



## Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Buton Tengah

Kasim <sup>1)</sup>, Syahril Ramadhan <sup>2)</sup>, Zainul Abidin <sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> *University Universitas Dayanu Ikhsanuddin*

Email: <sup>1)</sup> [kasim34@gmail.com](mailto:kasim34@gmail.com) , <sup>2)</sup> [syahril76@gmail.com](mailto:syahril76@gmail.com) , <sup>3)</sup> [zainulabidin@unidayan.ac.id](mailto:zainulabidin@unidayan.ac.id)

### ARTICLE HISTORY

Received [20 April 2025]

Revised [22 Mei 2025]

Accepted [27 Mei 2025]

### KEYWORDS

*Factors Affecting, Preparation, Budget and Regional Expenditure.*

**This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license**



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Buton Tengah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala organisasi perangkat daerah sangat berpengaruh dalam mendesain, merencanakan dan memilih program terkait dengan kebutuhan instansi. Keberhasilan penyusunan anggaran juga ditentukan oleh faktor pembenahan administrasi, termasuk penggunaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja. Faktor penghargaan/reward yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Buton Tengah kepada para perencana yang berprestasi dalam tugas dan tanggung jawabnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kompetisi dan kinerja dalam penyusunan anggaran. Terakhir, pemberian sanksi bagi instansi yang tidak menerapkan anggaran berbasis kinerja juga memotivasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran.

### ABSTRACT

*This study aims to describe the factors that influence the preparation of the Regional Budget of the Central Buton Regency Government. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. Data were collected using interview, observation and documentation techniques. The results showed that the leadership style carried out by the head of the regional apparatus organization was very influential in designing, planning and selecting programs related to the needs of the agency. The success of budgeting is also determined by administrative improvement factors, including the use of performance-based budget measurement instruments. The reward factor given by the Central Buton Regency Government to planners who excel in their duties and responsibilities can have a positive influence on competition and performance in budget preparation. Finally, the provision of sanctions for agencies that do not implement performance-based budgeting also motivates employees in the budget preparation process.*

## PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh dewan perwakilan rakyat daerah. Penyelenggaraan APBD setelah ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Tahun anggaran APBD meliputi masa satu tahun, mulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember (Sianturi, 2025). Pemerintah daerah dapat menyusun dan melaksanakan kegiatan pemerintahan dengan adanya anggaran, oleh karena itu setiap tahunnya APBD harus ditetapkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perekonomian daerah berdasarkan fungsi alokasi APBD (Fajarwaty et al, 2021).

Salah satu kewenangan dan tanggungjawab pemerintah Kabupaten Buton Tengah adalah merumuskan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) secara mandiri. APBD Kabupaten Buton Tengah bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pajak dan Retribusi, Transfer dari pusat ke daerah, yang kemudian dibelanjakan daerah guna memenuhi kebutuhan dalam membangun pemerintahan. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan APBD adalah kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi (Yandra et al., 2013). Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi dalam pemerintah daerah sangat penting untuk dimiliki, karena melalui komitmen seluruh kebijakan maupun aturan dapat dipatuhi maupun dilaksanakan secara bersama-sama, saling bersinergi dalam membangun daerah yang dipimpin (Brahmana et al, 2023). Penyempurnaan sistem administrasi juga dapat mempengaruhi penyusunan APBD. Anggaran berbasis kinerja organisasi ataupun unit organisasi tidak hanya diwajibkan menyusun fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja tetapi hasil program atau kegiatan yang akan dilaksanakan (Mubar, 2013).

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja (APBD) daerah berbasis kinerja telah banyak dilakukan. Kuntadi et al., (2022) menunjukkan Sumber Daya Manusia (SDM), Penghargaan dan Sanksi berpengaruh terhadap penyusunan APBD. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ismid et al., (2020) yang menyebutkan bahwa administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan, dan sanksi berpengaruh

terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Rupang et al, (2019) menunjukkan bahwa komitmen seluruh organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya, penghargaan, dan sanksi sangat mempengaruhi penyusunan APBD. Jadi, berdasarkan penjelasan di atas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan APBD berbasis kinerja. Tiap daerah memiliki faktor yang beragam, ada yang sama dan berbeda. Hal inilah yang melatarbelakangi penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada objek penelitian dalam penelitian ini adalah Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dan sumber daya manusia (SDM) yang membidangi perencanaan pembangunan daerah di Kantor Pemerintah Kabupaten Buton Tengah. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Kabupaten Buton Tengah

## LANDASAN TEORI

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Daerah

Menurut Yandra et al. (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran belanja dan pendapatan daerah antara lain:

1. Kepemimpinan dan Komitmen dari Seluruh Komponen Organisasi  
Seorang pemimpin tidak sama dengan seorang yang mengerjakan tugas tertentu, tetapi seorang pemimpin adalah seorang yang mengemban amanah dan memikul tanggung jawab untuk mewujudkan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya
2. Administrasi  
Reformasi administrasi perlu ditujukan pada penyempurnaan administrasi untuk mendukung pembangunan daerah. Administrasi yang baik tentu menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi penyusunan anggaran belanja daerah.
3. Sumber Daya  
Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja, Salah satu sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia. Izzaty (2011) menegaskan bahwa terdapat dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan SDM yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.
4. Penghargaan  
Penghargaan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Rupang et al, 2019). Penghargaan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu (Rupang et al, 2019)).
5. Sanksi  
Hasil dari pekerjaan pada hakikatnya merupakan proyeksi dan kristalisasi dari kemampuan manusia dalam mengubah sesuatu. Kemampuan manusia ini dimilikinya dengan cara belajar dan menyerap pengetahuan. Sanksi merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rupang et al, 2019).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang secara kualitatif (Moleong, 2017). Untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Buton Tengah, pendekatan deskriptif digunakan. Menurut Sugiyono (2018), informan dipilih melalui teknik purposive, yang berarti orang-orang yang terlibat langsung dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) berbasis kinerja pada Pemerintah Kabupaten Buton Tengah. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh informan tersebut. Informan tersebut harus terlibat dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Buton Tengah, dapat menyampaikan data dengan tepat dan pasti tentang topik ini, dan tetap terlibat total dan aktif pada lingkungan dan aktivitas yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Buton Tengah.

Peneliti mewawancarai Sekretaris Daerah Kabupaten Buton Tengah, Kepala Bappeda Kab. Buton Tengah, Sekretaris BPKAD Kab. Buton Tengah, Kepala Bidang Anggaran BPKAD Kab. Buton Tengah, Kepala Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Kepala seksi bidang Perencanaan Dinas Pendidikan, Kepala seksi bidang Perencanaan Dinas Kesehatan, Kepala seksi bidang Perencanaan Dinas Pekerjaan Umum dan Tataruang total informan sebanyak 8 (delapan) orang. Meskipun penulis membuat standar wawancara,



tetapi juga memberi informan kebebasan untuk memberikan informasi secara luas, yang membuat wawancara semi-terbuka. Untuk memastikan bahwa data tersebut akurat, hasil wawancara ditulis dan direkam menggunakan HP, dan proses member check dilakukan.

Pengamatan yang dilakukan mencakup misalnya apakah memiliki perencanaan strategis yang disusun secara objektif dan melibatkan seluruh komponen penyempurnaan administrasi yaitu berupa penyediaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target, pengukuran kinerja, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja. Kemudian mengamati kemampuan tenaga perencana yang bekerja di Pemerintahan Buton Tengah apakah memiliki keterampilan dan kualifikasi terkait perencanaan. Adakah pemberian penghargaan kepada tenaga perencana yang berprestasi dan sanksi atas kelaalaian dan masalah yang muncul. Dokumen yang diperiksa termasuk Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Permendagri Nomor 59 Tahun 2007, RPJM Daerah (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Buton Tengah, RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Buton Tengah tahun 2024 dan rencana kerja SKPD tahun 2024. Untuk melakukan triangulasi, kami menggunakan informasi dari berbagai sumber, seperti pernyataan sekretariat daerah dengan Kepala Bidang Anggaran BPKAD Kab. Buton Tengah. Selain itu, triangulasi metode adalah perbandingan hasil wawancara dengan pengamatan dan penelitian dokumentasi.

Analisis data menggunakan pendekatan Miles dan Huberman (Agustinova, 2015). Analisis data yang dimaksud meliputi pengumpulan, reduksi, penampilan, dan konklusi. Penyebaran data: Pengorganisasian dan penyatuan data memungkinkan pertimbangan dan tindakan. Peneliti menggabungkan kategorisasi yang relevan menjadi satu kesatuan tema dan konsep faktor – factor yang mempengaruhi penyusunan anggaran setelah melihat data empiris tentang hal tersebut. Data yang dianggap tidak penting dihapus. Selanjutnya, mereka menginterpretasikan dan menganalisis kategorisasi ini, dan kemudian menampilkan hasil penelitian sebagai titik utamanya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan dan Komitmen dari seluruh Komponen Organisasi

