SIKAP, Vol 4 (No. 1), 2019, hal 21-28
p-ISSN: 2541-1691 e-ISSN : 2599-1876

SISTEM INFORMASI, KEUANGAN, AUDITING DAN PERPAJAKAN
http://jurnal.usbypkp.ac.id/index.php/sikap

PERKEMBANGAN SISTEM DAN TEKNIK PENGANGGARAN SEKTOR PUBLIK BERBASIS KINERJA

Chiata Oktaverina[1], Muhammad Fakhriansyah Kurniawan[2], Iasha Nastitie Auliawati Rachma[3], Ida Farida Adi Prawira[4]
Universitas Pendidikan Indonesia[1,2,3,4]
chiataoktaverina98@gmail.com[1], kurniawanmuhammad70@gmail.com[2], iashanastitie@gmail.com[3], ida.farida@upi.edu[4]

Abstrak

Setiap organisasi sektor publik memiliki tujuan yaitu tercapainya suatu kinerja atas anggaran yang diterima. Hingga saat ini pemerintah telah melakukan perubahaan sistem dan teknik penganggarannya mulai dari tradisional budgeting system hingga new public management. Namun dalam pelaksanaannya masih belum maksimal walaupun sudah merubah sistem penganggarannya menuju lebih baik. Studi literature ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang dapat menyebabkan tidak maksimalnya sistem anggaran yang terapkan pada setiap organisasi sektor public. Metode studi literature dilakukan dengan cara penelusuran artikel melalui media internet seperti google scholar, e-journal UPI dan situs jurnal resmi lainnya. Hasil studi ini memperlihatkan bahwa penerapan sistem penganggarang berbasis kinerja masih belum maksimal karena masih terdapat daerah yang dimana pembiayaannya tidak terserap sesuai anggaran, serta kurangnya inovasi dalam penyusunan program kerja. Pelaksanaan sistem penganggaran berbasis kinerja di beberapa daerah Indonesia bisa dikatakan belum maksimal.

Kata Kunci: Penganggaran Sektor Publik; Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

PERFORMANCE BASED BUDGETING SYSTEM AND TECHNIQUES DEVELOPMENT ON PUBLIC SECTOR

Abstract

Every Public sector organization has a goal to achieve a level of performance for a certain budget. The government have done changes on the budgeting system and techniques from traditional budgeting system to new public management until now. However, the implementation of it is still not maximum even though they've changed the budgeting system for the better. The study literature method was done by researching articles through internet media such as google scholar, e-journal UPI and other official sites alike. Studies have shown that the implementation of performance based budgeting is not yet implied efficiently because there are regions which the finances is not covered by the budget, and the lack of innovation in the making of the work program. Therefore, the implementation of the performance based budgeting in some region of Indonesia is not yet maximum.

Keywords: Public Sector Budgeting; Performance Based Budgeting System

PENDAHULUAN

Shah and Shen (2007) menyatakan dalam Cipta (2011:3) bahwa sistem penganggaran sektor publik berkembang dan berubah sesuai dengan dinamika perkembangan manajemen sektor publik dan tuntutan yang muncul di masyarakat. Dalam konteks negara sebagai sebuah organisasi, sistem penganggaran merupakan alat untuk mengalokasikan sumber daya dalam bentuk barang dan jasa yang tersedia kepada masyarakat. Sesuai dengan perkembangannya sistem administrasi publik dan tuntutan masyarakat dalam konteks sistem sosial dan politik tertentu, berkembanglah sistem penganggaran negara atau yang dapat juga disebut dengan penganggaran sektor publik (Sari, 2010). Anggaran merupakan alat bantu suatu organisasi sehingga mampu menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan pengendalian. Namun anggaran juga dapat dijadikan alat ukur kinerja sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Prinsip anggaran yaitu efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabel sebagai wujud suatu pertanggungjawaban. Demi terwujudnya *Good Governance* memerlukan penerapan sistem dan teknik penganggaran yang tepat, jelas, dan nyata sehingga penyelenggaraan pembangunan dapat berlangsung secara benar, berdaya guna, berhasil guna, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga terbebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Sebelum diterapkan Anggaran berbasis kinerja, penetuan besarnya pengeluaran atau alokasi dana untuk suatu kegiatan oleh suatu unit kerja selama ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan anggaran tradisional. Namun pendekatan anggaran tradisional dinilai terlalu kaku dan memiliki banyak kekurangan. Agar pelaksanaan pemerintah dapat berjalan lebih baik maka dilakukan pergantian dari anggaran tradisional menjadi *new public management* dimana sistem yang digunakan yaitu anggaran berbasis kinerja. Akan tetapi penerapan anggaran berbasis kinerja dibeberapa daerah di Indonesia sendiri masih belum bisa dikatakan baik dikarenakan terdapat berabagi kendala dalam pelaksanaannya.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Munandar (2007:1) menyatakan anggaran sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat, seperti listrik, air, pendidikan, kesejahteraan kesehatan, dan lain-lain agar tetap terjamin secara layak untuk diterima masyarakat.

