

Analisis Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah: Refleksi dari Capaian Kinerja

Vol 9 Issue 2
(Agustus, 2025)

Jihan Wahyuningtyas¹, Febri Anggita Ruiyati², Leuryan
Cherry Lorenza³, Muhammad Azhar Al Ghozi⁴

¹²³⁴Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas

Muhammadiyah Ponorogo

Email: jihantyass27@gmail.com¹, febriagta23@gmail.com²,
leuryancherry21.com@gmail.com³, azharalghozi86@gmail.com⁴

ARTICLE INFO

Article history:

Received: xxx

Revised version received: xxx

Accepted: xxx

Available online: xxx

Keywords:

*Performance-Based Budget, Locally
Generated Revenue, Effectiveness,
Regional Government*

How to Cite:

APA Style 7th



ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of performance-based budget management in increasing Locally Generated Revenue (PAD) at the Madiun Regency Regional Revenue Agency (Bapenda) in the 2022 Fiscal Year. The approach used was descriptive qualitative, using a literature review of official documents and academic sources. The results indicate that Bapenda successfully realized 89.49% of the total budget allocation, with PAD achieving 200.31% of the set target. This success was supported by budget efficiency strategies, tax data updates, transaction digitization, and human resource capacity building. However, the implementation of performance-based budgeting still faces several challenges, such as limited human resources, weak oversight, and a lack of information system integration. This study concludes that, although its implementation is not yet fully optimal, performance-based budget management at the Madiun Regency Bapenda has made a significant contribution to increasing Locally Generated Revenue (PAD) and accountability in regional financial governance.

1. Pembahasan

Anggaran merupakan rancangan keuangan publik di masa mendatang yang mencerminkan harapan terkait manajemen pendapatan, pengeluaran, dan transaksi keuangan lainnya dalam waktu satu tahun. Dalam konteks organisasi sektor publik, anggaran mencakup rencana total biaya. Bagian ini terdiri atas rencana yang dibuat dan berapa banyak serta bagaimana cara memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut. Tahap penyusunan anggaran merupakan tahap yang sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan berpotensi mengagalkan program yang telah disusun sebelumnya. Sehingga keberhasilan penerapan anggaran tidak sejalan dengan keberhasilan program dan tujuan awal organisasi. Penganggaran seperti ini tidak dapat menghasilkan anggaran yang efektif sebagai alat manajemen untuk menjembatani pencapaian tujuan organisasi (Basri, 2013). Kondisi ini menggambarkan bahwa ketidakefektifan anggaran sering kali berakar pada sistem penganggaran yang kurang tepat, sehingga pengelolaan anggaran di suatu negara sangat dipengaruhi oleh sistem anggaran yang diterapkan.

Pengelolaan anggaran di suatu negara sangat dipengaruhi oleh sistem anggaran yang diterapkan. Di Indonesia, sistem yang digunakan adalah penganggaran berbasis kinerja, yaitu pendekatan yang berfokus pada pemanfaatan dana secara efisien untuk memperoleh hasil terbaik dari pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan. Sistem ini menggantikan sistem penganggaran tradisional yang lebih berfokus pada input atau besarnya anggaran yang digunakan.

Sistem tradisional cenderung mendorong perilaku pegawai untuk menghabiskan anggaran tanpa memperhatikan hasil dan mutu yang dicapai. Kekurangan tersebut diatasi melalui penerapan penganggaran berbasis kinerja, di mana fokus anggaran bergeser dari sekadar penyerapan dana menuju pencapaian kinerja nyata dalam bentuk *output* dan *outcome* (Wijayanti dkk., 2017).

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah memberikan ruang yang luas bagi daerah untuk merancang dan mengembangkan pembangunan daerahnya sesuai dengan segala kebutuhan dan prioritas daerah masing-masing. Dengan adanya kedua Undang-Undang tersebut membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan dan pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat serta mutu pelayanan publik. Hal tersebut dapat dipenuhi dengan menyusun rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah (RKA-SKPD) seperti yang disebut dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) yaitu, pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai (Rahman, 2010).

Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 32 dan Nomor 33 Tahun 2004 tersebut membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat. Oleh karena itu pemerintah daerah perlu melakukan pengelolaan dana publik yang didasarkan pada konsep dasar *value for money/performance budgeting system* (anggaran kinerja). Sehubungan dengan hal tersebut maka penyelenggaraan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang otonomi dipandang perlu untuk lebih menekankan pada prinsip-prinsip demokrasi di antaranya, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Otonomi daerah memberikan wewenang yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta pertimbangan keuangan pusat dan daerah yang dilaksanakan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (Verasvera, 2016).

Diterapkannya anggaran berbasis kinerja pemerintah berharap anggaran digunakan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas manajemen sektor publik sehingga mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Fathia, 2017). Di sisi lain, penerapan anggaran berbasis kinerja juga menuntut reformasi dalam tata kelola birokrasi, termasuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan sistem informasi kinerja, dan komitmen pimpinan daerah terhadap prinsip good governance. Tanpa hal tersebut, transformasi penganggaran hanya akan menjadi formalitas administratif yang belum menyentuh substansi perbaikan kinerja pemerintahan secara menyeluruh. Oleh karena itu, analisis kinerja berbasis anggaran menjadi penting untuk mengevaluasi sejauh mana alokasi dan realisasi anggaran mampu mencerminkan pencapaian tujuan strategis, serta untuk memastikan bahwa setiap pengeluaran publik benar-benar memberikan nilai tambah bagi peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Tanpa hal tersebut, transformasi penganggaran hanya akan menjadi formalitas administratif yang belum menyentuh substansi perbaikan kinerja pemerintahan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penerapan anggaran berbasis kinerja perlu dianalisis secara lebih mendalam di lingkungan pemerintah daerah untuk menilai efektivitasnya dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi publik. Salah satu refleksi yang dapat dijadikan studi kasus adalah capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun. Melalui analisis terhadap kinerja instansi ini, dapat diketahui sejauh mana prinsip anggaran berbasis kinerja telah diimplementasikan

secara konsisten, serta bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pengelolaan anggaran, optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan perwujudan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Namun, meskipun konsep anggaran berbasis kinerja telah diterapkan secara formal di berbagai daerah, termasuk Kabupaten Madiun, masih terdapat kesenjangan antara perencanaan dan realisasi kinerja yang diharapkan. Beberapa penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek normatif penerapan anggaran berbasis kinerja tanpa menggambarkan secara mendalam bagaimana implementasi tersebut berdampak langsung terhadap capaian kinerja instansi, khususnya dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Selain itu, masih terbatas kajian yang secara spesifik mengkaji hambatan-hambatan praktis di tingkat pelaksana, seperti rendahnya integrasi antara indikator kinerja dan alokasi anggaran, kurangnya kapasitas aparatur dalam menyusun anggaran berbasis hasil, serta lemahnya evaluasi terhadap kinerja yang telah dicapai. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang tidak hanya menilai sejauh mana anggaran berbasis kinerja diterapkan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun, tetapi juga menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penerapannya, serta sejauh mana sistem ini mampu meningkatkan akuntabilitas dan capaian PAD sebagai tolok ukur kinerja fiskal daerah.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan anggaran berbasis kinerja, serta mengevaluasi sejauh mana sistem ini mampu mendorong peningkatan akuntabilitas, efisiensi, dan hasil kinerja instansi secara nyata. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan tata kelola anggaran di lingkungan pemerintah daerah, khususnya dalam konteks optimalisasi pendapatan daerah dan perwujudan prinsip *good governance*.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana efektivitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2022. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengkaji konteks kebijakan, dinamika pelaksanaan, serta dampak yang ditimbulkan secara lebih komprehensif dan reflektif. Metode deskriptif dalam konteks ini digunakan untuk menggambarkan fenomena yang sedang diteliti secara sistematis dan objektif, berdasarkan informasi yang tersedia. Penelitian ini tidak berorientasi pada pengujian hipotesis, melainkan berfokus pada eksplorasi dan interpretasi mendalam terhadap data sekunder, sehingga tidak dilakukan pengumpulan data langsung dari lapangan.