Faktor kepemimpinan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah Kabupaten Buton Tengah diukur melalui beberapa aspek yaitu integritas, perencanaan strategis dan kemampuan negosiasi. Komitmen dari seluruh komponen organisasi yaitu adanya kesepakatan antara kepala kesatuan kerja perangkat daerah beserta seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya untuk keberhasilan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya organisasinya untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran, sesuai dengan rencana strategis (Renstra) dikaitkan dengan anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara, hasil reduksi wawancara sebagai berikut:

**Tabel 1 Reduksi Hasil Wawancara Tentang Kepemimpinan**

Tema/ Indikator	Kode Informan	Kecenderungan	Kesimpulan
Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi	1,2,3,4,5,6,7,dan 8	Integritas kepemimpinan dalam menyusun APBD diharapkan dapat dilakukan secara Transparansi, Akuntabilitas, Keadilan, Pengawasan. Dalam mengatasi konflik kepentingan dalam pembagian anggaran, TAPD telah membagi Pagu Anggaran berdasarkan kebutuhan OPD masing-masing dengan mengedepankan skala prioritas.	Integritas kepemimpinan sangat penting. Kepemimpinan juga harus memiliki perencanaan yang strategis, Analisis situasi, Impelentasi pengawasan, Evakuasi dan Pelaporan, serta kemampuan negosiasi.

Sumber: Diolah dari Hasil Wawancara

Dari kedelapan orang informan yang berasal dari berbagai elemen yaitu Tim TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah) Kabupaten Buton Tengah diketahui penyusunan pagu anggaran dalam APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) Kabupaten Buton Tengah melibatkan beberapa tahapan, mulai dari penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), lalu ke Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pagu anggaran ini bersifat sementara (PPAS) dan akan menjadi definitif setelah persetujuan bersama antara kepala daerah. Pagu anggaran akan dibagi sesuai dengan skala prioritas masing-masing OPD, dimana masing-masing OPD menyiapkan rancangan atau usulan kegiatan dengan memperhatikan tiga faktor yaitu kebutuhan masyarakat, sesuai visi misi daerah dan sesuai dengan kondisi keuangan daerah.

Hasil pengamatan penelitian dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi Pemerintah Kabupaten Buton Tengah telah memiliki perencanaan strategis yang disusun secara objektif dan melibatkan seluruh komponen yang dalam pemerintahan Kabupaten Buton Tengah. Dalam penyusunan APBD, Pemerintah Kabupaten Buton Tengah telah membangun komitmen dan kesepakatan dari semua stakeholder untuk mencapai tujuan SKPD melalui proses yang transparan, demokratis dan akuntabel. Komitmen dari seluruh komponen organisasi merupakan kesepakatan antara kepala SKPD dengan seluruh komponen organisasi untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan dan sasaran sesuai dengan Renstra SKPD.

Pemerintah Kabupaten Buton Tengah melalui kepala-kepala OPD sangat berpengaruh dalam mendesain, merencanakan dan memilih program terkait dengan kebutuhan OPDnya, dimana kepala OPD harus memahami visi misi OPDnya sesuai dengan tupoksi dan harus memastikan agar setiap perencanaan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan OPD bersangkutan. Faktor kepemimpinan sangat penting sebab pemimpin OPD harus mampu mengatur semua kegiatan yang ada di OPDnya dan harus cakap sesuai dengan perencanaan strategis yang dilakukan dan harus mampu mengartikulasikan RPJMD dalam perspektif masing-masing OPD.

### Penyempurnaan Administrasi

Berdasarkan berbagai hasil wawancara dengan informan, hasil reduksi wawancara tentang penyempurnaan administrasi dalam penyusunan APBD sebagai berikut:

**Tabel 2.Reduksi Hasil Wawancara Tentang Penyempurnaan Administrasi**

Tema/ Indikator	Kode Informan	Kecenderungan	Kesimpulan
Penyempurnaan administrasi	1,2,3,4,5,6,7 dan 8	Kelengkapan administrasi sangat diperlukan dalam penyusunan APBD terutama tahap awal asistensi terkait rencana kegiatan tahun berikutnya dibutuhkan hasil evaluasi kegiatan, jadi administrasi yang diperlukan itu adalah capaian kegiatan OPD dan data kegiatan, data kondisi OPD yang memiliki program kegiatan yang baru serta desain rencana kegiatan strategis masing-masing OPD	Kelengkapan administrasi merupakan instrumen yang harus dimiliki karena sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan tepat waktu. Perencanaan juga berbasis data

Sumber : Diolah dari Hasil Wawancara

Para informan menyatakan kelengkapan administrasi merupakan instrumen yang harus dimiliki karena sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan harus tepat waktu. Perencanaan juga berbasis data.

