

# STRATEGI PENINGKATAN IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA DITJEN ANGGARAN KEMENTERIAN KEUANGAN

*Strategies for Increasing Implementation Performance Base Budgeting on Ministry of Finance Directorate General of Budget*

Yunus Ariwibawa<sup>1</sup>, Dwi Rachmina<sup>2</sup>, A. Faroby Falatehan<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Staf Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI, Jakarta Pusat. Email: ariwibawakla10@gmail.com

<sup>2</sup> Staf Pengajar Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB Email: dwirachmina@gmail.com

<sup>3</sup> Staf Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email: f\_falatehan@hotmail.com

## ABSTRACT

*Performance-based budgeting is a system of planning, budgeting and evaluation that emphasizes the linkage between budget and desired outcomes. Budgeting with this performance approach is structured with output orientation. The performance achievements of the Ministry of Finance in 2015 on the implementation of the Ministry/Institution Budget Work Plan (RKA-K/L) only reached 91.24 percent. The accuracy of budget planning on the performance achievement of State Budget implementation at Directorate General of Budget in 2015 was 90.20 percent. Therefore, it is necessary to further improve the implementation of the performance-based budget formulation. Based on these conditions, the objective of this research is to formulate strategies in improving the implementation of performance-based budget at Directorate General of Budget. In the initial phase of this activity, the implementation of performance-based budgeting was measured. Following this, the factors in the implementation of performance-based budgeting were analyzed, and lastly, alternative strategies in an effort to improve the implementation of performance-based budgeting were formulated. In order to achieve these objectives, the methods used were (1) Likert scale to measure the implementation of performance-based budgeting; (2) IFE and EFE analyses were conducted to measure internal and external factors that are keys in performance-based budgeting, and (3) SWOT and QSPM analyses were carried out to formulate alternatives and determine key priority strategies.*

*Keywords: Performance-based Budgeting, Rating Scale, IFE, EFE, SWOT and QSPM*

## ABSTRAK

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diinginkan. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini disusun dengan orientasi output. Capaian Kinerja Kementerian Keuangan tahun 2015 atas pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) hanya sebesar 91,24 persen. Akurasi perencanaan anggaran atas capaian kinerja pelaksanaan APBN pada Direktorat Jenderal Anggaran tahun 2015 sebesar 90,20 persen. Oleh karena itu perlu lebih ditingkatkan implementasi dalam menyusun anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan pada kondisi tersebut, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran. Tahap awal dari kegiatan ini adalah mengukur implementasi anggaran berbasis kinerja. Selanjutnya dilakukan analisis faktor-faktor dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, serta terakhir memformulasikan alternatif strategi dalam upaya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, metode yang digunakan yaitu (1) skala likert untuk mengukur implementasi anggaran berbasis kinerja; (2) analisis IFE dan EFE untuk mengukur faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kunci dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, dan (3) analisis SWOT dan QSPM untuk merumuskan alternatif dan menentukan strategi prioritas utama.

Kata kunci : Penganggaran Berbasis Kinerja, Rating Scale, IFE, EFE, SWOT dan QSPM

## PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia melaksanakan reformasi dibidang pengelolaan keuangan

Negara dalam rangka mewujudkan *good governance and clean government* di bidang keuangan negara. Reformasi tersebut antara lain ditandai dengan diterbitkannya paket

Undang Undang di bidang Keuangan Negara. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara serta Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional mengamanatkan Reformasi Sistem Perencanaan dan Penganggaran di Indonesia.

Bentuk Reformasi Manajemen Keuangan Pemerintah adalah penerapan tiga pendekatan penganggaran yaitu Anggaran Terpadu (*Unified Budgeting*), Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Base Budgeting*), dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*). Ketiga pendekatan penganggaran tersebut harus diimplementasikan dengan baik untuk mewujudkan pengelolaan keuangan publik yang baik sebagai prasyarat terciptanya *good governance and clean government* di Indonesia.

