

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Optimalisasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di Masa Transisi Kepemimpinan Nasional: Tantangan dan Strategi

Suherman

Politeknik STIA LAN Jakarta
e-mail : suhermanbmg@gmail.com

Abstrak

Penganggaran publik merupakan instrumen penting dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) merupakan pendekatan yang diyakini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran publik dengan menghubungkan alokasi anggaran dengan pencapaian hasil yang terukur. Di Indonesia, implementasi PBK telah diterapkan secara luas, namun efektivitasnya masih dipertanyakan, terutama dalam konteks masa transisi kepemimpinan politik nasional, khususnya pergantian presiden. Masa transisi kepemimpinan sering kali diiringi oleh perubahan dinamika politik, perubahan prioritas kebijakan, dan potensi disfungsi dalam implementasi program, yang menghambat keberlanjutan dan efektivitas PBK. Penelitian ini mengkaji dinamika implementasi PBK dalam konteks transisi kepemimpinan nasional, dengan fokus pada identifikasi tantangan dan eksplorasi strategi yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan manfaatnya. Penelitian ini juga mengusulkan model PBK adaptif dan berkelanjutan sebagai salah satu alternatif perbaikan dalam mengoptimalkan implementasi PBK pada situasi apapun termasuk masa transisi kepemimpinan nasional. Tujuannya adalah untuk memastikan efektivitas pelaksanaan penganggaran publik dan memaksimalkan hasil pembangunan dengan mempertimbangkan dinamika politik dalam konteks transisi kepemimpinan.

Kata Kunci: Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Efisiensi dan Efektivitas, Transisi Kepemimpinan, Pergantian Presiden.

Optimizing Performance-Based Budgeting During National Leadership Transitions: Challenges and Strategies

Abstract

Public budgeting is a crucial instrument in realizing national development goals. Performance Based Budgeting (PBB) is an approach that is believed to enhance the efficiency and effectiveness of public spending by linking budget allocation with the achievement of measurable outcomes. In Indonesia, PBB implementation has been widely adopted, but its effectiveness remains questionable, especially during national political leadership transitions, particularly presidential changes. Leadership transitions often bring about shifts in political dynamics, changes in policy priorities, and potential dysfunctions in program implementation, which can hinder the sustainability and effectiveness of PBB. This research delves into the dynamics of PBB implementation during national leadership transitions, focusing on identifying challenges and exploring strategies to maximize its benefits. The study also proposes an adaptive and sustainable PBB model as an alternative for improving PBB implementation in any situation, including during national leadership transitions. The aim is to ensure the effectiveness of public budgeting implementation and maximize development outcomes by considering the political dynamics within the context of leadership transitions.

Keywords : *Performance-Based Budgeting (PBB), Efficiency and Effectiveness, Leadership Transitions, Presidential Changes.*

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

A. PENDAHULUAN

Penganggaran publik berperan krusial dalam merealisasikan tujuan bernegara, mengingat fungsinya sebagai instrumen vital dalam pembangunan nasional. Penganggaran publik memfasilitasi penentuan prioritas pembangunan, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara, serta mendorong koordinasi antar lembaga pemerintah (Rosdianat et al., 2024; Sutrisno & Mabileti, 2023). Selain itu, penganggaran publik juga memungkinkan pengendalian dan evaluasi kinerja program dan proyek pembangunan, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mendorong keadilan sosial, mengajak partisipasi publik dalam proses pembangunan, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Asian Development Bank, 2017; Yang et al., 2023).

Sejarah penganggaran berbasis kinerja (PBK) di Indonesia bermula dari reformasi keuangan pada awal 2000-an, sebagai bagian integral dari reformasi keuangan negara. Sejak itu, berbagai regulasi, seperti Undang-Undang No. 17 Tahun 2003, Undang-Undang No. 1 Tahun 2004, Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017, telah mengukuhkan pentingnya pengelolaan keuangan negara yang efisien, transparan, dan akuntabel. Regulasi ini juga memperkenalkan paradigma PBK, menandai era baru dalam kontribusi anggaran bagi kemajuan bangsa. Integrasi penganggaran dan pengenalan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (MTEF), elemen kunci dalam PBK, menjadi bagian penting dari reformasi ini.