Jenis penelitian ini adalah studi literatur (*library research*), yaitu suatu pendekatan yang dilakukan dengan menelaah, menafsirkan, dan menganalisis berbagai sumber pustaka dan dokumen yang relevan. Studi literatur dipilih karena memberikan pijakan konseptual dan argumentatif yang kuat untuk memahami praktik kebijakan publik, termasuk penerapan anggaran berbasis kinerja. Selain itu, studi ini juga memberikan ruang untuk merefleksikan pelaksanaan kebijakan dari berbagai perspektif teori dan pengalaman empiris yang terdokumentasi.

Penelitian ini mengambil fokus pada implementasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan Pemerintah Daerah, dengan titik perhatian khusus pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda)

Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2022. Fokus ini dipilih karena Bapenda merupakan instansi teknis yang memiliki tanggung jawab langsung dalam pengelolaan dan optimalisasi PAD, sehingga menjadi objek penting dalam menilai dampak penerapan sistem anggaran berbasis kinerja.

Lokasi penelitian bersifat konseptual dan dokumentatif, bukan geografis atau fisik. Artinya, penelitian ini tidak dilakukan melalui observasi langsung ke lokasi, melainkan melalui kajian terhadap dokumen-dokumen resmi, baik yang diterbitkan secara daring (online) maupun luring (cetak) oleh instansi terkait, serta dari sumber akademik yang kredibel. Dengan demikian, lokasi penelitian dipahami sebagai ruang analisis berbasis data sekunder

Data dalam penelitian ini sepenuhnya bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui teknik studi literatur. Teknik ini mencakup pencarian, seleksi, dan analisis berbagai dokumen dan referensi yang relevan dengan topik penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengakses beragam perspektif dan data historis tanpa terikat pada batasan geografis atau waktu pengumpulan data primer. Adapun sumber data yang digunakan meliputi: Dokumen resmi pemerintah, seperti laporan tahunan, dokumen perencanaan dan evaluasi anggaran, serta informasi yang tersedia di situs resmi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun. Jurnal ilmiah dan artikel akademik, yang diperoleh melalui platform seperti Google Scholar, publis or perish dan repositori institusi pemerintah atau perguruan tinggi.

Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis, melalui tahapan berikut:

1. Identifikasi kata kunci, yang disesuaikan dengan tema dan variabel penelitian.
2. Pencarian sumber melalui mesin pencari akademik dan database resmi.
3. Seleksi dokumen berdasarkan kriteria relevansi, kemutakhiran, dan kredibilitas.
4. Pencatatan informasi, dengan sistem referensi yang terstruktur untuk memudahkan proses analisis dan penulisan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan analisis isi (content analysis). Teknik ini dipilih untuk menggali makna, pesan implisit, serta struktur argumen dari dokumen yang dianalisis. Melalui analisis isi, peneliti dapat memahami konteks, substansi, dan pola-pola yang muncul dalam data sekunder yang tersedia. Prosedur analisis data dilakukan dalam tiga tahapan utama: 1). Reduksi Data Menyaring dan memilih data yang paling relevan dengan fokus penelitian, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dan pencapaian PAD. 2). Penyajian Data Menyusun data yang telah direduksi dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau kutipan langsung untuk memperkuat argumen dan temuan penelitian. 3). Penarikan Kesimpulan Menyusun interpretasi dan sintesis terhadap data yang telah disajikan, dengan mengaitkannya pada teori dan kerangka konseptual yang digunakan. Seluruh proses analisis dilakukan secara reflektif dan logis, sehingga hasil penelitian dapat menjawab rumusan masalah secara komprehensif dan mendalam.

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas data dalam studi literatur ini, peneliti menerapkan beberapa strategi berikut: 1). Validitas sumber, yaitu memastikan bahwa semua dokumen dan referensi berasal dari lembaga resmi, publikasi akademik terverifikasi, atau sumber terbuka yang telah diakui secara ilmiah, 2). Triangulasi dokumen, dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber yang berbeda untuk menghindari bias dan memastikan konsistensi informasi, 3). Kajian teoritis, yakni mengaitkan data yang diperoleh dengan kerangka teori yang relevan guna memastikan validitas konseptual serta memperkuat landasan analisis, 4). Referensi terbuka, dengan menyebutkan secara eksplisit setiap sumber data dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas akademik.