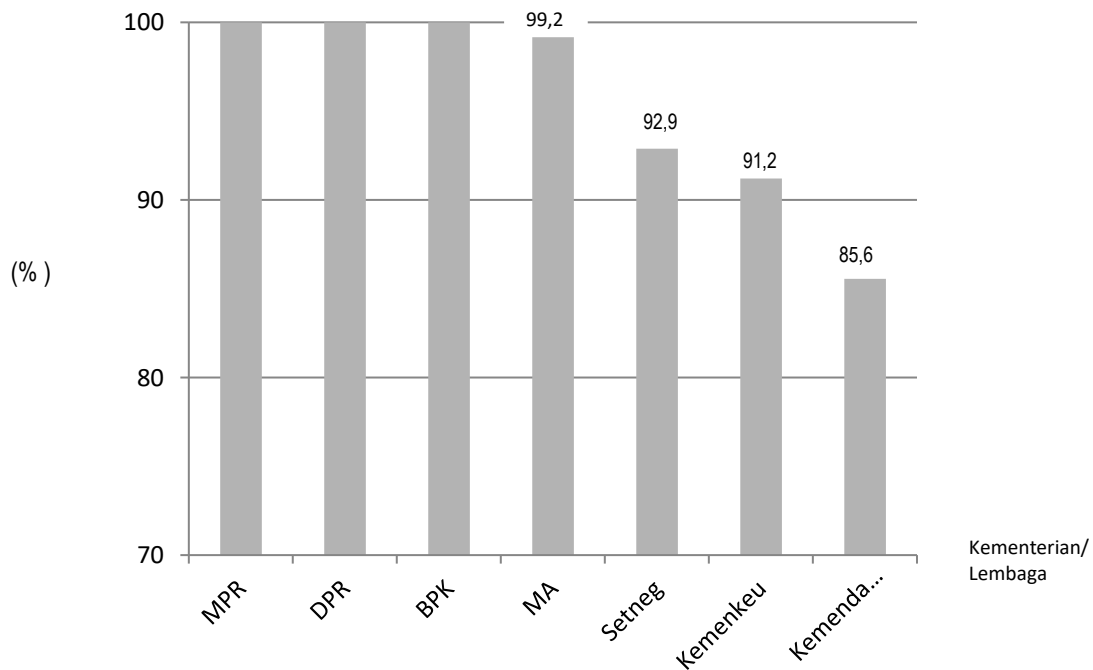
Pendekatan penganggaran berbasis kinerja dianggap sebagai pendekatan yang paling utama dari ketiga pendekatan penganggaran tersebut. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini disusun dengan orientasi output. Jadi, apabila kita menyusun anggaran dengan pendekatan kinerja, maka *mindset* kita harus fokus pada "*apa yang ingin dicapai*". Kalau fokus ke "*output*", berarti pemikiran tentang "*tujuan*" kegiatan harus sudah tercakup di setiap langkah ketika menyusun anggaran. Penerapan pendekatan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) akan menghasilkan efisiensi, efektivitas, dan rasionalitas dalam pengelolaan anggaran. Dua pendekatan yang lain yaitu *Unified Budgeting* dan *Medium Term Expenditure Framework* merupakan bentuk implementasi bagi sempurnanya pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Penggunaan anggaran negara diharapkan akan lebih terarah, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan

dengan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) sehingga fungsi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik sesuai dengan prioritas pembangunan Nasional. Tugas terberat dalam reformasi penganggaran adalah mengubah mindset dan paradigma para pengelola keuangan yang ada sekarang ini. Dimana seluruh Kementerian/Lembaga berupaya mendapat alokasi anggaran yang sebesar-besarnya tanpa dikaitkan dengan target kinerja yang dihasilkan.

