people and resources. *International handbook of practice-based performance management*
- Moravitz, C. (2008). *Performance based budgeting: Integrating objective and metrics with people and resources. International handbook of practice-based performance management.*
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *Best Practices for Performance Budgeting*, OECD Publishing, Paris, [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/SBO\(2018\)7/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/SBO(2018)7/en/pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Tryggvadottir, Alfrun & Indre Bambalaite (2023), *Performance Budgeting Framework*, OECD Publishing, Public Governance Directorate Committee of Senior Budget Officials [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/en/pdf)
- Otoritas Jasa Keuangan (2013) Peraturan Dewan Komisiner (PDK) nomor 1/PDK.01/2013 tentang Sistem Manajemen Strategi, Anggaran dan Kinerja Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Surat Edaran Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19/SEDK.02/2017 tentang Tata Cara Penyusunan Anggaran Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Surat Edaran Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan Nomor 24/SEDK.02/2017 tentang Tata Cara Pedoman Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Anggaran Otoritas Jasa Keuangan
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Surat Edaran Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan Nomor 5/SEDK.02/2021 tentang Tata Cara Pengelolaan Anggaran Otoritas Jasa Keuangan
- Robinson, M. and Brumby, J. (2005). 'Does performance budgeting work? an analytical review of the empirical literature', IMF Working Papers, 05(210), p. 1. doi:10.5089/9781451862294.001.
- Schick, A. (2007). *Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools*, *OECD Journal on Budgeting* Volume 7(2)
- Sofyani, Hafiez. (2018). *Does Performance-Based Budgeting Have A Correlation With Performance Measurement System? Evidence From Local Government In Indonesia*, *Foundations of Management*, Vol. 10 (2018), ISSN 2080-7279, DOI: 10.2478/fman-2018-0013
- Sri Rahayu, et.al. (2007), "Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah (Bukti Empiris dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Propinsi Jambi)", *Simposium Nasional Akuntansi X*
- Suharsini, Septiana Dwiputrianti. (2012) Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efisiensi, Efektivitas dan Akuntabilitas Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, *Jurnal Ilmu Akuntansi*, Volume IX Nomor 3.
- Surianti dan Dalimunthe. (2015), *The Implementation of Performance Based Budgeting in Public Sector (Indonesia Case: A Literature Review)*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjajaran Bandung, Indonesia. *International Journal of Developing and Emerging Economies* Vol.5, No.2.



Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan.

Vinzant, J.C dan Vinzant D.H. (1996), *Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices*, Public Administration Quarterly, vol. 20, no. 2, 1996, JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/40861675>.

Widodo, Teguh. (2016), *Performance-based Budgeting: Evidence from Indonesia*, Institute of Local Government Studies School of Government and Society College of Social Sciences, University of Birmingham. [https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/7501/1/Widodo17PhD\\_Redacted.pdf](https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/7501/1/Widodo17PhD_Redacted.pdf)

Widyantoro Wydiantoro, A.E. (2009). Implementasi *Performance Based Budgeting: Sebuah Kasus Fenomologis* (Studi Kasus pada Universitas Diponegoro). <https://core.ac.uk/download/pdf/11722953.pdf>