3. Hasil dan Pembahasan

Efektivitas Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun pada Tahun 2022

Pengelolaan anggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan manajemen yang menekankan pada pencapaian hasil (output dan outcome) dari penggunaan anggaran. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun pada tahun 2022 telah menerapkan prinsip ini melalui perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program dan kegiatan yang terukur dan terarah sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Efektivitas pengelolaan anggaran oleh Bapenda Kabupaten Madiun tercermin dari beberapa indikator. Pada tahun 2022 Bapenda memperoleh alokasi anggaran sebesar Rp 12.587.255.534,00 dan berhasil merealisasikan sebesar Rp 11.264.311.384,00 atau sebesar 89,49% dari total anggaran. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi penggunaan anggaran sebesar Rp 1.322.944.150,00 tanpa mengurangi capaian kinerja yang telah direncanakan sebelumnya. Capaian kinerja tahun 2022 menunjukkan hasil yang positif di mana sebagian besar indikator kinerja utama (IKU) berhasil mencapai target bahkan melampaui capaian tahun sebelumnya (BAPENDA, 2023).

Sebagai contoh pada program pengelolaan pendapatan daerah target peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 6,43% berhasil dicapai melalui berbagai kegiatan strategis seperti pemutakhiran data pajak, penilaian PBB-P2 dan BPHTB, serta penagihan dan verifikasi pajak. Dari sisi efisiensi beberapa program penunjang urusan pemerintahan daerah juga menunjukkan pengelolaan anggaran yang baik. Program-program tersebut mencakup administrasi keuangan, penyediaan sarana dan prasarana, serta kegiatan koordinasi dan pemeliharaan yang sebagian besar direalisasikan di bawah 90% dari pagu anggaran namun tetap menghasilkan capaian kinerja yang tinggi (rata-rata mencapai 94%). Selain itu hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) oleh Inspektorat Kabupaten Madiun memberikan penilaian "A (Memuaskan)" dengan nilai 80,35. Meskipun mengalami sedikit penurunan dari tahun sebelumnya hasil ini mencerminkan bahwa Bapenda telah menjalankan sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja secara konsisten dan akuntabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran berbasis kinerja di Bapenda Kabupaten Madiun pada tahun 2022 telah berjalan secara efektif dan efisien. Efektivitas tersebut ditunjukkan dengan kemampuan instansi untuk mencapai target kinerja dengan realisasi anggaran yang hemat, disertai sistem evaluasi dan tindak lanjut yang mendukung peningkatan kualitas tata kelola keuangan daerah secara berkelanjutan (BAPENDA, 2023).

Pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun pada tahun 2022 menunjukkan hasil yang cukup efektif. Dengan realisasi anggaran sebesar 89,49% dari total pagu yang tersedia Bapenda mampu mencapai seluruh indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Bahkan sejumlah target kinerja berhasil dilampaui tanpa menghabiskan seluruh anggaran. Hal ini mencerminkan efisiensi dalam perencanaan dan pelaksanaan program serta ketepatan alokasi sumber daya terhadap kegiatan yang bersifat strategis. Efisiensi ini menjadi indikator bahwa anggaran digunakan secara optimal selaras dengan prinsip value for money yang menjadi dasar dalam pendekatan anggaran berbasis kinerja.

Kontribusi Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Peningkatan PAD Kabupaten Madiun Tahun 2022

Pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang diterapkan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun pada tahun 2022 memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pendekatan ini menitikberatkan pada pencapaian hasil (outcome) yang terukur melalui indikator kinerja yang jelas dan efisiensi penggunaan sumber daya anggaran. Pada tahun 2022 target peningkatan PAD ditetapkan sebesar 6,49 miliar dengan realisasi mencapai 13 miliar menunjukkan pencapaian sebesar 200,31% dari target yang ditetapkan. Hal ini merupakan indikator kuat bahwa strategi pengelolaan anggaran yang diterapkan telah

berhasil memaksimalkan capaian PAD. Capaian tersebut diperoleh dengan efisiensi anggaran yang tinggi. Dari total anggaran sebesar Rp 12.587.255.534,00, hanya Rp 11.264.311.384,00 yang terealisasi atau sekitar 89,49% menunjukkan efisiensi sebesar 10,51%. Meskipun tidak seluruh anggaran digunakan seluruh sasaran strategis dan indikator kinerja berhasil dicapai dengan sangat baik. Keberhasilan ini tidak lepas dari pelaksanaan program-program strategis seperti:

1. Pemutakhiran dan verifikasi data pajak daerah
2. Penguatan sistem administrasi pajak melalui elektronifikasi transaksi
3. Penyuluhan dan sosialisasi pajak kepada Masyarakat
4. Penyusunan kebijakan pajak baru yang sesuai dengan kondisi local
5. Pengawasan dan pengendalian pemungutan pajak daerah

Selain itu pengelolaan anggaran yang tepat sasaran juga ditopang oleh peningkatan kapasitas aparatur, perbaikan tata kelola, serta sinergitas antar-Organisasi Perangkat Daerah (OPD) guna menciptakan daya ungkit bagi penerimaan PAD. Upaya-upaya ini mencerminkan bahwa pendekatan berbasis kinerja tidak hanya mendorong efisiensi tetapi juga efektivitas dalam mendukung kemandirian fiskal daerah (BAPENDA, 2023). Efektivitas anggaran juga terbukti secara konkret melalui capaian Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tahun 2022 mencatatkan capaian PAD sebesar 200,31% dari target yang ditetapkan menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran berbasis kinerja memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan PAD. Keberhasilan ini didorong oleh berbagai program seperti optimalisasi pemungutan pajak daerah, pemutakhiran data objek pajak, serta penagihan yang lebih terstruktur. Meskipun terdapat efisiensi penggunaan anggaran output yang dihasilkan tetap maksimal menunjukkan hubungan langsung antara pengelolaan anggaran dan peningkatan pendapatan daerah.

Kendala dan Tantangan dalam Implementasi Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja di Bapenda Kabupaten Madiun Tahun 2022

Dalam penerapan pengelolaan anggaran berbasis kinerja Bapenda Kabupaten Madiun menghadapi sejumlah kendala dan tantangan yang memengaruhi optimalisasi kinerja dan capaian pendapatan daerah. Kendala-kendala tersebut bersumber dari aspek internal dan eksternal baik berupa keterbatasan sumber daya maupun permasalahan regulasi dan teknis di lapangan. Beberapa tantangan utama yang diidentifikasi antara lain:

1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)
 - Jumlah penilai pajak daerah masih sangat terbatas, sehingga proses penilaian nilai perolehan objek pajak, khususnya Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), seringkali tidak akurat.
 - Dampaknya adalah potensi kehilangan pajak (loss of revenue) karena nilai objek ditetapkan lebih rendah dari harga pasar.
2. Kelemahan Pengawasan dan Pengendalian
 - Pengawasan atas setoran pajak yang dilakukan oleh petugas pemungut di desa masih rendah.
 - Hal ini memungkinkan terjadinya keterlambatan atau ketidaktepatan dalam penyetoran pajak ke kas daerah.
3. Rendahnya Kesadaran Wajib Pajak
 - Sebagian besar masyarakat masih membayar pajak melalui petugas desa, bukan langsung ke bank persepsi.
 - Ini berisiko menimbulkan ketidaktertiban administrasi dan memperbesar peluang terjadinya kesalahan atau penyimpangan.
4. Permasalahan Regulasi
 - Diterbitkannya UU No. 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah menuntut penyesuaian regulasi di bidang pajak daerah dan retribusi daerah.

- Hal ini memerlukan revisi dan penyusunan ulang Perda yang sesuai, yang dapat menghambat kelancaran operasional jangka pendek.
5. Kendala Teknologi Informasi
 - Meskipun telah disiapkan anggaran untuk aplikasi pengukuran kinerja, implementasinya tertunda karena dikhawatirkan tumpang tindih dengan sistem yang sudah diterapkan oleh BKPSDM.
 - Sebagai solusi sementara, digunakan formulir online yang bersifat manual dan belum terintegrasi sepenuhnya dalam sistem informasi yang menyeluruh.
 6. Kualitas Evaluasi Internal yang Masih Rendah
 - Evaluasi kinerja belum berjalan optimal dalam menggali hambatan pada setiap kegiatan/subkegiatan.
 - Upaya perbaikan telah dilakukan melalui forum rutin “Coffee Morning” dan pembentukan grup koordinasi antar eselon untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan evaluasi internal.