Penganggaran berbasis kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas atau kegiatan. Efisiensi itu sendiri adalah perbandingan antara *output* dengan input. Suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Anggaran ini tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanjakan saja, seperti yang terjadi pada sistem anggaran tradisional, tetapi juga didasarkan pada tujuan/rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan terukur juga penggunaan biaya tersebut harus efisien dan efektif. Menerapkan penganggaran berbasis kinerja memang tidak semudah membalik telapak tangan, karena butuh proses dan upaya serius dari berbagai pihak terkait, khususnya kementerian/lembaga dan otoritas anggaran. Sebagai hal yang baru diterapkan di kementerian/lembaga, sangat wajar kalau masih ada kelemahan. Yang paling penting adalah upaya untuk terus berbenah agar penganggaran berbasis kinerja tidak melenceng dari filosofi dan tujuannya. Pengalaman negara lain yang sudah berhasil menerapkan anggaran kinerja, misalnya Australia, dapat menjadi contoh di Indonesia. Banyak aspek yang perlu dibenahi dalam penganggaran kinerja pada kementerian/lembaga, yaitu mencakup perencanaan kinerja, proses penyusunan dan pembahasan anggaran, format-format dokumen anggaran, sampai dengan pelaporannya. Terkait dengan perencanaan kinerja, Bappenas,

Kementerian Keuangan dan kementerian/lembaga perlu merestrukturisasi dan memetakan penamaan program dan kegiatan dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP), Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) sehingga pendefinisian program lebih mencerminkan *outcome* pemerintah yang dapat dinikmati masyarakat dan berisi program-program yang menjadi *core business* masing-masing kementerian/lembaga. Direktorat Jenderal Anggaran telah melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengenai penganggaran berbasis kinerja sejak awal. Dinamika sistem penganggaran berbasis kinerja selalu diikuti namun dalam pelaksanaannya ada berbagai kendala sehingga diperlukan langkah strategis dalam melihat keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran.

Pada tahun 2009 Direktorat Jenderal Anggaran telah melaksanakan restrukturisasi penganggaran dengan menyederhanakan program dan kegiatan, hasil penyederhanaan program tersebut yaitu Program Dukungan Manajemen, Program Peningkatan Sarana dan Prasarana dan Program Teknis Penganggaran. Restrukturisasi Program dan Kegiatan tersebut kurang berhasil karena pendanaan yang dikeluarkan kurang mencerminkan *output/outcome* yang dicapai. Pada tahun 2016 sistem penganggaran di Direktorat Jenderal Anggaran menerapkan Arsitek Dasar Informasi Kinerja dengan konsep pendekatan *Logic Model*. Berdasarkan partisipasi penyampaian kinerja atas RKA-KL tahun 2015 maka capaian kinerja Kementerian Keuangan belum optimal (Gambar 1).



Sumber : Laporan Kinerja DJA, 2015

Gambar 1 Capaian kinerja RKA-KL tahun 2015

Capaian Kinerja Kementerian Keuangan tahun 2015 atas pelaksanaan RKA-K/L sebesar 91,2 persen. jika dibandingkan dengan capaian kinerja

Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan

Kementerian Pertahanan yang telah mencapai target 100%.

Implementasi penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja dan kerangka pengeluaran jangka menengah sebagai kerangka konseptual dalam reformasi perencanaan dan penganggaran yang dimulai sejak tahun 2005 ternyata belum mampu diimplementasikan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam pelaksanaan mekanisme perencanaan dan penganggaran. Konsep penganggaran berbasis kinerja belum dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan serta pengalokasian anggaran ke dalam program kerja dan kegiatan kurang tepat

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: 1) Mengukur implementasi anggaran berbasis kinerja Direktorat Jenderal Anggaran sebagaimana diamanatkan dalam pedoman dan kebijakan tentang perencanaan dan penganggaran; 2) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor apa saja dalam implementasi anggaran berbasis kinerja di Direktorat Jenderal Anggaran; 3) Merumuskan Strategi peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, Lokasi berada di Jalan Wahidin No 1 Jakarta Pusat Provinsi Daerah

Khusus Ibu Kota Jakarta, Pengumpulan data dan bahan penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai dengan Mei 2017. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh dari observasi, wawancara mendalam, dan pengumpulan kuisioner yang dibagikan. Sementara itu data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal dan peraturan-peraturan terkait.