Berikut adalah sistem-sistem penganggaran sektor publik:

1. *Line-Item Budgeting*
   Line-item bugdgeting adalah penyusun anggaran yang didasarkan pada dan dari mana dana berasal (pos-pos penerimaan) dan untuk apa dana tersebut di gunakan (pos-pos penggeluaran). Penyusunan anggaran dengan menggunakan struktur line-item didasari adanya orientasi sistem anggaran yang dimaksudkan untuk mengontrol pengeluaran
2. *Incremental Budgeting*
   Incremental budgeting adalah system anggaran berjalan dan mendapatkan yang memungkinkan revisi selama tahun berjalan, sekaligus sebagai dasar penentuan usulan anggaran periode tahun yang akan datang. Dengan pendekatan *incrementalism*, jumlah item-item anggaran suatu tahun anggaran ditentukan dengan menambah atau mengurangi jumlah anggaran tahun sebelumnya dengan suatu marjin tertentu
3. *Planning Programming Budgeting System*
   Planning Proramming Budgeting Sytem adalah proses perencanaan, pembuatan program, dan penganggran yang terkait dalam suata system sebagai kesatuan yang bulat dan tidak terpisah, yang didalamnya terkandung identifikasi tujuan organisasi serta permasalahan yang mungkin timbul. Sistem anggaran PPBS tidak mendasarkan pada struktur organisasi tradisional yang

terdiri dari divisi-divisi, namun berdasarkan program, yaitu pengelompokan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu

4. *Zero Based Budgeting System*
   Zero Based Budgeting (ZBB) merupakan system anggaran yang didasarkan pada perkiraan kegiataan, bukan pada apa yang telah dilakukan di masa lalu. Setiap kegiatan akan dievaluasi secara terpisah. Ini berarti berbagai program akan dikembangkan dalam visi tahun yang bersangkutan
5. *Performance Based Budgeting System*
   Pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayan publik. Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan
6. *Medium Term Budgeting Framework*
   Medium Term Budgeting Framework (MTBF) adalah kerangka strategi kebijakan tentang anggaran belanja unit organisasi. Kerangka ini melimpahkan tanggung jawab yang lebih besar kepada unit organisasi menyangkut penetapan alokasi dan pengunaan sumber dana pembangunan. Keberhasilan MTBF tergantung pada mekanisme pengambilan keputusan komponen anggaran secara agregat yang didasarkan pada skla perioritas. Dalam mekanisme MTBF komponen anggaran yang di tetapkan *(top-down)*, perkiraan anggaran biaya yang di usulkan *(bottom-up)*, dan penyesuain perkiraan anggaran biaya disesuaikan menurut sumber daya yang ada.

Sedangkan teknik-teknik penganggaran sektor publik adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Fungsional
   Kerangka berpikir dari *system of national account*, telah merekomendasi pandangan pembatasan karekter anggaran berikut:
   1) Kemandirian penyelenggaraan fungsi organisasi sektor publik
   2) Diawali dengan batasan kemampuan, organisasi menanggung pengeluaran untuk kesejahteraan masyarakat
2. Pendekatan Pengambilan Keputusan
   Dalam prakteknya, anggaran merupakan proses pengambilan keputusan tentang kehidupan dan tujuan organisasi. Proses anggaran biasanya mempunyai standar prosedur, sementara pengambilan keputusan merupakan proses gabungan dari unsur-unsur disiplin ilmu ekonomi, politik, psikologi, dan administrasi publik
3. Pendekatan Psikologi/Motivasi
   Pendekatan psikologi/motivasi merupakan salah satu teknik penganggaran publik yang sangat baik untuk dilakukan. Psikologi/motivasi bukan saja merupakan ilmu yang membahas tentang kejiwaan manusia saja, namun secara lebih luas ilmu ini juga mempelajari perekrutan dan penyeleksian pegawai, evaluasi kinerja pegawai, pelatihan pegawai, kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja, psikologi organisasi, kondisi pekerjaan,keselamatan dan kesehatan pegawai, tekanan di tempat kerja, psikologi industri, ataupun psikologi konsumen/masyarakat.
4. Pendekatan Lingkungan yang Berkesinambungan