Dengan menghadapi berbagai kendala tersebut, Bapenda Kabupaten Madiun telah merancang beberapa solusi strategis, seperti memperluas kanal pembayaran pajak, meningkatkan pelatihan SDM, melakukan sosialisasi pajak, serta membangun sistem pengawasan yang lebih ketat dan berbasis teknologi. Upaya-upaya ini bertujuan untuk menjaga konsistensi capaian kinerja dan efisiensi anggaran dalam kerangka tata kelola yang transparan dan akuntabel (BAPENDA, 2023). Dalam proses implementasinya, Bapenda Kabupaten Madiun menghadapi sejumlah kendala. Beberapa tantangan signifikan antara lain terbatasnya jumlah petugas penilai pajak, lemahnya pengawasan terhadap petugas pemungut pajak di tingkat desa, dan rendahnya kesadaran masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak secara langsung. Selain itu, perubahan regulasi dari pemerintah pusat juga memaksa pemerintah daerah melakukan penyesuaian, termasuk revisi terhadap Perda yang berlaku. Tantangan ini turut diperparah oleh keterbatasan teknologi informasi dan belum optimalnya sistem evaluasi internal yang dilakukan secara rutin.

Strategi Bapenda dalam Mengoptimalkan Anggaran Berbasis Kinerja untuk Mendukung Target PAD

Dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara berkelanjutan, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun telah menetapkan berbagai strategi pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang bersifat adaptif, responsif, dan berorientasi pada hasil. Strategi ini tidak hanya difokuskan pada efisiensi penggunaan anggaran, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat tata kelola, meningkatkan kepatuhan pajak, dan memperluas basis penerimaan daerah. Adapun strategi yang disusun untuk mendukung optimalisasi pengelolaan anggaran dan capaian target PAD antara lain sebagai berikut:

1. Penyusunan Regulasi Baru

Menyusun Peraturan Daerah (Perda) tentang Pajak dan Retribusi Daerah yang selaras dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD)
2. Peningkatan Kapasitas SDM

Melaksanakan diklat penilai pajak, pemeriksa pajak, dan juru sita pajak bekerja sama dengan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) guna meningkatkan kompetensi dan profesionalitas petugas pajak.
3. Digitalisasi dan Elektronifikasi

Mendorong elektronifikasi transaksi pemerintah daerah dalam hal penerimaan PAD melalui pengembangan sistem digital dan online payment system.
4. Perluasan Kanal Pembayaran Pajak

Menyediakan akses pembayaran pajak melalui berbagai kanal seperti Indomaret, Alfamart,

Tokopedia, Bumdes, dan layanan digital lainnya agar mempermudah masyarakat dalam membayar pajak.

5. Optimalisasi Potensi Pajak Daerah

Melalui penguatan data, penertiban objek pajak, dan pemutakhiran informasi basis pajak, serta peningkatan koordinasi lintas OPD untuk memaksimalkan pendapatan.

6. Sosialisasi dan Pembinaan Pajak

Melakukan edukasi dan penyuluhan kepada wajib pajak dan petugas pemungut desa terkait peraturan dan pentingnya membayar pajak secara tepat waktu dan langsung.

7. Pengawasan dan Evaluasi Rutin

Melaksanakan monitoring kepatuhan wajib pajak, rekonsiliasi data antara Bapenda dan bank persepsi, serta evaluasi internal kinerja OPD secara berkala untuk mendukung efektivitas pelaksanaan anggaran dan kebijakan perpajakan.

8. Penguatan Kolaborasi dan Sinergi

Membangun sinergitas lintas perangkat daerah penghasil PAD untuk menciptakan daya ungkit dalam pencapaian target pendapatan daerah.