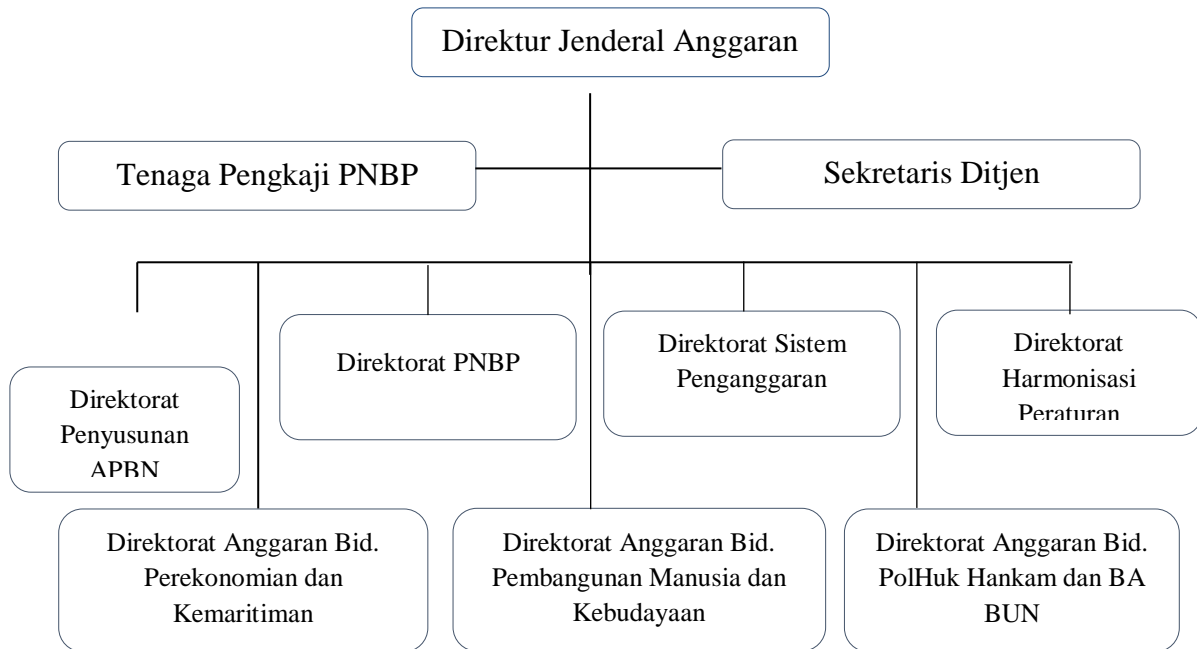
### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan sesuai dengan urutan tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Analisis kuantitatif dengan menggunakan skala *likert*; (2) Analisa kualitatif dengan wawancara mendalam; serta (3) Analisa *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Matrik *Strenght – weakness – opportunities – threats* (SWOT) untuk merumuskan prioritas strategi dan Matrik *Quantitative Strategic Planning Matrics* (QSPM) untuk menetapkan strategi utama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Anggaran

Direktorat Jenderal Anggaran dipimpin oleh satu orang Direktur Jenderal setingkat eselon 1 (satu) yang dibantu oleh 8 (delapan) eselon II. Struktur organisasi Direktorat Jenderal Anggaran tersaji pada gambar 2 sebagai berikut :



Sumber : Direktorat Jenderal Anggaran (2016)

Gambar 2 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Anggaran

**Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini sejumlah empat puluh lima orang terdiri dari /staf pengelola kegiatan, petugas pengelola administrasi belanja pegawai, pejabat pengadaan pengadaan barang dan jasa, dan pejabat penerima hasil pekerjaan di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran. Seluruh responden kedudukan dan jabatannya sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Anggaran tentang Pejabat Kuasa Pengguna Anggaran/Pengguna Barang Direktorat Jenderal Anggaran.

**Uji validitas dan Uji Reabilitas**

**Uji validitas data**

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji alat ukur atau kuesioner yang digunakan valid atau tidak valid dengan menggunakan korelasi *product moment*. Pengambilan keputusan valid atau tidaknya atribut berdasarkan nilai r hitung dibandingkan dengan nilai r tabel atau nilai probabilitas (p-value). Atribut dinyatakan valid bila koefisien korelasi (nilai r-hitung)

> r-tabel atau nilai p-value < 0.05. Adapun r-tabel untuk n=45 adalah 0.294. Dengan demikian seluruh r-hitung (koefisien korelasi) yang diperoleh dari hasil pengolahan data penelitian ini lebih dari r-tabel..