Implementasi PBK berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi penggunaan anggaran publik, dan diyakini sebagai landasan sistem penganggaran terbaik hingga saat ini. Penerapan PBK tidak hanya di tingkat pusat, namun juga diimplementasikan di tingkat daerah, bahkan diterapkan dalam organisasi pemerintahan desa untuk meminimalkan potensi kejadian yang tidak diinginkan dari salah kelola keuangan (Taufik et al., 2022; Wijayanti dan Taufik, 2022). Meskipun

peraturan mengenai PBK telah mengalami peningkatan dibandingkan dengan pendekatan penganggaran sebelumnya, optimalisasi implementasinya memerlukan penyempurnaan berkelanjutan guna mencapai formulasi terbaik dalam PBK. Studi menunjukkan dampak positif implementasi PBK terhadap efisiensi kinerja keuangan, terutama di tingkat kabupaten, namun juga mencatat dampak negatif di tingkat provinsi dan kota, mengindikasikan tantangan yang berbeda dalam penerapan PBK di setiap tingkatan pemerintahan. Di tingkat pusat, PBK menunjukkan hubungan langsung dengan Reformasi Birokrasi, dengan peningkatan indeks keluaran/output, penyerapan anggaran, efisiensi penganggaran, dan penurunan jumlah ASN yang beriringan dengan peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi. Terlepas dari hasil positif ini, implementasi PBK masih menghadapi kendala, sehingga perlu upaya perbaikan berkelanjutan dari organisasi pemerintah dan penyempurnaan formulasi terbaik dalam PBK untuk memaksimalkan potensi dan mengatasi tantangan dalam penerapannya (Rezariski, 2020; Oktavia, 2017; Ummam et al., 2023; Handayani et al., 2023).

Transisi kepemimpinan nasional di Indonesia tahun 2024 memiliki karakteristik unik dibandingkan transisi sebelumnya, karena penyelenggaraan pemilu presiden secara serentak dengan pemilihan anggota legislatif dan kepala daerah di seluruh Indonesia. Masa transisi ini berlangsung selama 1 - 2 tahun, sejak pilpres Februari 2024 → pelantikan presiden baru Oktober 2024 → pembentukan kabinet → penetapan RPJMN baru. Periode ini krusial karena menentukan arah kebijakan baru, menjaga stabilitas politik, dan kepastian kelanjutan program pemerintahan sebelumnya.

Dinamika politik memiliki pengaruh signifikan terhadap proses penganggaran, terutama dalam konteks pemerintahan baru. Persaingan antar partai politik, lobi dari berbagai kelompok kepentingan, dan pergeseran koalisi politik seringkali menjadi faktor penentu prioritas anggaran dan alokasi pengeluaran, yang berpotensi menyebabkan alokasi dana tidak selalu didasarkan pada kebutuhan

mendesak, melainkan dipengaruhi oleh kepentingan politik. Potensi polemik sangat rentan terkait kebijakan baru yang akan diimplementasikan oleh presiden baru sejak digaungkan pada masa kampanye hingga terpilih, serta perubahan anggaran menjelang berakhirnya masa jabatan presiden terdahulu. Pergantian presiden membawa perubahan signifikan dalam prioritas kebijakan dan strategi penganggaran, yang berdampak pada penggunaan dan alokasi anggaran publik. Perubahan dalam prioritas kebijakan akan tercermin dalam alokasi anggaran. Presiden baru, meski dengan tagline “keberlanjutan” sekalipun, memiliki visi dan misi yang berbeda dengan pendahulunya, sehingga perubahan alokasi anggaran untuk sektor-sektor tertentu seperti kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur adalah suatu kepastian. Presiden baru memerlukan dukungan dari partai politik atau koalisi yang dapat mempengaruhi alokasi anggaran untuk proyek-proyek tertentu sebagai bentuk "tukar guling" politik. Koalisi tersebut juga rentan terhadap korupsi pada akhir masa koalisinya. Studi menunjukkan bahwa intervensi politik dan ketidakstabilan anggaran dapat menghambat pelaksanaan PBK yang optimal (Elena, 2024; Fatriani, Maria, & Amri, 2023; Firmansyah, 2021; CNN Indonesia, 2024; Lewis & Hendrawan, 2019; Patris Paat, 2024).

Kompleksitas interaksi antara dinamika politik dan proses penganggaran, terutama dalam konteks transisi kepemimpinan nasional, menekankan perlunya integrasi aspek politik dalam menilai efektivitas dan akuntabilitas penganggaran publik. Oleh karena itu, optimalisasi penerapan PBK pada masa transisi ini menjadi urgen untuk mengeliminasi potensi disfungsi dalam implementasi program serta meningkatkan efisiensi penggunaan dana publik dan memaksimalkan hasil yang diperoleh dari anggaran negara.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan dan analisis data melalui *Systematic Literature Review* (SLR). SLR merupakan metode penelitian yang sistematis untuk menelaah dan mensintesis seluruh hasil penelitian terkait topik tertentu. Seperti yang

ditekankan oleh Wahono (2016), *Literature Review* bukan sekadar membaca literatur, melainkan melibatkan evaluasi yang mendalam dan kritis terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Proses ini melibatkan meringkas, menganalisis, dan menyintesis informasi dari berbagai penelitian, yang kemudian disajikan dalam bentuk *survey paper* atau laporan (Wahono, 2016).

