

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran: Sumber Daya Manusia, Penghargaan dan Sanksi (Literature Review)

Cris Kuntadi¹, Muhammad Irvan Zakaria²

¹Dosen Universitas Bhayangkara Jakarta raya, email: cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id

²Mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta, email: muhammadirvanzakaria@gmail.com

Corresponding author: Cris Kuntadi¹

Abstrak: Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran, yaitu sumber daya manusia, penghargaan dan sanksi, suatu studi literatur Manajemen Keuangan Negara. Artikel ini merupakan literatur review dengan maksud guna membangun hipotesis pengaruh antar variabel untuk digunakan pada riset selanjutnya. Hasil artikel literature review ini adalah: 1) Sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran; 2) Penghargaan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran; dan 3) sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

Kata Kunci: Penyusunan Anggaran, Sumber Daya Manusia, Penghargaan dan Sanksi

INTRODUCTION

Latar Belakang Masalah.

Sesuai dengan amanat Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, memuat berbagai perubahan mendasar terkait pendekatan penyusunan anggaran yang meliputi aspek – aspek penerapan pendekatan penganggaran dengan prospektif jangka menengah, penerapan penganggaran secara terpadu, dan penerapan penganggaran berdasarkan kinerja.

Kegiatan penyusunan kegiatan dan anggaran dilakukan oleh Kementerian Negara/Lembaga (K/L) yang menghasilkan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL). RKP/RKAKL menggambarkan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan oleh Presiden dan mendapat persetujuan DPR. Setelah dilakukan pembahasan antara K/L selaku chief of operation officer (COO) dengan Menteri Keuangan selaku chief financial officer (CFO) dan Menteri Perencanaan, dihasilkan Rancangan Undang - Undang APBN yang bersama Nota Keuangan kemudian disampaikan kepada DPR.

Menkeu mengatakan akan melakukan pembenahan terkait transparansi dan penguatan tata kelola pengurusan APBN yang meliputi penyusunan, pembahasan trilateral (Kementerian

Keuangan, Bappenas, dan Kementerian/Lembaga), dan penetapan transfer anggaran ke daerah, baik berdasarkan formula atau proposal (Fauzia, 2018).

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan author yang kesulitan dalam mencari artikel pendukung untuk karya ilmiahnya sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel yang relevan diperlukan untuk memperkuat teori yang diteliti, untuk melihat hubungan atau pengaruh antar variabel dan membangun hipotesis. Artikel ini membahas pengaruh Sumber Daya Manusia, Penghargaan dan Sanksi terhadap Penyusunan Anggaran, suatu studi literature review dalam bidang Manajemen Keuangan Negara.

Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang, dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas guna membangun hipotesis untuk riset selanjutnya yaitu:

1. Apakah Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?.
2. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?.
3. Apakah sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?.

KAJIAN TEORI

Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah pernyataan yang berhubungan dengan kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dijelaskan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode penyusunan anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang agak rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Anggaran sektor publik merupakan alat akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program yang didanai oleh dana publik (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020).

Adisasmita (2011), menyampaikan bahwa anggaran pendapatan dan belanja daerah adalah suatu bentuk konkrit rencana kerja keuangan daerah yang komprehensif yang menghubungkan penerimaan dan pengeluaran pemerintah daerah yang dinyatakan dalam bentuk uang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang direncanakan dalam jangka waktu tertentu dalam satu tahun anggaran.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di pemerintahan daerah, yaitu: (1) kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, (2) fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, (3) sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang), (4) penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) yang jelas, dan (5) keinginan yang kuat untuk berhasil

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor rasional yang mengukur sejauh mana organisasi memiliki sumber daya yang relevan untuk efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran karena SDM selalu terkait dari penetapan sasaran hingga evaluasi (Brahmana, Simanjuntak, & Ginting, 2022).

Kualitas sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Sumber daya manusia adalah kunci menuju keunggulan kompetitif organisasi sehingga kualitasnya harus terus dikembangkan (Prasetya, 2018).

Penghargaan

Sistem penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui organisasi. Tujuan utama program penghargaan (reward) adalah untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Dari lingkup yang lebih luas, teori motivasi berkaitan tentang reward (imbalan) (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020)

Penghargaan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang atau organisasi untuk memberikan apresiasi kepada individu atau organisasi yang telah berhasil melakukan pekerjaan dengan baik dan berprestasi (Prasetya, 2018).

Adanya penghargaan bagi organisasi (SKPD) yang konsisten dan berhasil menerapkan sistem anggaran ini, maka akan memacu organisasi tersebut untuk berbuat lebih baik lagi bagi organisasinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penghargaan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang atau organisasi untuk memberikan apresiasi kepada individu atau organisasi yang telah berhasil melakukan pekerjaan dengan baik dan berprestasi, sehingga akan dapat memberikan motivasi positif buat individu atau organisasi untuk kembali mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik.