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS, yakni dengan uji versi 23 statistik *Cronbach Alpha* (CA). Hasil pengujian reliabilitas terhadap seluruh indikator pada dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian dapat diterima, demikian juga untuk keseluruhan tingkat pengukuran sesuai dengan yang dikemukakan oleh Idrus M. (2009). Metode penelitian sosial menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0.60 (Idrus M. 2009). Berdasarkan uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,60, Dengan demikian seluruh konstruk/variabel dinyatakan realibel.

**Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di Direktorat Jenderal Anggaran**



Tabel 1 Ikhtisar implementasi anggaran berbasis kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran

No	Variabel	Rata-rata	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Kompetensi SDM Perencanaan dan Penganggaran	2.71	4	67.78	Sedang
2	Sarana Penunjang Anggaran Berbasis Kinerja	2.86	4	71.44	Sedang
3	Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	3.39	4	84.81	Tinggi
4	Pelaksanaan Evaluasi terhadap Program dan Kegiatan	2.99	4	74.68	Tinggi
5	Penghargaan (reward) dan Sanksi (punishment)	2.99	4	74.68	Tinggi
Total Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja		2.99	4	74.68	Tinggi

Tingkat implementasi anggaran berbasis kinerja di Direktorat Jenderal Anggaran sudah tinggi namun untuk kompetensi sumber daya manusia dan sarana penunjang masih masuk dalam kriteria sedang. Implementasi anggaran berbasis kinerja Direktorat Jenderal Anggaran ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia perencanaan dan penganggaran meliputi tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan pengalaman/masa kerja.

### Strategi Peningkatan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan

Faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dalam implementasi anggaran berbasis kinerja diperoleh dari wawancara mendalam terhadap pakar/ahli dan kuisisioner SWOT dan QSPM yang telah terkumpul (Tabel 2).

Tabel 2 Faktor kekuatan dan kelemahan dalam peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan Organisasi dalam mendukung Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) baik	0.143	3.60	0.515
2	Data-data dalam penyusunan ABK dan Revisi lengkap	0.125	3.40	0.425
3	Peraturan Petunjuk Penyusunan ABK dan tata cara revisi memadai	0.111	3.80	0.422
4	Komitmen pejabat terkait Implementasi ABK tinggi	0.106	3.60	0.380
Total Kekuatan				1.742
Kelemahan				
1	Aplikasi dalam mengimplementasikan ABK sulit dan berubah-ubah	0.104	1.80	0.188
2	Waktu penyusunan dan penelaahan RKA terlalu singkat	0.090	1.40	0.126
3	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan tidak rutin	0.068	1.40	0.095
4	Tenaga fungsional perencana belum tersedia	0.107	1.60	0.171
5	Komponen SDM bidang perencanaan dan anggaran rendah	0.146	1.60	0.233
Total Kelemahan				0.814

Faktor kunci eksternal berdasarkan pengolahan data kuisisioner diperoleh hasil sebagaimana tersaji pada Tabel 3.

Pembuatan strategi harus menganalisis faktor faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman)

pada situasi terkini. Pengumpulan data di lapangan yang dilakukan terhadap staf pengelola kegiatan /anggaran berupa pengisian kuisioner oleh responden dan wawancara mendalam dengan pejabat terkait pengelola kegiatan dan anggaran

Direktorat Jenderal Anggaran. Faktor kekuatan memperoleh skor terbesar yaitu 1.742, oleh sebab itu harus dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 3 Faktor peluang dan ancaman dalam peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan Nasional mengenai pemotongan anggaran belanja barang dan perjalanan dinas sering dilaksanakan	0.111	3.00	0.333
2	Peran dan Fungsi DJA dalam Trilateral Meeting terbatas	0.217	2.67	0.578
3	Kebijakan Menpan RB terkait pengangkatan SDM menjadi pejabat fungsional perencana belum tersedia	0.167	3.67	0.611
Total Peluang				1.522
No	Ancaman			
1	Peraturan mengenai penganggaran berbasis kinerja lengkap dan jelas	0.117	1.33	0.156
2	BPPK memberi kesempatan untuk peningkatan kapasitas aparatur perencanaan	0.172	1.67	0.287
3	Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan memfasilitasi tambahan belanja operasional satker	0.217	1.67	0.361
Total Ancaman				0.804

