JURNAL EMAK
Penerbit ADM RUMAH PENGETAHUAN
Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi dan Keuangan

Budget Implementation Strategy Performance Based At The Ministry Of Religion Office Muara Enim District

Strategi Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim

Emma Yuni Zuarmi [1)]; Lin Yan Syah [2)]; Nisma Aprini [3)]
[1)]Study Program of Institute of Economic Science Serelo Lahat
Email: [1)] emmayunizuarmi@yahoo.com ; [2)] linyansyah@gmail.com ; [3)] nisma.aprini@gmil.com

How to Cite

Zuarmi, Y. E., Syah, Y.L., Aprini, N. (2023). Strategi Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim. Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Dan Keuangan, 4(3). DOI: https://doi.org/10.53697/emak.v4i3

ARTICLE HISTORY
Received [02 Juni 2023]
Revised [24 Juni 2023]
Accepted [26 Juni 2023]

KEYWORDS
Strategy, Implementation, and Performance-Based Budgeting

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis proses implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja, untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penyusunan anggaran Tahun 2022 oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim di dalam penerapan sistem Anggaran Berbasis Kinerja serta untuk mengetahui dan menganalisis strategi dalam penerapan penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi serta analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim belum mencapai hasil yang optimal 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim antara lain : Komunikasi, Sumber Daya Manusia, Sikap dan Struktur Birokrasi dan 3) Strategi dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim dengan menggunakan pendekatan strategi Strengths – Opportunities.

ABSTRACT

In the implementation of performance-based budgeting, an implementation strategy is needed so that it can achieve optimal results. The purpose of this research is to find out and analyze the process of implementing performance-based budgeting, to find out and analyze what factors influence the preparation of the 2022 budget by the Office of the Ministry of Religion of Muara Enim Regency in implementing the Performance-Based Budgeting system and to find out and analyze strategies in implementing performance-based budgeting at the Office of the Ministry of Religion of Muara Enim Regency. The research uses a qualitative descriptive approach by collecting data through observation, interviews, and documentation as well as data analysis. The results of the study show that 1) Implementation of performance-based budgeting at the Office of the Ministry of Religion of Muara Enim Regency has not achieved optimal results 2) Factors that influence the implementation of performance-based budgeting at the Office of the Ministry of Religion of Muara Enim Regency include: Communication, Resources People, Attitudes and Bureaucratic Structure and 3) Strategy in implementing performance-based budgeting for the Office of the

Ministry of Religion of Muara Enim Regency using the Strengths – Opportunities strategy approach. Improving Human Resources (HR), especially in the Planning section, having regular internal meetings, and in preparing the budget should be guided by the Standard Operating Procedures that have been established so that the implementation of performance-based budgeting can run optimally.

PENDAHULUAN

Penggunaan sistem anggaran tradisional tidak efektif dikarenakan penyusunan anggaran hanya berdasarkan pada jumlah anggaran tahun sebelumnya (tahun lalu). Selain daripada itu, anggaran tradisional hanya menggunakan item-item penerimaan dan pengeluaran yang sama dalam setiap periode, padahal menurut Hariadi, dkk (2010:9) pada kenyataannya ada item yang sudah tidak relevan untuk digunakan. Dengan demikian, dibentuklah suatu sistem penganggaran baru, merupakan sistem Anggaran Berbasis Kinerja yang berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan pada kebijakan. Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja tidak hanya berdasarkan pada input dan proses saja, melainkan juga berorientasi pada output (hasil kinerja).