Meskipun banyak penelitian tentang PBK di Indonesia yang mengkaji proses, evaluasi, dan efektivitas implementasinya, belum ada yang menelisik optimalisasi PBK di tengah dinamika transisi kepemimpinan. Penelitian ini memberikan kontribusi baru bagaimana transisi kepemimpinan memengaruhi implementasi PBK dan strategi untuk mengatasi tantangannya, sebuah aspek yang masih jarang dibahas dalam literatur. Hal lainnya adalah pendekatan interdisipliner, yang menggabungkan teori dari bidang penganggaran, manajemen publik, politik dan kepemimpinan, memberikan perspektif komprehensif terhadap optimalisasi PBK. Tujuannya adalah untuk memastikan efektivitas pelaksanaan penganggaran publik dan memaksimalkan hasil pembangunan.

B. PEMBAHASAN

Konsep PBK

Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) adalah suatu pendekatan penganggaran yang menghubungkan alokasi sumber daya dengan hasil kinerja yang diharapkan, menekankan pengukuran kinerja, meningkatkan efisiensi dan efektivitas program publik, serta melibatkan pengambilan keputusan terdesentralisasi dan pengawasan untuk mencapai akuntabilitas dan efektivitas pengeluaran pemerintah (Kong, 2005; Miller, 2020; Mohammadipour, 2014; Robinson & Last, 2009).

Sistem penganggaran publik di Indonesia saat ini didasarkan pada tiga pilar utama: penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja, dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (MTEF). Penganggaran terpadu bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai program dan kegiatan pemerintahan dalam

satu kerangka anggaran yang terkoordinasi. Penganggaran berbasis kinerja (PBK) menekankan pada pencapaian hasil dan dampak dari setiap program dan kegiatan, sehingga efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dapat ditingkatkan. MTEF berfungsi sebagai kerangka kerja jangka menengah yang menjembatani rencana pembangunan dengan anggaran tahunan. Ketiga pilar ini saling terkait dan mendukung satu sama lain dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional (Nelli, 2019; Syihabudin et al., 2023).

Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) berlandaskan pada prinsip-prinsip yang berfokus pada hasil, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi. Fokus utama PBK adalah mengalokasikan anggaran berdasarkan target kinerja yang ditetapkan, dengan memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran. Efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya menjadi prioritas untuk mencapai hasil optimal. PBK melibatkan pemangku kepentingan agar anggaran mencerminkan prioritas masyarakat. Implementasi PBK memerlukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan pencapaian tujuan kinerja dan penyesuaian strategi yang diperlukan.

Jenis-jenis Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) dapat dikelompokkan berdasarkan fokus utama dan tujuan spesifik dari masing-masing jenis penganggaran :

Kelompok pertama, menekankan pada struktur, proses, dan metodologi yang digunakan untuk menentukan alokasi anggaran, meliputi: 1) *Zero-Based Budgeting* (ZBB) yang mengharuskan setiap unit organisasi untuk memulai proses penganggaran dari nol setiap tahun. Prinsip utama ZBB adalah justifikasi kembali atas semua item pengeluaran, bukan berdasarkan anggaran tahun sebelumnya, melainkan berdasarkan kebutuhan dan manfaat yang nyata. Tujuan utama ZBB adalah untuk menghilangkan pengeluaran yang tidak perlu dan memastikan bahwa semua dana yang dialokasikan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi; 2) *Result-Based Budgeting* (RBB) yang mengalokasikan dana berdasarkan hasil yang diharapkan untuk

meningkatkan efektivitas program; 3) *Activity-Based Budgeting* (ABB), penganggaran yang mengalokasikan dana berdasarkan aktivitas spesifik yang dilakukan oleh organisasi. ABB bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendanai aktivitas-aktivitas yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan fokus pada efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya; 4) *Program-Based Budgeting* (PBB) yang mengalokasikan pendanaan ke program-program tertentu untuk memastikan keselarasan dengan prioritas strategis dan kebijakan; dan 5) *Performance-Based Program Budgeting* (PBPB) yang mengintegrasikan kinerja dan hasil ke dalam proses penganggaran program (Susanto, 2023; Grizzle & Pettijohn, 2002; Juliastuti et al., 2024; Kazar et al., 2023; Lima et al., 2023; Mohammed Aziz, 2023; Setyarini et al., 2023; Situmorang & Martani, 2023; Suwanda et al., 2021; Webb, 2012).

Kelompok kedua, lebih fokus pada penyajian dan penggunaan informasi kinerja, meliputi: 1) *Presentational Budgeting* (PB) yang menyajikan informasi anggaran dengan cara yang mudah dipahami untuk meningkatkan transparansi dan akses informasi; 2) *Performance-Informed Budgeting* (PIB) yang menggunakan informasi kinerja untuk menginformasikan keputusan anggaran, meskipun tidak menjadi satu-satunya dasar; dan 3) *Direct Performance Budgeting* (DPB) yang mengaitkan pendanaan secara langsung dengan hasil kinerja yang terukur untuk memastikan akuntabilitas dan efisiensi (Suliantoro, 2023).