Strategi intensif dan terintegrasi dalam peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja merupakan cara terbaik untuk saat ini. Untuk mencapai tujuan, tentu organisasi memerlukan sumber daya manusia. Agar sistem ini berjalan dengan baik tentu pengelolaan SDM harus memperhatikan program peningkatan kinerja secara kesinambungan dan dilakukan secara intensif. Beberapa aspek penting seperti sosialisasi, workshop, diklat perlu terus dipupuk dan ditingkatkan.

Mengacu pada tujuan peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ditemukan pada Direktorat Jenderal

Anggaran untuk selanjutnya dimasukkan pada matriks SWOT. Tujuan matriks ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang dan secara bersama-sama meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Dengan kata lain, matrik SWOT bertujuan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dihadapi dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang di miliki oleh pengelola kegiatan dan keuangan pada Direktorat Jenderal Anggaran. Berdasarkan analisa SWOT dari faktor internal dan faktor eksternal terhadap faktor dalam implementasi anggaran berbasis kinerja di DJA dengan berbagai indikator penyusunnya, maka diperoleh beberapa alternatif strategi.

Tabel 4 Matriks SWOT Peningkatan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Direktorat Jenderal Anggaran

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	
	S <sub>1</sub> Kebijakan Organisasi dalam mendukung Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) baik	W <sub>1</sub> Komponen SDM bidang perencanaan dan anggaran rendah	
	S <sub>2</sub> Data-data dalam penyusunan ABK dan revisi lengkap	W <sub>2</sub> Aplikasi RKA-KL sulit dan berubah-ubah	
	S <sub>3</sub> Peraturan petunjuk penyusunan ABK dan tata cara revisi memadai	W <sub>3</sub> Tenaga fungsional perencana belum tersedia	
	S <sub>4</sub> Komitmen pejabat terkait Implementasi ABK tinggi	W <sub>4</sub> Waktu penyusunan dan penelaahan RKA terlalu singkat	
Eksternal		W <sub>5</sub> Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan tidak rutin	
	Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
	O <sub>1</sub> Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan memfasilitasi tambahan belanja operasional satker	Peningkatan Kinerja Implementasi ABK (S1, S2, S3,S4 , O1, O2, O3)	Peningkatan kompetensi dan jumlah SDM bidang Perencanaan dan Penganggaran (W1, W2, W4, W5, O1, O2,O3)
	O <sub>2</sub> BPPK memberi kesempatan untuk peningkatan kapasitas aparatur perencanaan		
	O <sub>3</sub> Peraturan mengenai penganggaran berbasis kinerja lengkap dan jelas		
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT	
T <sub>1</sub> Kebijakan Menpan RB terkait pengangkatan SDM menjadi pejabat fungsional perencana belum tersedia	Kebijakan Penyesuaian anggaran berbasis kinerja (S1, S3, S4, T2, T3)	Peningkatan layanan unggulan dan monitoring kegiatan (W1,W3, T1, T2, T3)	
T <sub>2</sub> Peran dan Fungsi Kementerian Keuangan dalam Trilateral Meeting terbatas			
T <sub>3</sub> Kebijakan Nasional mengenai pemotongan anggaran belanja barang dan perjalanan dinas sering dilaksanakan			

**Pemilihan Strategi**

Berdasarkan hasil pengolahan data matriks SWOT, diperoleh 4 (empat) strategi. Strategi tersebut disebarkan ke beberapa orang *expert* terkait, untuk memperoleh strategi prioritas. Para ahli tersebut diminta untuk membandingkan 4 *grand strategy* tersebut untuk diperingkatkan.dalam penetapan strategi yang benar-benar layak dan bisa implementasikan (*grand strategy*). Hasil data yang diperoleh diolah dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Berdasarkan

matrik QSPM diatas maka dapat disimpulkan jumlah nilai tertinggi atas TAS jatuh pada strategi Peningkatan Kompetensi dan Jumlah SDM bidang Perencanaan dan Penganggaran dengan nilai 7,5694. Hasil rumusan strategi prioritas ini sejalan dengan hasil kajian tujuan pertama dari tujuan kajian ini. Pada tujuan pertama telah menghasilkan kelemahan-kelemahan yang masih secara *existing* terjadi pada Kompetensi SDM bidang perencanaan/penganggaran.