Penganggaran dengan menggunakan pendekatan kinerja berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Pada dasarnya efisiensi adalah perbandingan antara output dengan input. Jadi, suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila output dapat dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Menurut Mardiasmo (2009), Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran satu periode dimana akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Adapun beberapa gap dalam pertanggungjawaban kinerja masih terjadi pada rencana anggaran tahun 2020 untuk pelaksanaan anggaran tahun 2021 yang meliputi beberapa program diantaranya produktivitas dan keterampilan yang tidak semua pegawai memiliki dan menguasai keahlian yang sama dalam perencanaan dan penyusunan anggaran keuangan di Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim. Karena dalam penerapan anggaran berbasis kinerja, sangat menuntut sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang Manajemen dan Akuntansi. Dalam perumusan laporan keuangan secara lengkap yaitu SAKIP, LAKIP, LRA dan CaLK dapat menyebabkan terjadinya rangkap kerja pada beberapa pegawai yang telah memiliki sertifikat keahlian khusus melalui pelatihan yang akhirnya menyebabkan pekerjaan yang lain menjadi terbengkalai. Sehingga dari segi waktu yang tidak mencukupi akan mengakibatkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan akan menjadi kurang optimal, serta tolak ukur kinerja tidak mencapai hasil yang diharapkan. Pada akhirnya kondisi ini menjadi bertentangan dengan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja yaitu ekonomis, efisien, dan efektivitas, yang berimplikasi pada hilangnya fungsi anggaran sebagai motor penggerak roda pembangunan.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah dapat mengetahui dan menganalisis proses implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja, faktor-faktor dan strategi apa saja yang mempengaruhi penyusunan anggaran Tahun 2022 oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim di dalam penerapan sistem Anggaran Berbasis Kinerja. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim merupakan salah satu Satuan Kerja yang menerapkan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan bertujuan mengukur tingkat keberhasilan Satuan Kerja dalam mengimplementasikan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Kami berharap hasil dari penelitian yang dilakukan ini, akan memberikan bayangan tentang kelebihan serta kelemahan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dan dapat dijadikan acuan dalam pencapaian kinerja yang lebih baik lagi.

LANDASAN TEORI

Teori Anggaran

Menurut Haryanto (2007:86) Anggaran berasal dari kata budget (Inggris), dimana awalnya berasal dari kata bougette (Perancis) yang berarti "sebuah tas kecil". Dimana anggaran dalam arti luas meliputi jangka waktu anggaran yang akan direncanakan, dilaksanakan, dan dipertanggung jawabkan. Sedangkan anggaran dalam arti sempit meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun atau satu periode saja.

Menurut M.Fuad dkk (2020:2), mendefinisikan bahwa Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu di masa datang. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis maupun formal yang dinyatakan dalam satuan uang, barang atau jasa untuk waktu periode yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dilakukan melalui koordinasi dan kontrol tanggung jawab manajemen

Implementasi Kebijakan Penyusunan Anggaran

Implementasi kebijakan adalah suatu proses yang dinamik meliputi interaksi dari banyak faktor. Dalam menganalisis implementasi Performance Based Budgeting ini pendekatan yang digunakan adalah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh George C. Edward III. Menurut Edward (2002:70), ada terdapat empat variabel dalam suatu implementasi kebijakan public. Keempat factor tersebut harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang Penjelasan dari ke-empat faktor tersebut adalah sebagai berikut:

Struktur Birokrasi

Pada sebuah badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat terlepas dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi merupakan karakteristik, norma-norma dan pola- pola hubungan yang terjadi secara berulangulang pada badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan suatu kebijakan. Kebijakan yang komplek membutuhkan kerja sama banyak pihak atau orang. Van Horn dan Van Meter menunjukkan beberapa unsur yang mungkin dapat berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam suatu implementasi kebijakan, yaitu:

1. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan;
2. Tingkat pengawasan yang hirarkhis terhadap keputusankeputusan dari sub unit dan proses-proses dalam badan pelaksana;
3. Sumber-sumber politik dalam suatu organisasi (contohnya : dukungan di antara anggota legislatif dan eksekutif);
4. Vitalitas suatu organisasi;
5. Tingkat komunikasi "terbuka", yakni jaringan kerja komunikasi horizontal ataupun vertikal secara bebas serta dengan tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar suatu organisasi;
6. Kaitan formal maupun informal dalam suatu badan dengan badan pembuat keputusan maupun pelaksana keputusan.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dapat menganalisis strategi implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim. Lokasi penelitian bertempat pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim, Jalan Raya

Muara Enim-Palembang KM. 3 Kabupaten Muara Enim Provinsi Sumatera Selatan. Yang menjadi informan kunci (key informan) yaitu terdiri dari 5 orang Pegawai Negeri Sipil yang mengetahui, mengerti, dan memahami permasalahan yang ada pada Kantor Kementerian Agama Muara Enim. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara, observasi, serta wawancara. Teknik analisis Dalam penelitian ini teknik analisis data juga menggunakan teknik analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif, yang terdiri dari Strenghts, Weakness, Opportunities dan Threaths. Dimana analisis SWOT bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threaths) menurut Fredi Rangkuti dalam (Qamara Santoso et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Implementasi anggaran berbasis kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim

Implementasi anggaran berbasis kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim akan dibahas pada paragraf-paragraf berikut berdasarkan analisis data yang telah disebutkan.