Strategi-strategi ini ditujukan untuk menciptakan sistem pengelolaan PAD yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan regulasi dan teknologi, tetapi juga berorientasi pada capaian hasil yang maksimal dengan penggunaan anggaran yang efisien dan akuntabel (BAPENDA, 2023). Untuk mengatasi tantangan tersebut dan mendukung pencapaian target PAD yang lebih tinggi di masa mendatang, Bapenda telah menyusun strategi yang komprehensif. Strategi tersebut meliputi digitalisasi kanal pembayaran pajak, peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan dan kerja sama dengan lembaga kompeten, serta penyusunan regulasi baru yang sesuai dengan UU HKPD. Selain itu, Bapenda juga mendorong sinergi lintas OPD, memperluas akses pembayaran pajak melalui berbagai kanal elektronik dan retail, serta memperkuat sistem evaluasi dan pelaporan kinerja. Strategi-strategi ini menunjukkan adanya komitmen berkelanjutan untuk membangun sistem tata kelola pendapatan daerah yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Pengolaan anggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan manajemen yang menekankan pada pencapaian hasil (output dan outcome) dari penggunaan anggaran. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun pada tahun 2022 telah menerapkan prinsip ini melalui perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program dan kegiatan yang terukur dan terarah sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Efektivitas pengelolaan anggaran oleh Bapenda Kabupaten Madiun tercermin dari beberapa indikator. Pada tahun 2022 Bapenda memperoleh alokasi anggaran sebesar Rp 12.587.255.534,00 dan berhasil merealisasikan sebesar Rp 11.264.311.384,00 atau sebesar 89,49% dari total anggaran. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi penggunaan anggaran sebesar Rp 1.322.944.150,00 tanpa mengurangi capaian kinerja yang telah direncanakan sebelumnya. Capaian kinerja tahun 2022 menunjukkan hasil yang positif di mana sebagian besar indikator kinerja utama (IKU) berhasil mencapai target bahkan melampaui capaian tahun sebelumnya (BAPENDA, 2023). Sebagai contoh pada program pengelolaan pendapatan daerah target peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 6,43% berhasil dicapai melalui berbagai kegiatan strategis seperti pemutakhiran data pajak, penilaian PBB-P2 dan BPHTB, serta penagihan dan verifikasi pajak. Dari sisi efisiensi beberapa program penunjang urusan pemerintahan daerah juga menunjukkan pengelolaan anggaran yang baik. Program-program tersebut mencakup administrasi keuangan, penyediaan sarana dan prasarana, serta kegiatan koordinasi dan pemeliharaan yang sebagian besar direalisasikan di bawah 90% dari pagu anggaran namun tetap menghasilkan capaian kinerja yang tinggi (rata-rata mencapai 94%). Selain itu hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) oleh Inspektorat Kabupaten Madiun memberikan penilaian "A (Memuaskan)" dengan nilai 80,35. Meskipun mengalami sedikit penurunan dari tahun sebelumnya hasil ini mencerminkan bahwa Bapenda telah menjalankan sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja secara konsisten dan akuntabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran berbasis kinerja di Bapenda Kabupaten

Madiun pada tahun 2022 telah berjalan secara efektif dan efisien. Efektivitas tersebut ditunjukkan dengan kemampuan instansi untuk mencapai target kinerja dengan realisasi anggaran yang hemat, disertai sistem evaluasi dan tindak lanjut yang mendukung peningkatan kualitas tata kelola keuangan daerah secara berkelanjutan (BAPENDA, 2023).

Pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun pada tahun 2022 menunjukkan hasil yang cukup efektif. Dengan realisasi anggaran sebesar 89,49% dari total pagu yang tersedia Bapenda mampu mencapai seluruh indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Bahkan sejumlah target kinerja berhasil dilampaui tanpa menghabiskan seluruh anggaran. Hal ini mencerminkan efisiensi dalam perencanaan dan pelaksanaan program serta ketepatan alokasi sumber daya terhadap kegiatan yang bersifat strategis. Efisiensi ini menjadi indikator bahwa anggaran digunakan secara optimal selaras dengan prinsip *value for money* yang menjadi dasar dalam pendekatan anggaran berbasis kinerja.