Dalam implementasinya Robinson (2009) mengingatkan bahwa PBK dapat berjalan efektif pada suatu negara yang memiliki sistem manajemen keuangan publik dan sistem tata kelola yang telah berfungsi dengan baik. Bentuk penganggaran berbasis kinerja yang paling dasar membutuhkan dua persyaratan penting. *Pertama*, informasi mengenai tujuan dan hasil pengeluaran pemerintah harus tersedia, diwujudkan dalam indikator kinerja utama dan bentuk evaluasi program yang sederhana. *Kedua*, proses penyusunan anggaran perlu dirancang untuk memfasilitasi

penggunaan informasi ini dalam pengambilan keputusan pendanaan. Proses ini meliputi peninjauan pengeluaran yang sederhana dan pengambilan keputusan anggaran kementerian yang berbasis hasil. Dengan demikian, penganggaran berbasis kinerja dapat efektif dalam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengeluaran pemerintah. (Robinson & Last, 2009)

Meskipun teori PBK menekankan dua persyaratan utama, regulasi di Indonesia menekankan tiga prasyarat tambahan untuk implementasi PBK yang efektif. Prasyarat implementasi PBK yang diamanatkan oleh regulasi di Indonesia (UU 17/2003 psl 19, UU 32/2004 psl 167, PP 58/2005 psl 39, Permendagri 13/2006 psl 93, dan PP 17/2017) yaitu :

1. Integrasi dengan Perencanaan dan Tata Kelola Organisasi.
PBK menuntut integrasi yang erat dengan perencanaan strategis organisasi. Penganggaran harus selaras dengan tujuan dan prioritas organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya yang tepat guna. Perencanaan komprehensif yang mencakup aktivitas dan sumber daya manusia, serta penerapan sistem *Quality Assurance* dalam proses penganggaran, merupakan prasyarat penting untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya.
2. Fokus pada Hasil dan Kinerja.
Fokus utama PBK adalah pada pencapaian hasil dan kinerja yang nyata dan terukur. Efisiensi dan ekonomis dalam penggunaan sumber daya menjadi prioritas utama untuk memaksimalkan hasil yang dicapai. Sistem monitoring dan evaluasi kinerja yang efektif diperlukan untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, dan memastikan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran.
3. Komponen Esensial.
Komponen esensial dalam PBK meliputi: 1) Indikator kinerja yang terukur dan relevan untuk menilai keberhasilan program, seperti jumlah penerima manfaat, persentase capaian target, atau peningkatan kualitas layanan; 2) Target kinerja yang realistis dan terukur untuk setiap indikator

kinerja yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu; 3) Standar biaya yang dianalisis mendetail untuk menentukan biaya standar dalam pelaksanaan setiap kegiatan program; 4) Standar pelayanan minimal adalah standar minimal yang harus dipenuhi dalam penyediaan layanan program bagi semua penerima manfaat; 5) Standar satuan harga adalah harga standar untuk setiap item atau komponen dalam pelaksanaan program, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penganggaran; 6) Evaluasi kinerja yang komprehensif dilakukan secara periodik untuk mengungkap masalah dan kelemahan dalam program. Evaluasi ini juga berfungsi untuk menilai efektivitas dan efisiensi program serta memberikan masukan untuk perbaikan berkelanjutan.

Tantangan dan Strategi

Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di Indonesia dihadapkan pada berbagai tantangan, baik yang klasik muncul selama periode normal (tahun berjalan) maupun tantangan khusus saat masa transisi kepemimpinan nasional. Selama masa normal tantangan klasik PBK adalah **Pertama**, tantangan teknis, seperti kesulitan dalam mengukur kinerja dan pembagian beban biaya bersama (*common cost*). **Kedua**, *Performance Measurement*: yakni kesulitan dalam menciptakan sistem evaluasi kinerja yang handal dan objektif, sebab penilaian kinerja hanya berdasarkan data keuangan (anggaran vs realisasi) saja tidak cukup, karena dapat menunjukkan kinerja semu atau palsu. Pengeluaran yang tidak efektif atau pemborosan tidak terdeteksi melalui metode ini. **Ketiga**, tantangan politik seperti ketidaksepakatan dan ketidakadilan dalam proses penganggaran dan evaluasi kinerja, serta intervensi politik yang menghambat implementasi PBK yang efektif dan akuntabel. **Keempat**, komitmen dan budaya, di mana kurangnya komitmen dan budaya organisasi yang berfokus pada kinerja, transparansi, dan akuntabilitas dapat menghambat adopsi PBK yang efektif. Misalnya Laporan kinerja yang tidak dipublikasikan secara terbuka, karena alasan kerahasiaan atau persyaratan tertentu,

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

dapat menimbulkan kurangnya transparansi dan akuntabilitas (Firmansyah, 2021; Laila & Ermawati, 2021; Marsidi et al., 2022; Mauro et al., 2018; Suliantoro, 2023).