1. Strategic Target Setting/Penetapan Sasaran Strategi
   Rencana Strategis-KL telah dibuat oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim sebagai panduan untuk tujuan strategisnya. Selain itu, misi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim menjadi pertimbangan dalam pembuatan Renstra-KL. Renstra-KL yang dibuat berlaku selama satu tahun berdasarkan makalah yang penulis dapatkan. Hal ini menandakan bahwa visi, misi, tujuan, kebijakan, dan program yang diantisipasi telah dijabarkan secara mendalam oleh Renstra-KL di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim.
2. Determination of Programs and Activities/Penetapan Program dan Kegiatan
   Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim telah memprioritaskan kegiatan dan program dalam rencana penetapan kinerja tahun 2021 yang tersedia dalam terjemahan. Tujuh sektor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim menjalani proses penilaian kinerja. Dari strategi penentuan kinerja, program dan kegiatan telah dibuat sebagai langkah nyata dalam menentukan jalur, tujuan, dan masa depan yang harus dicapai sepenuhnya.
3. Determination of Performance Indicators/Penetapan Indikator Kinerja
   Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim, indikator kinerja digunakan untuk menilai apakah tujuan program atau kegiatan telah tercapai. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran, indikator kinerja adalah ukuran yang menunjukkan tingkat pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Seperti yang sudah disinggung, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim membuat indikator kinerja yang menyeluruh berdasarkan bahan penelitian. Tidak ada indikator yang dinyatakan secara tegas untuk sumber daya manusia, sarana, prasarana, atau data informasi; hanya pengukuran untuk input keuangan yang digunakan. Tolok ukur kinerja ini sudah berada pada level tertinggi, oleh karena itu merancang program atau kegiatan ke depan yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan sasaran kinerja akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Calculation of Budget Requirements/Perhitungan Kebutuhan Anggaran
   Perhitungan matematis dan pengetahuan yang mendalam tentang kebutuhan anggaran diperlukan selama tahap perhitungan kebutuhan anggaran, yang akan mendanai pelaksanaan operasi selama satu tahun mendatang. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim telah merinci kebutuhan dana tersebut dalam LAKIP. Perhitungan persyaratan anggaran dan kebijakan anggaran secara keseluruhan terkait erat. Menurut Kepala Bagian Tata Usaha Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim, Kantor tidak diperkenankan menaikkan target anggaran untuk kebutuhan sesuka hati. Ini penting karena ada batasan yang tidak boleh dilampaui Kantor.
5. Implementation of Activities and Expenditures/Pelaksanaan Kegiatan dan Pembelanjaan

Pada titik ini, pekerjaan selesai dan anggaran benar-benar terealisasi. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim telah melakukan kegiatan dan pengeluarannya secara metodis dan sesuai dengan DIPA yang disahkan. Ini adalah mekanisme kontrol yang digunakan untuk menjamin bahwa setiap transaksi didukung oleh bukti yang dapat diandalkan selama pelaksanaan aktivitas dan biaya. Penulis percaya bahwa langkah ini telah selesai dengan baik sebagai hasilnya.

6. Accountability/Pertanggungjawaban
   Tentu saja ada hubungan erat antara tanggung jawab dan bagaimana uang digunakan. Hal ini sejalan dengan sikap Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim yang mengedepankan standar akuntabilitas dan keterbukaan yang tinggi dalam pengelolaan keuangan dengan tetap menjaga agar tidak salah dalam memilih pengeluaran. Tahap pertama dalam proses pertanggungjawaban anggaran adalah menghasilkan laporan keuangan.
7. Performance Measurement and Evaluation/Pengukuran dan Evaluasi Kinerja
   Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim membuat LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Terkait Rencana Strategis dan dikaitkan dengan Pengukuran Kinerja Kegiatan, LAKIP Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim Tahun 2021 menjelaskan hal tersebut.

Faktor yang mempengaruhi implementasi penyusunan ganggaran berbasis kinerja

Empat faktor membentuk dan memicu keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja: komunikasi, sumber daya, sikap, dan struktur birokrasi. Berikut kajian keempat variabel keberhasilan tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan informan dan narasumber di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim.