**Perencanaan Implementasi Strategi**





Sebagai tindak lanjut dari hasil strategi utama yang sudah diperoleh dari analisis QSPM adalah melaksanakan strategi prioritas tersebut, untuk itu sangat perlu disusun rumusan strategi ke dalam bentuk pelaksanaan kebijakan operasional dalam bentuk pedoman atau acuan pelaksanaan strategi. Berdasarkan strategi utama yang telah dipilih maka dalam rangka peningkatan kualitas dan kuantitas SDM bagi pengelola kegiatan dan keuangan maka dapat dilaksanakan aktifitas/komponen sebagai berikut :

1. Rekrutmen SDM Pengelola Kegiatan dan Keuangan yang berkualitas
2. Pelaksanaan Wokshop dan Bimbingan Teknis Implementasi ABK
3. Penyesuaian besaran kompensasi bagi pengelola kegiatan dan keuangan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Tingkat implementasi anggaran berbasis kinerja di Direktorat Jenderal Anggaran sudah tinggi namun untuk kompetensi sumber daya manusia dan sarana penunjang masih masuk dalam kriteria sedang. Hal ini disebabkan :
  - a. Belum optimalnya sumberdaya manusia pengelola kegiatan dan anggaran dalam menerapkan standar operasional dan prosedur.
  - b. Pengembangan sumberdaya manusia dan kompetensi aparatur pengelola kegiatan dan anggaran yaitu pelatihan/kursus tentang perencanaan anggaran masih belum maksimal.
  - c. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja personil perencanaan dan penganggaran masih dalam perlu ditingkatkan.
  - d. Kurangnya ketegasan/ sanksi bagi aparatur pengelola kegiatan dan anggaran yang melakukan kesalahan.
2. Beberapa strategi yang dapat dilaksanakan dalam rangka peningkatan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di DJA, antara lain rekrutmen

SDM pengelola kegiatan dan keuangan yang berkualitas, pelaksanaan workshop dan bimbingan teknis implementasi ABK, penyesuaian kompensasi bagi pengelola kegiatan dan keuangan untuk meningkatkan semangat dan kompetensi kerja.

### Saran

Direktorat Jenderal Anggaran dapat meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia pengelola kegiatan dan anggaran melalui sosialisasi, bimbingan teknis dan pendidikan pelatihan dengan melibatkan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ataupun Lembaga Pendidikan di luar. Penelitian mengenai implementasi ABK di DJA menggunakan metode penelitian Rating Scale, SWOT dan QSPM. Untuk perbaikan penelitian, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel, alat ukur, dan metode yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi) Jakarta: Rineka Cipta
- Dwiputrianti S dan Suharsini. 2012. *Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) terhadap Efisiensi, Efektivitas dan Akuntabilitas pada Puat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung*. Jurnal Ilmu administrasi Volume IX Nomor 3, Desember 2012
- David FR. 2012. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat
- Idrus M. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta (ID) : Erlangga
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Rangkuti F. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama,
- Sujarweni W, 2015. *Akuntansi Sektor Publik*. Pustaka Baru Press. Jogjakarta.



- Suparmoko. 2000. *Keuangan Negara dalam teori dan praktek*, edisi ke-5 Yogyakarta: BPFE
- Singarimbun M dan Soyfan, A.(Eds). 1995. *Metode Penelitian Survai*. Yogyakarta: LP3ES
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- [UU] Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara,
- [UU] Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- [UU] Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- [UU] Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
- Verastera 2016. *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat)*. Jurnal Manajemen, Volume 15 Nomor 2, Mei 2016.