Pada masa transisi kepemimpinan nasional implementasi PBK menghadapi tantangan unik yang memerlukan perhatian khusus untuk memastikan keberhasilan implementasi PBK, yaitu: 1) **Perubahan Kebijakan dan Prioritas Nasional**. Penyesuaian sistem PBK diperlukan untuk mengakomodasi perubahan ini, termasuk dalam hal alokasi anggaran, indikator kinerja, dan proses evaluasi. Perubahan ini dapat mengganggu kontinuitas dan konsistensi implementasi PBK jika tidak dikelola dengan baik.; 2) **Kepemimpinan Transformasional**. Keselarasan visi dan strategi antara kepemimpinan lama dan baru, serta pembentukan kabinet baru yang sinergis dan efektif membutuhkan upaya yang signifikan dan waktu yang efisien.; 3) **Kepercayaan publik**, yang dibangun melalui komunikasi efektif dan struktur birokrasi yang mendukung. Komunikasi yang buruk dan birokrasi kaku dapat menghambat efektivitas implementasi.; 4) **Kapasitas dan Kapabilitas sumber daya manusia serta infrastruktur digital** yang memadai.; 5) **Kekosongan payung hukum** terkait kebebasan dari intervensi politik dalam proses penganggaran dan evaluasi kinerja. Keputusan penganggaran dan evaluasi kinerja harus didasarkan pada prinsip-prinsip *good governance* dan bukan kepentingan politik. Hal ini akan memastikan bahwa alokasi sumber daya dan penilaian kinerja dilakukan secara adil, transparan, dan berfokus pada pencapaian hasil yang optimal.

Optimalisasi PBK di masa transisi kepemimpinan nasional memerlukan strategi yang komprehensif dan terstruktur. Strategi yang ideal untuk diterapkan meliputi:

1. Perlunya regulasi/peraturan yang mengatur kebebasan dari intervensi politik. Peraturan yang mengikat seluruh kementerian dan lembaga ini harus menjamin kebebasan dari intervensi politik dalam proses perencanaan dan penganggaran publik. Dengan adanya regulasi yang jelas dan tegas, setiap keputusan anggaran dapat didasarkan pada

prinsip-prinsip *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan fokus pada hasil kinerja yang diharapkan. Rancangan regulasi ini akan membantu mengurangi pengaruh politik yang dapat menghambat efektivitas PBK dan memastikan bahwa alokasi anggaran dilakukan secara adil dan sesuai dengan prioritas nasional yang telah ditetapkan.

2. Pemanfaatan teknologi keuangan cerdas merupakan strategi penting dalam implementasi PBK. Melalui peningkatan infrastruktur digital dan kapasitas perencana serta pengelola anggaran, proses penganggaran dapat ditingkatkan secara signifikan. Integrasi data yang lebih baik dan pengambilan keputusan berbasis data menjadi mungkin. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan dalam teknologi keuangan cerdas memastikan pemanfaatan teknologi secara optimal, sehingga pengelolaan anggaran menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan kebijakan dan prioritas .
3. Sistem *e-budgeting* yang terintegrasi secara vertikal dan horizontal antar institusi pemerintah memungkinkan koordinasi yang lebih baik, memastikan bahwa setiap alokasi anggaran dapat dilacak dan dipantau dengan lebih efisien. Integrasi vertikal memastikan bahwa pemerintah pusat dan daerah dapat berkoordinasi dalam perencanaan dan penganggaran, sementara integrasi horizontal memungkinkan koordinasi antar kementerian dan lembaga. Sistem ini juga mendukung transparansi dan akuntabilitas dengan menyediakan platform terbuka untuk pelaporan dan evaluasi kinerja anggaran secara *real-time* (Chen et al., 2022; Mais et al., 2024; Prasetya, 2018; Tahir, 2011; Zunaidi, 2022).

Model PBK Adaptif dan Berkelanjutan

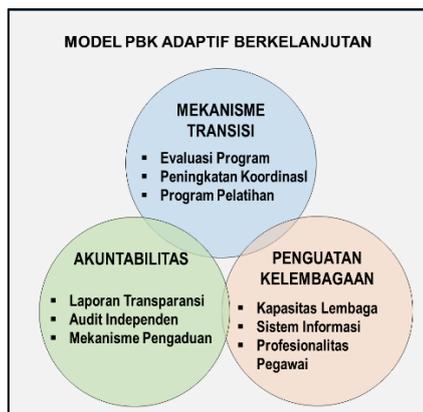
Pengembangan model PBK yang adaptif dan berkelanjutan merupakan langkah penting dalam mewujudkan pengeluaran publik yang efisien dan efektif, sehingga implementasi PBK dapat optimal pada situasi apapun termasuk masa transisi kepemimpinan nasional untuk

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

memastikan kelancaran program dan tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Penelitian ini mengusulkan model PBK adaptif dan berkelanjutan yang terdiri dari tiga komponen utama: 1) mekanisme transisi, 2) akuntabilitas, dan 3) penguatan kelembagaan yang terstruktur akan membantu memastikan program berjalan secara efisien, transparan, dan berkelanjutan, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan nasional.