1. Komunikasi, secara umum komunikasi yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim sudah cukup baik, dengan adanya keterlibatan para pengambil kebijakan untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja diantaranya adalah: Kepala, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, dan Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar, sehingga penyusunan anggaran harus dapat bersinergi dan berkolaborasi dengan sesama pihak yang berkepentingan.
2. Sumber Daya, secara umum Sumber Daya yang digunakan untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim belum maksimal, seharusnya perlu adanya Efektifitas Sumber Daya yang digunakan dalam aktivitas ini, serta penyelesaian masalah dalam menangani hambatan yang ditemui dalam faktor sumber daya, dan juga adanya solusi untuk penyelesaian keterbatasan sumber daya yang nantinya juga berpengaruh terhadap kualitas anggaran.
3. Sikap, secara umum sikap pembuat kebijakan terhadap pelaksana anggaran yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim belum cukup baik, sudah memiliki sikap yang tegas, bijak, transparan, tetapi kurangnya berkomunikasi dalam hal rapat terbatas dengan penyusun dan pelaksana anggaran dengan melibatkan seluruh yang berkepentingan. Sehingga penyusunan anggaran berbasis kinerja menghasilkan kualitas anggaran yang baik dan maksimal.
4. Struktur Birokrasi, secara umum penyusunan anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim belum berdasarkan standar operasional yang berlaku, tetapi struktur birokrasi saat ini sudah sangat mendukung pelaksanaan proses anggaran, serta mampu memfasilitasi aktifitas anggaran. Dan berusaha mempermudan struktur birokrasi agar tidak terlalu panjang agar tidak menghambat jalannya aktivitas anggaran.

Strategi Penerapan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim

Untuk menerapkan Strategi Penerapan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim dengan melakukan wawancara kepada key informan,

maka ditemukanlah faktor-faktor internal dan eksternal dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim.

Menyajikan ke dalam Tabel Analisis Faktor Internal dan Ekstenal SWOT

Tabel 1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal SWOT Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim

Kekuatan	**Kelemahan**
1. Komitmen para Pimpinan (KPA,PPK, PPSPM, PPBJ, Kepala Sub Bagian, KASI) 2. Pegawai yang kompeten dengan pengelolaan anggaran 3. Infrastruktur dan sistem pendukung yang memadai 4. Kerjasama yang baik dalam mengelola anggaran 5. SPM, Analisis Standar Biaya, dan Prosedur Operasional Standar yang mendukung kerja 6. SPI dan Birokrasi yang memadai untuk mempermudah pekerjaan	1. Masih ada SDM yang belum kompeten 2. Adanya pegawai yang kurang kooperatif dalam penyusunan anggaran 3. Pejabat pengadaan barang dan jasa yang masih sangat terbatas 4. Tidak ada rotasi pegawai didalam staf keuangan 5. Anggaran pemeliharaan dan anggaran kegiatan masih masih sangat terbatas
Peluang	**Ancaman**
1. Sudah disediakannya sistem aplikasi untuk pengelolaan anggaran oleh Pemerintah 2. Dukungan pengelolaan anggaran oleh Kantor Wilayah Provinsi 3. Bimbingan Teknis dalam pengelolaan anggaran 4. Prosedur pengelolaan yang saat ini sudah dilayani dengan baik dan mudah 5. Pendidikan dan Pelatihan anggaran dan pengadaan barang dan jasa selalu disediakan 6. Pembinaan dari Kementerian Keuangan terkait anggaran selalu difasilitasi	1. Adanya mutasi pegawai yang berkompeten ke tempat lain oleh pusat 2. Adanya peraturan yang mengikat instansi untuk tidak mudah dalam berinovasi 3. Kelengkapan dokumen pembayaran dari penyedia barang dan jasa masih minim 4. Barang dan jasa yang dibutuhkan dalam penganggaran masih belum tersedia di e-Catalog 5. Kebijakan pemotongan anggaran dari pemerintah

Faktor – faktor Strategis yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja akan dilakukan dengan identifikasi yang menggunakan Matriks IFAS, EFAS dan Analisis SWOT.

Pemberian Bobot dan Rating IFAS dan EFAS

Peneliti berhasil menemukan 22 (dua puluh dua) aspek strategis dari hasil wawancara yang berdampak pada keberhasilan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Unsur-unsur ini telah dikategorikan sebagai faktor internal dan faktor eksternal.

Peneliti memberikan pertanyaan kepada pengambil kebijakan untuk alasan penimbangan internal, mengidentifikasi variabel internal menjadi kekuatan dan kelemahan, serta aspek eksternal menjadi peluang dan bahaya (threats).

Ringkasan Analisis Faktor Strategis Eksternal dan Ringkasan Matriks Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) dan (EFAS). Faktor internal dievaluasi dengan mengklasifikasikan setiap elemen sebagai kekuatan atau kelemahan berdasarkan nilainya di atas atau di bawah rata-rata. Selain mempertimbangkan faktor eksternal, evaluasi dilakukan dengan mengelompokkan setiap

komponen menjadi peluang dan bahaya berdasarkan nilainya di atas dan di bawah rata-rata. Mengenai temuan perhitungan yang terdiri dari variabel internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. berikut.