Menurut Soraya A. Afif, manajer program ekosistem Wahana Lingkungan Hidup (WALHI), setidaknya ada empat jenis biaya dari dampak pencemaran terhadap lingkungan yang ditanggung oleh masyarakat, yaitu:

1) Damage cost,
2) Avoidance cost
3) Abatenent cost,
4) Transaction cost,

Sementara itu, pengelempokan biaya lingkungan dikemukan juga oleh white and savage (1995), yakni:

1) Conventional company cocts
2) Less tangible items
3) External cost

METODE PENELITIAN

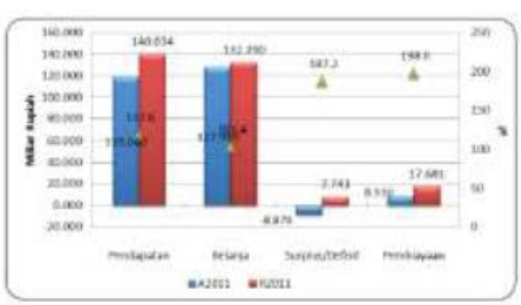
Metode yang digunakan adalah *Library Research* (penelitian kepustakaan) yang dilaksanakan dengan menggunakan *literature* (kepustakaan). Sumber data yang kami gunakan adalah berupa buku dan laporan hasil penelitian dari peneliti terdahulu berupa jurnal, artikel, serta majalah internet (web). Pengumpulan data dilakukan melalui situs jurnal terakreditasi yang kemudian melakukan analisa dan pengutipan dari data tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum diterapkan Anggaran berbasis kinerja, penetuan besarnya pengeluaran atau alokasi dana untuk suatu kegiatan oleh suatu unit kerja selama ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan anggaran tradisional. Terdapat beberapa ciri dalam pelaksanaan penganggaran tradisional yaitu cara penyusunan anggaran didasarkan atas pendekatan incrementalism serta struktur dan susunan anggarannya yang bersifat line-item. Selain itu anggaran tradisional cenderung sentralistis, bersifat spesifikasi, tahunan, dan menggunakan prinsip anggaran bruto. Pendekatan anggaran trandisional dianggap kaku, birokratis, dan memiliki banyak keterbatasan jika diterapkan di daerah di Indonesia yang menerapkan sistem desentralisasi. Akibat dari keterbatasan tersebut maka sistem penganggaran yang diterapkan diganti menjadi new public management. Pergantian dilakukan untuk mengubah peran pemerintah terutama dalam hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Serta menjadi model-model manajemen yang lebih fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Implementasi anggaran berbasis kinerja atau Performance Budgeting System dalam praktiknya mengalami banyak kendala.

Sebagai contoh, dalam penelitian yang dilakukan Puspitasari (2013) sebagai berikut:

Gambar 1.1.
Perbandingan APBD dan Realisasi APBD secara Nasional Tahun Anggaran 2011/2012





Berdasarkan Laporan Analisis Realisasi APBD Tahun Anggaran 2012 menggambarkan bahwa realisasi pendapatan lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya, sedangkan realisasi belanja daerah lebih rendah dibandingkan anggarannya secara Nasional. Terjadinya surplus dalam realisasi APBD tahun 2012 ternyata didorong oleh terjadinya pelampauan pendapatan, dimana pelampauan realisasi pendapatan 111,70% (terdapat pada Gambar 1) dari anggaran, sementara realisasi belanja 99,39% dari anggaran. Pada tahun 2012, realisasi pendapatan lebih tinggi Rp 65,4 triliun dan realisasi belanja daerah lebih rendah Rp3,6 triliun dari anggarannya. Pada tahun 2012, faktor yang paling dominan dalam mendorong pelampauan perkiraan pendapatan daerah yaitu pada pos Dana Perimbangan dan peningkatan PAD. Sementara di sisi yang lain, sektor belanja secara umum tidak terjadi pelampauan. Justru pada sektor belanja terlihat kesenjangan besar dana pengeluaran pembiayaan di tingkat Provinsi yang tidak terserap sesuai dengan anggaran. Walaupun terlihat pelampauan belanja di provinsi secara agregat, namun jumlah belanja yang tidak terealisasi di kabupaten atau kota jauh lebih besar, sehingga jika dilihat secara nasional pelampauan belanja di provinsi tidak cukup untuk menutupi pelampauan belanja di kota atau kabupaten. Hal ini dapat menunjukkan bahwa daerah tidak cukup mampu untuk mengejar peningkatan belanja pada saat terjadi tambahan pendapatan yang cukup signifikan dari sektor transfer pusat maupun peningkatan penerimaan pajak daerah, atau daerah belum mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk menyerap pelampauan pendapatan tersebut. Hal yang penting untuk diperhatikan juga bahwa pelampauan belanja yang terjadi di daerah terjadi pada pelampauan belanja pegawai tidak langsung yaitu meningkat sebesar Rp 26 triliun sementara belanja modal justru tidak tercapai sebesar Rp 6 triliun. Hal tersebut menjadi bukti bahwa penganggaran daerah perlu untuk mendapat perhatian leibh terutama dari pemerintah pusat maupun daerah itu sendiri. karena pendapatan daerah masih sangat tergantung pada transfer dana dari pusat