Gambar 1. Model PBK Adaptif dan Berkelanjutan

Tiga komponen utama model PBK adaptif dan berkelanjutan memiliki irisan dan saling terkait erat.

Mekanisme Transisi, masa transisi kepemimpinan nasional merupakan periode sensitif yang memerlukan mekanisme transisi yang terstruktur untuk menjamin kontinuitas program, alokasi anggaran dan kapasitas pejabat baru. Elemen kunci mekanisme transisi meliputi:

- 1) Evaluasi program: melakukan evaluasi menyeluruh terhadap program yang sedang berjalan untuk mengidentifikasi keberhasilan, kelemahan, dan potensi perbaikan. Evaluasi ini akan membantu dalam menentukan program yang perlu dilanjutkan, direvisi, atau dihentikan.
- 2) Peningkatan koordinasi: membangun komunikasi dan koordinasi yang kuat antar lembaga pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Hal ini penting untuk memastikan kelancaran proses transisi, meminimalkan duplikasi program, dan meningkatkan sinergi antar program.
- 3) Pelatihan: menyediakan program pelatihan yang komprehensif bagi pejabat baru terkait

dengan kebijakan penganggaran, implementasi program, dan sistem PBK. Pelatihan ini akan membantu meningkatkan kapasitas dan pemahaman pejabat baru dalam menjalankan tugas mereka dengan efektif.

Akuntabilitas, merupakan pilar utama dalam penganggaran berbasis kinerja (PBK). Dengan menitikberatkan pada transparansi dan tanggung jawab, akuntabilitas memastikan bahwa anggaran digunakan secara tepat dan efektif untuk mencapai hasil program yang maksimal. Akuntabilitas diwujudkan melalui:

- 1) Laporan transparansi: menerbitkan laporan transparansi secara berkala yang berisi informasi tentang alokasi anggaran, pencapaian target, dan kinerja program. Laporan ini harus mudah diakses dan dipahami oleh publik.
- 2) Audit independen: melakukan audit independen secara berkala untuk memastikan ketaatan terhadap peraturan, tata kelola yang baik, dan efektivitas program. Audit ini harus dilakukan oleh lembaga independen yang kredibel dan memiliki kompetensi.
- 3) Mekanisme pengaduan: memberikan mekanisme pengaduan bagi masyarakat untuk melaporkan dugaan penyimpangan dalam pelaksanaan program. Mekanisme ini harus mudah diakses dan responsif terhadap keluhan masyarakat.

Penguatan Kelembagaan, merupakan kunci untuk memastikan efektivitas sistem PBK secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa langkah strategisnya:

- 1) Peningkatan kapasitas: meningkatkan kapasitas kelembagaan dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi program. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan sistem informasi, dan penerapan standar operasional prosedur yang terstruktur.
- 2) Pemantapan Sistem Informasi: mengembangkan dan meningkatkan sistem informasi yang terintegrasi untuk mendukung proses penganggaran, pelaporan, monitoring, dan evaluasi program. Sistem informasi yang terintegrasi akan membantu dalam mengakses data

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

secara *real-time*, meningkatkan akuntabilitas, dan memudahkan dalam pengambilan keputusan.

- 3) Peningkatan profesionalitas pegawai: meningkatkan profesionalitas dan kompetensi pegawai dalam bidang penganggaran, implementasi program, dan monitoring kinerja. Pelatihan, pengembangan karir, dan sistem *reward & punishment* dapat menjadi strategi untuk mencapai tujuan ini.

Ketiga komponen ini saling mendukung dan terintegrasi untuk menciptakan sistem PBK yang adaptif dan berkelanjutan. Mekanisme transisi yang terstruktur membantu memastikan bahwa PBK tetap relevan dan efektif di masa transisi kepemimpinan. Akuntabilitas yang kuat membangun kepercayaan publik dan memastikan penggunaan anggaran yang tepat. Penguatan kelembagaan menjadi landasan untuk menjalankan PBK secara profesional dan efektif. Dengan demikian, ketiga komponen ini bekerja sama untuk mewujudkan sistem PBK yang tangguh dan adaptif terhadap perubahan.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Implementasi penganggaran berbasis kinerja (PBK) di Indonesia menghadapi tantangan kompleks, baik dalam kondisi normal maupun saat masa transisi kepemimpinan. Tantangan klasik seperti kesulitan pengukuran kinerja dan intervensi politik diperparah oleh perubahan kebijakan, adaptasi dengan kepemimpinan baru, dan kurangnya infrastruktur digital di masa transisi. Penguatan tata kelola PBK melalui transparansi, akuntabilitas, dan monitoring yang kuat, bersama dengan mekanisme transisi terstruktur dan kebebasan dari intervensi politik, menjadi kunci untuk mengoptimalkan PBK. Dengan strategi yang tepat, PBK dapat menjadi instrumen efektif untuk mendukung program prioritas nasional, meningkatkan tata kelola keuangan publik, dan membangun kepercayaan publik, khususnya dalam masa transisi kepemimpinan.