Tabel 2. Perhitungan Pembobotan Faktor Internal (IFAS)

No	Faktor-faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Bobot x Rating
***Strength* (Kekuatan)**				
1	Pegawai yang kompeten dengan pengelolaan anggaran	0,12	3	0,40
2	Infrastruktur dan sistem pendukung yang memadai	0,12	3	0,40
3	Komitmen para Pimpinan (KPA, PPK, PPSPM, PPBJ, Kepala Sub Bagian, KASI)	0,14	4	0,55
4	SPM, analisis standar biaya, dan prosedur operasional standar yang mendukung kerja	0,08	2	0,20
5	SPI dan Birokrasi yang memadai untuk mempermudah pekerjaan	0,08	2	0,20
6	Kerjasama yang baik dalam mengelola anggaran	0,12	3	0,40
Jumlah Skor Kekuatan		**0,7**		**2,14**
***Weakness*/Kelemahan**				
7	Anggaran pemeliharaan dan anggaran kegiatan masih sangat terbatas	0,03	1	0,03
8	Masih ada SDM yang belum kompeten	0,10	3	0,27
9	Adanya pegawai yang kurang kooperatif dalam penyusunan anggaran	0,07	2	0,14
10	Pejabat pengadaan barang dan jasa yang masih sangat terbatas	0,08	2	0,17
11	Tidak ada rotasi pegawai didalam staf keuangan	0,07	2	0,14
Jumlah Skor Kelemahan		**0,3**		**0,75**
Total (Kekuatan + Kelemahan)		**1,00**		**2,89**

Hasil perhitungan pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa Komitmen Pimpinan (Kepala/KPA, PPK, PPSPM, PPBJ, Kasubbag, KASI) merupakan kekuatan utama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim dalam penganggaran berbasis kinerja. Faktor ini memiliki nilai bobot terbesar dari setiap kekuatan yang ada dengan nilai bobot 0,55. Dukungan pimpinan terhadap penganggaran berbasis kinerja dipandang mampu mendorong kinerja yang kuat, menghasilkan anggaran yang transparan, akuntabel, program yang baik, dan kegiatan yang berkualitas bagi pemangku kepentingan.

Dari sisi kelemahan Hasil perhitungan pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa Masih adanya SDM yang belum berkompeten merupakan kelemahan utama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim dalam penganggaran berbasis kinerja. Faktor ini memiliki nilai bobot terbesar dari setiap kelemahan yang ada dengan nilai bobot 0,27. Adanya SDM yang belum berkompeten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim ternyata dinilai menghambat dan mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal ini berdampak pada penyusunan angggaran yang kurang maksimal dan menjadi penghambat untuk merealiasikan program dan kegiatan yang telah disusun dengan baik.

Tabel 3. Perhitungan Pembobotan Faktor Eksternal (EFAS)

No	Faktor-faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Bobot x Rating
***Oppurtunities* (Peluang)**				
1	Sudah disediakannya sistem aplikasi untuk pengelolaan anggran oleh Pemerintah	0,14	4	0,56
2	Bimbingan Teknis dalam pengelolaan anggaran	0,10	3	0,28
3	Prosedur pengelolaan yang saat ini sudah dilayani dengan baik dan mudah	0,12	3	0,41
4	Dukungan pengelolaan anggaran oleh Kantor Wilayah Provinsi	0,13	4	0,46
5	Pendidikan dan Pelatihan anggaran dan pengadaan barang dan jasa selalu disediakan	0,10	3	0,28
6	Pembinaan dari Kementerian Keuangan terkait anggaran selalu difasilitasi	0,08	2	0,20
Jumlah Skor Peluang		**0,7**		**2,18**
***Threats*/Ancaman**				
7	Kebijakan pemotongan anggaran dari pemerintah	0,05	1	0,21
8	Adanya mutasi pegawai yang berkompeten ke tempat lain oleh pusat	0,11	3	0,32
9	Barang dan jasa yang dibutuhkan dalam penganggaran masih belum tersedia di *e-Catalog*	0,06	2	0,09
10	Adanya peraturan yang mengikat instansi untuk tidak mudah dalam berinovasi	0,06	2	0,11
11	Kelengkapan dokumen pembayaran dari penyedia barang dan jasa masih minim	0,06	2	0,09
Jumlah Skor Acaman		**0,3**		**0,68**
Total (Peluang + Ancaman)		**1,00**		**2,86**