Data angka negatif menunjukkan bahwa realisasi anggaran jauh lebih kecil dibandingkan rencana anggaran. Berdasarkan tabel 2 dibawah ini, penyerapan anggaran belanja di ketiga Provinsi tersebut negatif kecuali belanja di Provinsi Jawa Timur. Hal tersebut membuktikan bahwa Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta belum mencapai target penyerapan yang ditetapkan, khususnya bagi belanja modal. Berbeda dengan realisasi belanja, realisasi pendapatan menunjukkan angka yang positif khususnya pencapaian pendapatan PAD Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta.

Tabel 1. Perbandingan APBD Tahun 2012

Mata Anggaran	Persentase perbandingan APBD dan Realisasi APBD 2012		
	Nasional (Konsolidasi)	Provinsi	Kabupaten/ Kota
Pendapatan	111,70%	119,21%	111,28%
PAD	117,13%	114,96%	121,48%
Dana Perimbangan	106,70%	112,38%	105,58%
Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah	131,23%	113,89%	140,74%
Belanja	99,39%	100,00%	99,06%
Belanja Pegawai	99,91%	96,39%	100,61%
Belanja Barang dan jasa	98,21%	98,21%	98,21%
Belanja Modal	90,20%	93,66%	89,60%
Lain-lain	107,12%	114,93%	101,08%
Surplus/defisit	11,19%	19,21%	11,28%
Pembiayaan Netto	111,11%	200,16%	108,06%
Penerimaan Pembiayaan	106,70%	160,06%	152,66%
Pengeluaran Pembiayaan	103,06%	67,30%	127,97%

Pada data yang ditampilkan hanya dua provinsi yang dibahas dalam penelitian ini yaitu Provinsi Jawa Timur dan Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan Skor Tingkat Kesehatan Keuangan Daerah Provinsi yang dikeluarkan oleh DJPK Pada Tahun 2011 dan 2012 menyebutkan bahwa

Provinsi Jawa Timur dan Jawa Barat selalu dibawah rata-rata. Sedangkan, Provinsi Kalimantan Timur dan sebagian besar Provinsi di wilayah Sumatera memiliki tingkat kesehatan keuangan yang tinggi. Hal ini sangat menarik mengingat keunggulan pulau Jawa dalam pengelolaan keuangan daerah yang relative bagusdan sumber daya manusia yang banyak serta sarana prasaana infrastruktur dibandingkan dengan wilayah lain. Masalah tersebut dapat terjadi dari beberapa faktor baik factor eksternal maupun factor internal. Nuraeni (2009) menjelaskan masalah penganggaran didaerah pada umumnya terjadi ketidak kon-sistenan dengan berbagai produk perencanaan yang telah dipersiapkan. Problematika rendahnya penyerapan anggaran belanja, tidak hanya menjadi permasalahan di tingkat nasional, tetapi juga melanda berbagai instansi yang ada di daerah termasuk Provinsi DKI Jakarta, Jawa Timur dan Jawa Barat. Ada bermacam penyebab yang menimbulkan seretnya penyerapan anggaran di daerah, mulai dari masih:

a. Adanya kegamangan apparat pengelola anggaran di tingkat instansi,
b. Lambatnya proses tender,
c. Lambatnya pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran,
d. Kurangnya SDM yang bersertifikat,
e. kelemahan dalam perencanaan awal,
f. Kelemahan dalam sistem pengendalian intern di bidang pengadaan barang dan jasa, serta
g. Lambatnya penerbitan juklak dan juknis pelaksanaan kegiatan yang didanai DAK.

Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mencatat ada tiga permasalahan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah DKI Jakarta 2012. BPKP menemukan ada satuan kerja perangkat daerah yang tidak mengajukan usulan anggaran, tetapi mendapat jatah. Juga sebaliknya, ada yang usul, kemudian memperoleh berlebih. Hal tersebut berpengaruh pada pengadaan barang dan jasa karena bisa dapat berpotensi adanya kemahalan harga atau tidak efisiennya pengeluaran lelang. Permasalahan kedua yaitu pengadaan barang dan jasa yang bermasalah dalam update harga satuan di pemprov yang sudah telat empat tahun. Hal ini berdampak pada harga pokok satuan yang sering digunakan dalam lelang tidak sesuai dengan pasar. Hal inilah yang berakibat pada potensi penyimpangan yang besar. Pelayanan publik di Jakarta belum optimal, BPKP menemukan ada kekurangan tenaga professional di lapangan atau informasi yang kurang transparan (Tempo.co.id, 30 Oktober 2013).

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menemukan terdapat anggaran siluman pada empat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemprov DKI Jakarta yang nilainya mencapai Rp 1,471 triliun. Temuan BPKP ini mengacu pada hasil audit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) DKI 2012. Anggaran siluman tersebut tersebar di Dinas Pekerjaan Umum (PU), Dinas Pendidikan (Disdik), Dinas Perhu-bungan (Dishub), dan Dinas Kesehatan (Din-kes) DKI Jakarta. Dalam APBD Penetapan 2012 ditemukan kegiatan baru yang tiba-tiba muncul dengan nilai Rp 1,068 triliun. Anggaran siluman tidak sesuai dengan prosedur anggaran yang normal. Selain itu, penyerapan anggaran di pemerintah Provinsi DKI Jakarta juga masih rendah. Tahun anggaran sudah berjalan memasuki triwulan II/2014 (April-Juni). Namun, penyerapan anggaran baru mencapai 8% dan penyerapan belanja modal masih sangat minim yaitu sebesar 0,06% dari total nilai APBD DKI 2014 senilai Rp 72 triliun. Realisasi penyerapan anggaran yang masih sangat minim. Permasalahan anggaran yang dialami Pemprov DKI itu sebagian besar sama dengan daerah lain. Dalam perencanaan di Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) sampai dengan pelaksanaannya sering kali terdapat jarak dikarenakan sistemnya belum diperbaiki. Beberapa hal-hal yang sudah ditindak lanjuti dalam pelayanan publik, yakni Imigrasi dan Pelayanan Kesehatan. Tapi, dalam APBD dan APBD-P untuk dana hibah dan bansos belum sama sekali ditindaklanjuti (Nasional. kontan. co.id, Selasa, 06 Mei 2014).

Di Jawa Timur walaupun penyerapan anggaran cukup baik, namun dengan rendahnya transparan pengelolaan anggaran dapat terlihat adanya sengketa informasi yang diajukan ke Komisi Informasi Publik (KIP) Jawa Timur Tahun 2011. Namun sengketa informasi anggaran daerah masih mendominasi atas keseluruhan sengketa informasi di Jawa Timur. Berdasarkan data tersebut, indikasi adanya kepentingan individu perumus kebijakan anggaran dan kelompok tertentu yang bertentangan denan kepentingan publik dalam kebijakan anggaran semakin mendapatkkan pembenaran. Argumen tersebut diperkuat dengan adanya perilaku oportunistik dan praktek broker antar perumus kebijakan anggaran dalam pembahasan APBD Provinsi Jawa Timur pada tahun 2010. Perilaku tersebut berupa mark down dalam pendapatan dan mark up dalam belanja (Rohman, 2011: 191).

Pemerintah daerah harus selalu memperhatikan proses pelaksanaan dan pelaporan APBD. Perencanaan dan penganggaran memang sangat penting untuk diperhatikan. Namun, ketika itu dilaksanakan dengan tidak benar, pasti akan menimbulkan masalah di kemudian hari. Apabila proses penganggarannya juga salah, tentu hal itu akan sangat susah dalam proses pelaporannya. Rendahnya serapan anggaran juga karenakan kurangnya inovasi dalam penyusunan program kerja, sehingga program inovatif sangat penting dilakukan dengan diikuti indikator keberhasilan yang jelas dan manfaat yang dapat dipertanggung jawabkan kepada publik dengan tetap mengacu pada prinsip terencana, kemampuan kualitas yang terukur, dan transparansi serta kehati-hatian. Selain itu, pemberian sanksi dari pemerintah pusat kepada daerah yang pola penyerapan anggarannya tidak optimal juga harus ditegas