4. Kesimpulan

Anggaran merupakan rencana keuangan tahunan sektor publik yang mencerminkan harapan terhadap pengelolaan pendapatan dan belanja (Basri, 2013). Dalam sektor publik, anggaran tidak hanya mencakup besaran dana, tetapi juga bagaimana dana diperoleh dan digunakan. Tahap penyusunan anggaran sangat krusial karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berbasis kinerja dapat menggagalkan program yang telah direncanakan, sehingga tidak menjadi alat manajemen yang optimal. Di Indonesia, sistem penganggaran berbasis kinerja diterapkan untuk menggantikan sistem tradisional yang fokus pada input. Sistem ini menekankan efisiensi dan pencapaian hasil (*output* dan *outcome*), bukan sekadar penyerapan anggaran (Wijayanti dkk., 2017). Dengan demikian, penganggaran tidak hanya administratif tetapi juga harus mencerminkan kinerja nyata.

UU No. 32 dan 33 Tahun 2004 memberikan keleluasaan bagi daerah dalam mengelola keuangan, namun juga menuntut pertanggungjawaban atas efektivitas dan efisiensi alokasi dana demi kesejahteraan masyarakat (Rahman, 2010). Untuk itu, pendekatan *value for money* dalam anggaran kinerja sangat relevan, sejalan dengan prinsip demokrasi, partisipasi publik, pemerataan, dan otonomi daerah (Verasvera, 2016). Penerapan anggaran berbasis kinerja diharapkan mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja instansi pemerintah (Fathia, 2017). Namun, implementasi ini memerlukan reformasi birokrasi, peningkatan SDM, sistem informasi yang memadai, serta komitmen terhadap *good governance*. Tanpa hal tersebut, penganggaran hanya menjadi formalitas.

Salah satu objek kajian penting adalah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun. Melalui analisis terhadap instansi ini, dapat diketahui sejauh mana anggaran berbasis kinerja diimplementasikan serta dampaknya terhadap peningkatan PAD, kualitas pengelolaan anggaran, dan akuntabilitas publik. Walaupun penerapan formal sudah dilakukan, masih ada kesenjangan antara perencanaan dan realisasi. Beberapa hambatan seperti lemahnya integrasi indikator kinerja dan alokasi anggaran, kapasitas SDM yang belum optimal, serta evaluasi kinerja yang lemah masih terjadi. Kajian yang lebih mendalam dibutuhkan untuk menilai efektivitas penganggaran kinerja di Bapenda Kabupaten Madiun, termasuk identifikasi faktor pendukung dan penghambatnya.

Berdasarkan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan PAD, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi, serta mengevaluasi dampaknya terhadap akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah daerah secara nyata.

Acknowledgment

Terimakasih kepada semua pihak yang telah mendukung kami dalam menyelesaikan artikel ini

References

- BAPENDA. (2023). *Laporan Kinerja Tahun Badan Pendapatan Daerah Tahun 2022 Kabupaten Madiun*. 2023.
- Basri, R. (2013). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Laporan Realisasi Anggaran Pada Bpm-Pd Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(4), 202–212.
- Christia, A. M., & Ispriyarso, B. (2019). Desentralisasi Fiskal Dan Otonomi Daerah Di Indonesia. *Law Reform: Jurnal Pembaharuan Hukum*, 15(1), 149–163. <https://doi.org/10.14710/lr.v15i1.23360>
- Fathia, N. (2017). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah Daerah, Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan Kinerja Dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) (Study Kasus SKPD di Prov. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 670–684. <https://media.neliti.com/media/publications/122544-ID-pengaruh-penerapan-sistem-akuntansi-peme.pdf>
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., & Purnawugraha, H. A. (2011). Kerangka Konseptual Akuntansi Sektor Publik EDISI KETIGA. In *Jl. Gambiran No* (Vol. 37, Nomor 0274).
- Rahman, A. (2010). Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran Daerah Berbasis Kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 7(4), 244–252.
- Verasvera, F. (2016). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(2), 137–162.
- Wijayanti, A. W., Muluk, M. R. K., & Pratiwi, R. N. (2017). Anggaran Berbasis Kinerja di Kabupaten Pasuruan. *Sosial Dan Humaniora*, 15(3), 10–17. <https://www.neliti.com/id/publications/40040/perencanaan-anggaran-berbasis-kinerja-di-kabupaten-pasuruan>