Hasil perhitungan pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa Sudah disediakannya sistem aplikasi untuk pengelolaan anggaran oleh Pemerintah merupakan peluang utama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim dalam penganggaran berbasis kinerja. Faktor ini memiliki nilai bobot terbesar dari setiap peluang yang ada dengan nilai bobot 0,56. Dukungan pemerintah terhadap penganggaran berbasis kinerja dipandang mampu mendorong penyusunan anggaran berbasis kinerja yang mempermudah setiap instansi dalam pengelolaan anggarannya baik dari mulai perencanaan, pelaksanaan program dan anggaran, serta sampai dengan pelaporan anggaran yang telah diberikan oleh pemerintah. Dukungan sistem yang lengkap dan terintegrasi ini mampu menghasilkan anggaran yang yang berkualitas dan memaksimalkan kinerja anggaran yang tepat sasaran, tepat waktu, dan tepat guna untuk menghasilkan impact yang besar dalam keberhasilan pemerintah dalam melayani masyarakat.

Dari sisi ancaman Hasil perhitungan pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa Adanya mutasi pegawai yang berkompeten ke tempat lain oleh kantor pusat merupakan kelemahan utama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim dalam penganggaran berbasis kinerja. Faktor ini memiliki nilai bobot terbesar dari setiap ancaman yang ada dengan nilai bobot 0,32. SDM yang berkompeten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim ternyata sangat berpengaruh pada keberhasilan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Apabila SDM yang sudah berkompeten ini mendapatkan mutasi ke instansi lain maka akan menyulitkan Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Muara Enim dalam penyusunan anggaran sehingga keinginan untuk menghasilkan anggaran yang berkualitas dan berbasis kinerja akan berkurang nilainya.

Penentuan Titik Koordinat Kuadran

Berdasarkan hasil rekapitulasi pembobotan dan rating faktor strategi internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS), dapat diketahui sebagai berikut :

Skor total kekuatan = 2,14
Skor total kelemahan = 0,75
Skor total peluang = 2,18
Skor total ancaman = 0,68

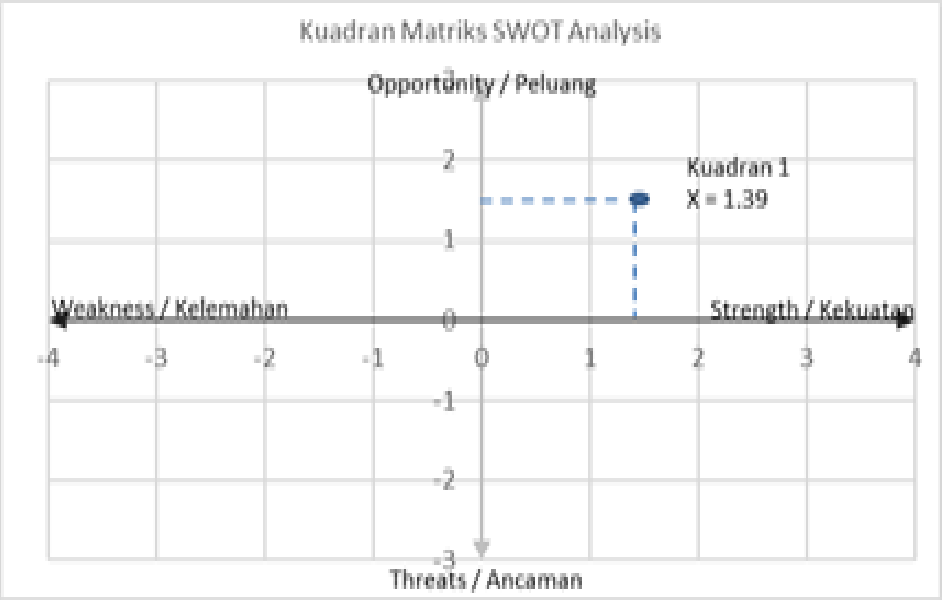
Dari data diatas kemudian dilakukan penentuan titik koordinat analisis internal dan eksternal. Berikut perhitungan penentuan titik koordinat.