Mengingat keterbatasan penelitian ini yang menggunakan *systematic literatur review*, maka penelitian lanjutan perlu diperkaya

dengan menggunakan pendekatan empiris (studi kasus, survei, atau analisis lainnya) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang implementasi PBK di Indonesia. Penelitian lebih lanjut yang dapat dilakukan adalah penelitian yang fokus pada tujuan untuk menganalisis secara mendalam dampak perubahan kebijakan dan prioritas nasional terhadap implementasi PBK, pengujian model PBK adaptif dan berkelanjutan terhadap perubahan politik dan kondisi ekonomi, mengevaluasi efektivitas strategi mitigasi intervensi politik dalam implementasi PBK, serta menganalisis peran teknologi informasi dalam mendukung proses penganggaran, monitoring, dan evaluasi kinerja PBK. Dengan melakukan upaya-upaya yang terstruktur dan komprehensif, diharapkan PBK dapat menjadi instrumen yang lebih efektif dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

REFERENSI

- Asian Development Bank. (2017). *Implementing Results-Based Budget Management Frameworks: An Assessment of Progress in Selected Countries*. In *Implementing Results-Based Budget Management Frameworks*.
- Ayu Okta Rezariski. (2020). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Dan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1(4).
- Chen, Y., Wang, J., Zhang, Q., Gao, F., & Song, J. (2022). Online Utility Optimization in Multi-User Interference Networks Under a Long-Term Budget Constraint. *IEEE Transactions on Vehicular Technology*, 71(10), 11033–11046.
- Susanto, A. D. (2023). The Impact of Implementing New Public Management, Performance Budget Reporting Models in Educational Institutions. *Journal of World Science*, 2(2), 287–291.
- Elena, M. (2024). Utak-Atik APBN 2025 Demi Anggaran Makan Siang Gratis Prabowo. *Bisnis.Com*.
- Fatriani, R. R., Maria, M., & Amri, D. (2023). Pengaruh Politik, Perencanaan

- Anggaran, dan Fiscal Stress terhadap Perubahan Anggaran. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 473–481.
- Firmansyah, R. (2021). Is Performance-Based Budgeting Only a Mirage? *EQUITY*, 24(1), 1–14.
- Grizzle, G. A., & Pettijohn, C. D. (2002). Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective. *Public Administration Review*, 62(1), 51–62.
- CNN Indonesia. (2024). Jokowi Minta Nadiem Naikkan Anggaran Riset Sebelum Ganti Presiden. *cnnindonesia.com*
- Handayani, W., Karunia, R. L., & Sutrisno, E. (2023). Penyusunan Tarif PNBPN untuk Layanan Reuse dan Recycle Sumber Radioaktif Tertutup Limbah Radioaktif Tidak Terpakai di Unit Instalasi Pengolahan Limbah Nuklir BRIN. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 29–43.
<https://doi.org/10.33059/jseb.v15i1.7597>
- Juliastuti, Alisjahbana, S., Wijayanti, Y., Ma'soem, D. M., & Setyandito, O. (2024). The Selection Parameter For The Operation And Maintenance Dam Based On Activity-Based Costing. *Journal of Applied Engineering Science*, 22(1), 29–37.
- Kazar, G., Mutlu, U., & Tokdemir, O. B. (2023). Development of zero-based budgeting approach for multinational construction contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 5217–5232.
- Kong, D. (2005). Performance-Based Budgeting: The U.S. Experience. *Public Organization Review*, 5(2), 91–107.
- Laila, R., & Ermawati. (2021). Performance Measurement in Local Government: Institutional Factors. *Journal of Social and Development Sciences*, 12(2(S)), 35–44.
- Lewis, B. D., & Hendrawan, A. (2019). The impact of majority coalitions on local government spending, service delivery, and corruption in Indonesia. *European Journal of Political Economy*.
- Lima, M. L., Cunha, E. L. da, Lima, O. P. de, Araújo, P. C. D. de, Maduro, M. R., Oliveira Júnior, N. J. de, Roberto, J. C. A., & Roberto, A. P. A. (2023). Zero-based budget performance analysis as a budgeting tool in a mixed economy company. In *Connecting Expertise Multidisciplinary Development For The Future*.
- Mais, R. G., Hendra, L., & Fathurrochman, G. (2024). Kebijakan Redesain Sistem Perencanaan Dan Penganggaran: Implementasi Pada Pusat Pelaporan Dan Analisis Transaksi Keuangan. *Owner*, 8(2), 1601–1611.
- Marsidi, M., Ginting, H., Askani, A., & Supawanhar, S. (2022). determinant of the effectiveness of performance-based budgeting implementation and budget absorption in regional government of Bengkulu Province. *International Journal of Business, Economics & Management*.
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2018). External Pressures and Internal Dynamics in the Institutionalization of Performance-Based Budgeting: An Endless Process? *Public Performance and Management Review*.
- Miller, G. J. (2020). Performance-Based Budgeting. *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*, 229–504.
- Mohammadipour, R. (2014). A study on the effect of performance based budgeting using activity based cost method. *Management Science Letters*, 4(1), 145–148.
- Mohammed Aziz, H. (2023). The impact of applying zero-based budgeting in evaluating the financial performance of government institutions. *Journal of Kurdistan for Strategic Studies*, 11.
- Nelli, N. (2019). Evaluasi Penerapan Pendekatan Anggaran Terpadu dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah Dalam Mendukung Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah DKI Jakarta. In *Jurnal STEI*.