Sanksi

Sanksi adalah suatu upaya dalam mengarahkan sebuah perilaku supaya sesuai dengan perilaku secara umum. Tingkah laku manusia dibentuk oleh sekumpulan penguat dan sanksi (punishment) yang didapatkannya dari lingkungan. Perilaku manusia dibentuk oleh rangkaian penguatan dan hukuman (punishment) yang diterimanya dari lingkungan. Diseminasi pemberlakuan peraturan – peraturan pokok organisasi kepada anggota organisasi belumlah cukup walaupun dilakukan secara terus menerus jika tidak disertai adanya mekanisme pemberian sanksi yang tegas dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja ini harus dijaga konsistensi perencanaan dan penganggaran serta pemberian punishment yang jelas bagi Organisasi Perangkat Daerah (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020).

Sanksi merupakan suatu cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum yang diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan (Prasetya, 2018).

Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1	Emiya Sri Hagana Br Brahmana, dkk (2022)	Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas Penyusunan Anggaran	Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran	Komitmen Organisasi dan Penyempurnaan sistem berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran
2	Putri Ayu, Noor Shodiq Askandar, Junaidi (2020)	Komitmen Organisasi, penyempurnaan administrasi, Penghargaan dan Sanksi berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Sementara sumber	Penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Sumber daya dan gaya kepemimpinan

		daya dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja		tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran
3	Faisal Ismid, Heri Kusmanto, Maksum Syahri Lubis (2020)	Komitmen organisasi, penyempurnaan sistem, sumber daya yang cukup, reward, dan punishment berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja di Kabupaten Aceh Singkil	Sumber daya yang cukup, reward dan punishment berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Komitmen organisasi, penyempurnaan sistem berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja
.4	Wahyudin Hasan (2018)	komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, serta waktu yang dibutuhkan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja	Sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja	Komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, serta waktu yang dibutuhkan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja
.5	Arдын Gulit Prasetya (2018)	gaya kepemimpinan komitmen organisasi dan kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja. Penghargaan dan sanksi serta aturan hukum berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja. Gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas sumber daya manusia, penghargaan dan sanksi, serta aturan hukum berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja	Sumber daya manusia, penghargaan, dan sanksi berpengaruh positif terhadap penganggaran berbasis kinerja	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, serta aturan hukum berpengaruh positif terhadap penganggaran berbasis kinerja
6	Abdul Ghofur, Muhammad Firdaus, Lia Rachmawati (2020)	akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, reward, punishment dan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja	Sumber daya manusia, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Akuntansi komitmen dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja

--	--	--	--	--

METODE PENULISAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan kajian pustaka (**Library Research**). Mengkaji teori dan hubungan atau pengaruh antar variabel dari buku-buku dan jurnal baik secara *offline* di perpustakaan dan secara *online* yang bersumber dari **Mendeley**, **Scholar Google** dan media online lainnya.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel *literature review ini* dalam konsentrasi Manajemen Keuangan Negara adalah:

1. Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan Anggaran.

Hasil uji parsial pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja menunjukkan kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan. Ini berarti kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja (Ismid, Kusmanto, & Lubis, 2020).

Pengaruh sumber daya manusia terhadap anggaran berbasis kinerja adalah positif dan signifikan. Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh sumber daya manusia yang cukup searah dengan anggaran berbasis kinerja atau dengan kata lain sumber daya manusia yang cukup yang baik/tinggi akan berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja yang baik/tinggi, demikian sebaliknya bila sumber daya manusia yang cukup rendah/buruk maka anggaran berbasis kinerja akan rendah/buruk (Hasan, 2018).

2. Pengaruh Penghargaan terhadap Penyusunan Anggaran.

Hasil pengujian pengaruh penghargaan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dapat diartikan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Penghargaan baik dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan bertujuan agar memotivasi mereka bekerja lebih keras dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Ismid, Kusmanto, & Lubis, 2020).

Penghargaan berpengaruh terhadap APBD karena program ini merupakan program yang bisa merangsang karyawan dalam melaksanakan tugas – tugas mereka dengan sebaik mungkin (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020).