•Koordinat analisis internal
= Skor total kekuatan – skor total kelemahan
= S-W
= 2,14 – 0,75
= 1,39 Titik X
•Koordinat analisis eksternal
= Skor total peluang – skor total ancaman
= O-T
= 2,18 – 0,68
= 1,50 Titik Y

Penentuan Posisi Kuadran

Setelah proses perhitungan untuk mendapatkan bobot indikator IFAS dan EFAS dilakukan, langkah selanjutnya adalah merumuskan alternatif strategi dalam bentuk penentuan posisi kuadran dalam diagram analisis SWOT. Penentuan koordinat dalam diagram analisis SWOT berfungsi untuk menentukan posisi strategi perusahaan, apakah terletak dikuadran I, II, III, atau IV. Hal ini berfungsi untuk mengidentifikasi apakah strategi perusahaan bersifat Agresif, Diversifikasi, Turn Aroud atau Difensif. Berikut penulis paparkan gambar diagram posisi strategi implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim.

Gambar Kuadran Matriks SWOT Analysis



Dari gambar grafik diatas dapat diketahui posisi strategi implementasi penyusunan anggaran pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim berada di kuadran I yakni mendukung Strategi Agresif, yang menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kab. Muara Enim. Menurut Freddy Rangkuti (2013), apabila berada pada posisi kuadran I maka diperoleh situasi yang sangat menguntungkan. Dimana dalam organisasi tersebut terdapat banyak peluang dan kekuatan dengan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan pada kondisi ini sebaiknya yaitu dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim menggunakan pendekatan strategi S-O untuk memanfaatkan sumber daya internal dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Adapun pendekatan yang dapat digunakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kerjasama dalam pengelolaan anggaran, hal ini dilakukan untuk memperkuat kerjasama dan komunikasi internal yang akan dilakukan oleh para pengambil kebijakan dengan pelaksana kebijakan serta komunikasi dan kerja sama antar pegawai dan unit kerja yang terkait dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, sehingga anggaran yang dihasilkan dapat mmenuhi kebutuhan instansi dengan baik dan bermanfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. (2) Penyerapan anggaran yang dipantau dengan peningkatan monitoring dan evaluasi setiap triwulan, strategi ini dilakukan dengan monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran yang dilakukan secara rutin untuk bisa memantau progress pelaksanaan program dan kegiatan, serta mencari solusi dari setiap permasalahan yang terjadi dengan komunikasi dan intruksi serta dukungan dari pimpinan yang merupakan faktor kekuatan terbesar yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim. Dan (3) Melakukan optimalisasi penyusunan dan penyerapan anggaran berbasis kinerja, optimalisasi ini dilakukan agar disetiap tahunnya penyusunan anggaran berbasis kinerja data terus diterapkan di instansi, keistimewaan yang dimiliki Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim adalah komitmen pimpinan dalam mendukung penyusunan anggaran berbasis kinerja, sehingga apabila ini terus bisa diterapkan dan dikembangkan akan dapat meingkatkan kinerja instansi menjadi lebih baik di tahun-tahun selanjutnya.

Mengembangkan Strategi Alternatif dalam Matriks SWOT

Berdasarkan tabel IFAS dan EFAS, strategi alternatif diidentifikasi menggunakan analisis SWOT. Salah satu teknik untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman adalah analisis SWOT. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut ini, alternatif strategi penyusunan anggaran berbasis kinerja akan diterapkan dan digunakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim.

Tabel 4. Alternatif Strategi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim

	Kekuatan (*Strengths*)		Kelemahan (*Weakness*)	
IFAS	1	Pegawai yang kompeten dengan pengelolaan anggaran	1	Anggaran pemeliharaan dan anggaran kegiatan masih masih sangat terbatas
	2	Infrastruktur dan sistem pendukung yang memadai	2	Masih ada SDM yang belum kompeten
	3	Komitmen para Pimpinan (KPA, PPK, PPSPM, PPBJ, Kepala Sub Bagian, KASI)	3	Adanya pegawai yang kurang kooperatif dalam penyusunan anggaran
	4	SPM, analisis standar biaya, dan prosedur operasional	4	Pejabat pengadaan