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

- Oktavia, R. (2017). The Impact Of An Implementation Performance Based Budgeting (PBB) On An Efficiency Of Financial Performance On Local Governance In Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*.
- Patris Paat, Y. (2024). Prabowo Alihkan Anggaran Program Tak Penting ke Makan Siang Gratis. *Beritasatu.Com*.
- Prasetya, A. G. (2018). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*.
- Robinson, M., & Last, D. (2009). A Basic Model of Performance-Based Budgeting. *Technical Notes and Manuals*, 09(01).
- Rosdiana, D., Karunia, R., & Sutrisno, E. (2024). Management of Operational Assistance Funds (BOS) in State Madrasah Tsanawiyah 15 Jakarta. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 773 -. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5058>.
- Setyarini, A., Riawan Tjandra, & Vicki Dwi Purnomo. (2023). Privileges Fund Management Based on Performance-Based Budgeting Principles. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(4), 267-278.
- Situmorang, G. M., & Martani, D. (2023). Evaluasi Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Masa Pandemi Covid-19. *Owner*, 7(4), 2941-2948.
- Suliantoro, I. (2023). Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 7(1), 26-42.
- Sutrisno, E., & Mableti, A. (2023). Effective Village Fund Utilization Model In Alor Regency, East Nusa Tenggara. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(2), 278-302. <https://doi.org/10.52728/ijss.v4i2.751>.
- Suwanda, D., Moenek, R., Lukman, S., & Syaifullah, M. (2021). The Implementation of Performance-Based Budgeting Through A Money Follow Program in Impressing Budget Corruption. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*.
- Syihabudin, T., Ma'mur, I., & Shobri, S. (2023). Analisis Strategi Penguatan Penganggaran Berbasis Kinerja Di Kementerian Agama Kabupaten Serang. *SOSIO DIALEKTIKA*, 8(1), 25.
- Tahir, A. (2011). Transparansi dalam Good Governance. In *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah* (1st ed., pp. 144-157). Pustaka Indonesia Press.
- Taufik, N., Pradesa, H., & Agustina, I. (2022). Persepsi Risiko Pada Pemerintahan Desa: Sebuah Tinjauan Dari Perspektif Perangkat Desa Di Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 16(1), 120-135. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v16i1.353>.
- Ummam, A. M. N. R. N., Qodarina, N., Siregar, P. I. R., & Firmansyah, A. (2023). Kendala Dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(1), 63-71.
- Wahono, R. S. (2016). Systematic Literature Review: Pengantar, Tahapan dan Studi Kasus | RomiSatriaWahono.Net.
- Webb, N. J. (2012). Implementing Results-Based Budgeting in the Ministry of Defense of Peru. *SSRN Electronic Journal*.
- Wijayanti, R., Taufik, N.I. (2022). The Role of Village Funds to Improve Community Welfare: A Study in West Bandung Regency. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development (IJEED)*, 5 (1), 155-163. <https://doi.org/10.29138/ijeed.v5i1.1641>.
- Yang, Y., Basdevant, O., Benicio, D., Balasundharam, V., Selim, H., Kim, Y., Ceber, A., & Mazzone, L. (2023). Fiscal Consolidation: Taking Stock of Success Factors, Impact, and Design. In *IMF Working Papers* (Vol. 2023, Issue 063).

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan
di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Zunaidi, A. (2022). *Perlunya Redesain Sistem
Perencanaan dan Penganggaran*.
Djpb.Kemenkeu.Go.Id.