3. Pengaruh Sanksi terhadap Penyusunan Anggaran.

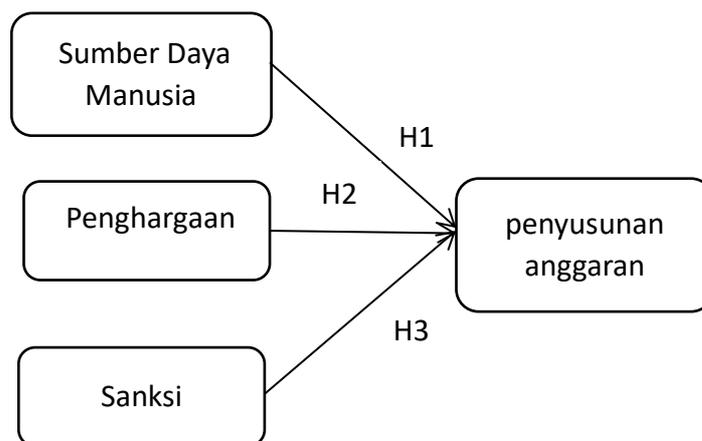
Penerapan sanksi yang tegas atas keterlambatan penyampaian laporan akuntabilitas kinerja dan ketidakberhasilan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dapat menjadi motivasi bagi OPD untuk mewujudkan APBD berbasis kinerja dan dengan adanya sanksi maka pegawai akan lebih berhati – hati dalam bekerja (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020).

Pengaruh Punishment Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pengaruh punishment terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja adalah positif dan signifikan

(Rafiqah & Nasution, 2015) dalam (Ismid, Kusmanto, & Lubis, 2020). Pengaruh positif mengindikasikan bahwa penerapan sanksi (punishment), penting dalam keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja. Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Skinner (1983) dalam (Ismid, Kusmanto, & Lubis, 2020) yang mengungkapkan bahwa perilaku manusia dibentuk oleh rangkaian penguatan dan hukuman (punishment) yang diterimanya dari lingkungan.

Kerangka Konseptual

Bersumber pada rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, diperoleh kerangka berfikir artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 1: Kerangka Konsep

Berdasarkan gambar conceptual framework di atas, maka: Sumber Daya Manusia, Penghargaan, dan Sanksi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran.

Selain dari tiga variabel exogen ini yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- a) Komitmen organisasi: (Kuntadi, Wahyuni, & Mansawan, 2022), (Brahmana, Simanjuntak, & Ginting, 2022), (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020), (Ismid, Kusmanto, & Lubis, 2020), (Hasan, 2018), dan (Prasetya, 2018).
- b) Penyempurnaan sistem administrasi: (Brahmana, Simanjuntak, & Ginting, 2022), (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020), (Ismid, Kusmanto, & Lubis, 2020), dan (Hasan, 2018).
- c) Gaya kepemimpinan: (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020), dan (Prasetya, 2018).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan teori, artikel yang relevan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

- 1. Sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.
- 2. Penghargaan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.
- 3. Sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak factor lain yang mempengaruhi penyusunan anggaran, selain dari sumber daya manusia, penghargaan, dan sanksi pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh

karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain apa saja yang dapat memengaruhi penyusunan anggaran selain yang variabel yang di teliti pada arikel ini. Faktor lain tersebut seperti Komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi dan gaya kepemimpinan.

KAJIAN PUSTAKA

- Ayu, P., Askandar, N. S., & Junaidi. (2020). ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN DAN PENERAPAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bima). *E-JRA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang*, 73-92.
- Ghofur, A., Firdaus, M., & Rachmawati, L. (2020). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) Pada Pemerintah Kabupaten Jember . *JAKUMA*, 58-73.
- Hasan, W. (2018). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Gorontalo Accounting Jurnal*, 1-9.
- Ismid, F., Kusmanto, H., & Lubis, M. S. (2020). Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 129-140.
- Brahmana, E. S., Simanjuntak, A., & Ginting, M. C. (2022). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN BELANJA DAERAH (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dan Aset Daerah Kabupaten Karo). *Jurnal Manajemen*, 107-118.
- Prasetya, A. G. (2018). AKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA (KASUS PADA SATUAN KERJA DI WILAYAH PEMBAYARAN KPPN BIMA). *INDONESIAN TREASURY REVIEW*, 1-12.
- Fauzia, M. (2018, 05 11). *Kasus Calo Anggaran dan Janji Kemenkeu Benahi Sistem Penyusunan APBN Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Kasus Calo Anggaran dan Janji Kemenkeu Benahi Sistem Penyusunan APBN", Klik untuk baca: <https://money.kompas.com/read/2018/05/11/074>. Retrieved from Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2018/05/11/074602726/kasus-calo-anggaran-dan-janji-kemenkeu-benahi-sistem-penyusunan-apbn?page=all>*
- Kuntadi, C., Wahyuni, K. E., & Mansawan, C. M. (2022). LITERATURE REVIEW: FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PENGANGGARAN PADA PEMERINTAH DAERAH DI INDONESIA. *JIMT Dinasti Review*, 561-569.
- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). Metodologi penelitian (petunjuk praktis untuk pemecahan masalah bisnis, penyusunan skripsi, tesis, dan disertasi).