EFAS		5	standar yang mendukung kerja	5	barang dan jasa yang masih sangat terbatas
		6	SPI dan Birokrasi yang memadai untuk mempermudah pekerjaan Kerjasama yang baik dalam mengelola anggaran		Tidak ada rotasi pegawai didalam staf keuangan
Peluang (*Opportunities*)		Strategi S-O		Strategi W-O	
1	Sudah disediakannya sistem aplikasi untuk pengelolaan	1	Meningkatkan kerjasama dalam pengelolaan	1	Mengikutsertakan pegawai dalam setiap
2	anggran oleh Pemerintah Bimbingan Teknis dalam	2	anggaran (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O3) Penyerapan anggaran yang		bimbingan teknis, pendidikan dan
3	pengelolaan anggaran Prosedur pengelolaan yang		dipantau dengan peningkatan monitoring	2	pelatihan terkait penyusunan dan
4	saat ini sudah dilayani dengan baik dan mudah	3	dan evaluasi setiap triwulan (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O3, O6)		pelaporan anggaran (W2, W3, W4, W5, O2, O5, O6)
5	Dukungan pengelolaan anggaran oleh Kantor Wilayah Provinsi		Melakukan optimalisasi penyusunan dan penyerapan anggaran berbasis kinerja (S1, S2, S4, S5, O1, O3, O4)		Koordinasi dengan Kantor Pusat dan Kantor Wilayah terkait keterbatasan pegawai yang kurang dan belum berkompeten (W2, W4, W5, O4, O5, O6)
6	Pendidikan dan Pelatihan anggaran dan pengadaan barang dan jasa selalu disediakan Pembinaan dari Kementerian Keuangan terkait anggaran selalu difasilitasi				
Ancaman (*Threats*)		Strategi S-T		Strategi W-T	
1	Kebijakan pemotongan anggaran dari pemerintah	1	Merencanakan kerjasama dengan Kantor Wilayah dan Kantor Pusat untuk kebutuhan staf, proses, dan pengembangan kompetensi (S1, S3, S4, S6, T2, T4)	1	Merotasi pegawai secara rutin dan berkeinambungan dan mempersiapkan pegawai yang memiliki peluang kompetensi yang baik dalam pengelolaan anggaran (W2, W3, W4, W5, T2, T4)
2	Adanya mutasi pegawai yang berkompeten ke tempat lain				
3	oleh pusat Barang dan jasa yang dibutuhkan dalam				
4	penganggaran masih belum tersedia di *e-Catalog*				
5	Adanya peraturan yang mengikat instansi untuk tidak mudah dalam berinovasi Kelengkapan dokumen pembayaran dari penyedia barang dan jasa masih minim				

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan temuan dari penelitian yang terkait dengan strategi implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada kantor Kementerian Agama Kabupaten

Muara Enim, yaitu dalam tahap implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim belum mencapai hasil yang maksimal, sehingga perlu adanya perbaikan dalam peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Bagian Perencanaan untuk mendukung implementasi penyusunan anggaran yang berbasis kinerja . Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muara Enim menggunakan pendekatan strategi S-O (Strengths – Opportunities) untuk memanfaatkan sumber daya internal dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan penyusunan anggaran berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Z, 2021, Metode Penelitian Kualitatif, Syakir Media Press.

Arief, R, 2020, Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP), Gaya Kepemimpinan, dan Audit Internal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Mega Pesanggrahan Indah), Jurnal Ekonomika Dan Manajemen, 9(2), 125–143.

Fuad, dkk, 2020, Anggaran Perusahaan Konsep dan Aplikasi, Gramedia Pustaka Utama.

Gs, A. D., Rahmawati, A., Susena, K. C., Dwi, R., Maulana, Y. S., Yusra, I., & Firmansyah, M. R. (2020). Impacts of Regional Financial Performance and Private Investment on Public Welfare In East Java. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, *24*(08), 12450-12457.

Haryanto, Sahmuddin, & Arifuddin, 2007, Akuntansi Sektor Publik (Pertama), Universitas Diponegoro.

Isa, S. M., Susena, K. C., Nugroho, E. C., Girsang, A. S., & Gunarso, D. Y. (2018, October). Business Intelligence for Analyzing Department Unit Performance in eProcurement System. In *2018 International Conference on Orange Technologies (ICOT)* (pp. 1-4). IEEE.

Munandar, M, 2010, Budgeting : perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja, BPFE Universitas Gajahmada .

Nafarin, M, 2000, Penganggaran perusahaan, Salemba Empat.

Nanda, R, 2016, Dalam Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) (Vol. 1, Issue 1).

Nordiawan, D, 2009, Akuntansi Sektor Publik, Salemba Empat.

Suwarni, S., Susena, K. C., & Gusti, W. (2018). Analisis Kinerja Keuangan PT. Bank Sinarmas Tbk, Unit Usaha Syariah. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, *6*(1).

Zuraidha Arief, A, 2015, Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan Keuangan BLUD Pasuruan, Tesis, UII Maulana Malik Ibrahim, Malang.