SIMPULAN

Dalam perkembangannya, penganggaran sektor publik telah mengalami perubahan pendekatan dalam penyusunan anggaran. Dari pendekatan tradisional yaitu dengan *line-item* yang didasarkan atas dasar sifat *(nature)* dari penerimaan dan pengeluaran. Metode *line-item budget* tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item penerimaan atau pengeluaran yang telah ada dalam struktur anggaran. Dalam penerapannya, metode tersebut dianggap kaku, birokratis, dan hierarkis. Sebagai wujud reformasi, pergantian dengan menggunakan sistem penganggaran *New Publik Maagement* dilakukan untuk mengubah pemerintah terutama dalam hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Serta menjadi model-model manajemen yang lebih fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Sebagai hasil akhirnya, penganggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting)* diterapkan di banyak daerah di Indonesia sejalan dengan budaya manajemen publik baru. Namun dalam praktiknya penganggaran berbabsis kinerja masih belum bisa dilaksanakan dengan maksimal. Beberapa pemerintah daerah kurang untuk menginovasi dalam penyususnan program kerja dan kurangnya penyerapan pembiayaan yang sesuai anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

Waworuntu, Resti Hanatasia, & Treesje Runtu. 2014. Analisis Perubahan Sistem Penganggaran Di Indonesia Dan Pengaruhnya Pada Kinerja Inspektorat Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal EMBA. Vol. 2, No. 3: 560-569.

Santosa, Budi. 2014. Sitem Penganggaran Pendidikan Tinggi dari Old Public Management Menuju New Public Management. Jurnal Kependidikan. Vol. II, No. 2

Indrawati, Novita. 2010. Penyusunan Anggaran Dalam Era New Public Management: Implementasinya Di Indonesia. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis. Vol. 10, No. 2.

Kurrohman, Taufik. 2013. Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja Melalui Kinerja Keuangan Yang Berbasis Value For Money Di Kabupaten/Kota Di Jawa Timur. Jurnal Dinamika Akuntansi. Vol. 5, No.1.

Setyorini, Ninik, Handoko A Hasthoro, & Agung Wicaksono. 2013. Partisipasi Anggaran Pada Organisasi Sektor Publik. Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol. 4, No. 2: 137-148.

Avionita, Venni. 2013. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintah Daerah.

Hakip Nurdiansyah, Dian. 2012. Analisis Sistem Penganggaran Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Keuangan Yayasan As-Syifa (Studi Kasus Pada Yayasan As-Syifa Al-Khoeriyah). Jurnal Manajerial. Vol. 10, No. 20.

Murni Sari, Retno. 2016. Rencana Anggaran Keuangan daerah Basis Konsep Peran Akuntansi Sektor Publik (Studi Pada Pemda Kabupaten Tulungagung). Jurnal Kompilasi Ilmu Ekonomi. Vol. 8, No. 1: 1-114

Sulistiadi, Wahyu. 2008. Sistem Anggaran Rumah Sakit Yang Berorientasi Kinerja untuk meningkatkan Kualitas Keuangan Publik. Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional. Vol. 2, No. 5

Puspitasari, Ratna. 2013. Studi Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Jawa Barat, dan DKI Jakarta. Jurnal Jejaring Administrasi Publik. Vol. 5, No.2: 356.

Puspitasari, R. (2013b). Studi Penganggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Jawa Barat dan DKI Jakarta. *Jejaring Administrasi Publik*, *V*(2), 356–369.

Sari, E. N. (2010). PENYUSUNAN ANGGARAN DALAM ERA NEW PUBLIC MANAGEMENT: IMPLEMENTASINYA DI INDONESIA Vol 10 No .2 / September 2010. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, *10*(September), 119–135.

Sulistiadi, W. (2016). Sistem Anggaran Rumah Sakit yang Berorientasi Kinerja untuk Meningkatkan Kualitas Keuangan Publik. *Kesmas: National Public Health Journal*, *2*(5), 234. https://doi.org/10.21109/kesmas.v2i5.256.

Nasir, Mohamad. 2010. Perubahan Sistem Penganggaran di Indonesia dan dampaknya pada kinerja [Tesis]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.

Cipta, Hendra. 2011. Analisis Penerapan Penganggaran berbasis kinerja (*Performance based Budgeting)* pada Pemerintahan Daerah (Studi Eksloratif pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah Datar) [Tesis]. Padang (ID): Universitas Andalas