Berdasarkan pengamatan peneliti diketahui bahwa keberhasilan dalam penyusunan APBD berbasis kinerja pada pemerintah Kabupaten Buton Tengah ditentukan oleh faktor penyempurnaan administrasi yaitu berupa penyediaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target, pengukuran kinerja, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja. Dalam buku Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang disusun oleh BPKP disebutkan bahwa program, kegiatan, indikator keberhasilan, target/tolak ukur kinerja, ASB (analisis tandar belanja) dan rencana anggaran yang tertuang dalam Renstra dan Renja dalam rangka melaksanakan urusan wajib, ditetapkan berdasarkan



SPM. Oleh karena itu sistem administrasi harus disempurnakan dengan menyiapkan instrument pengukuran anggaran berbasis kinerja. Hal ini sesuai dengan Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 yang menyebutkan bahwa dalam hal hasil pembahasan RKA SKPD terdapat ketidak sesuaian dengan instrumen pengukuran kinerja maka kepala SKPD melakukan penyempurnaan.

Tim TAPD Kabupaten Buton Tengah dalam penyempurnaan administrasi melakukan sejak awal penetapan penyusunan APBD yaitu melakukan asistensi dengan menetapkan program kegiatan dengan mengacu pada hasil kegiatan sebelumnya dimana administrasi yang dibutuhkan yaitu capaian program kegiatan OPD tahun sebelumnya yang didukung oleh data, program kegiatan yang baru diusulkan. Penyempurnaan administrasi berupa pengelolaan dokumen sangat penting dalam penyusunan APBD sebab saat ini yang sangat dibutuhkan adalah perencanaan berbasis data.

**Sumber Daya yang Cukup**

Hasil reduksi wawancara tentang sumber daya dalam penyusunan APBD sebagai berikut:

**Tabel 3 Reduksi Hasil Wawancara Tentang Sumber Daya yang Cukup**

Tema/ Indikator	Kode Informan	Kecenderungan	Kesimpulan
Sumber Daya yang Cukup	4,6,7,8,9	Ketersediaan sumber daya manusia mempengaruhi penyusunan APBD, karena APBD bisa tersusun dengan baik jika SDM tersedia dan mampu secara kualitas.	Sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas akan sangat berpengaruh terhadap penyusunan APBD. Dengan sumber daya yang dimiliki, maka diharapkan pekerjaan dengan kualitas yang baik dapat dilakukan dengan tepat waktu bahkan lebih cepat.
	1,2,3,5	Sumber daya manusia khususnya perencana masih sangat terbatas dan kurang professional terutama kualitasnya sehingga dalam bekerja belum optimal	

Sumber : Diolah dari Hasil Wawancara

Beberapa hasil wawancara menunjukkan bahwa tenaga perencana telah menyelesaikan kewajibannya terutama dalam menyusun perencanaan pembangunan, khususnya Renstra (Rencana Strategis) dan Renja (Rencana Kerja) SKPD, serta melibatkan stakeholders terkait. Mereka juga harus mengacu pada RPJM Daerah (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) dan RKPJ (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) dalam proses perencanaan. Namun karena banyaknya tugas dan kegiatan penginputan data yang harus dilakukan sehingga dibutuhkan bantuan tenaga yang berasal dari tenaga non ASN. Kerjasama yang dilakukan antara perencana dan tenaga non ASN menyebabkan pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.

Namun berbeda dengan penjelasan yang disampaikan oleh TIM TAPD dimana sebagian besar pekerjaan perencana dilakukan oleh tenaga non ASN, dalam hal ini tenaga non ASN lebih profesional dibandingkan dengan tenaga perencana dari ASN. Hal ini disebabkan oleh penunjukkan tenaga perencana tidak berdasarkan kemampuan kerja dan kualifikasi sehingga sebagian perencana SKPD tidak dapat bekerja secara profesional.

Berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa tenaga perencana yang bekerja di Pemerintahan Buton Tengah beberapa instansi masih kurang memiliki keterampilan dan kualifikasi terkait perencanaan sehingga sebagian besar pekerjaan perencana dilakukan oleh tenaga non ASN dimana jika dilihat tenaga non ASN lebih profesional dibandingkan tenaga ASN. Untuk meningkatkan kualifikasi tenaga perencana yang masih kurang mahir dalam menyelesaikan tugasnya, pemerintah Kabupaten Buton Tengah melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) melakukan pembinaan dan bimbingan sehingga sejauh ini penyelesaian pekerjaan perencana SKPD dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan.

## Penghargaan

Beberapa hasil wawancara menjelaskan bahwa Pemerintah Kabupaten Buton Tengah melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) menganggarkan khusus untuk pemberian Reward kepada perencana yang berprestasi. Ukuran tenaga perencana yang berprestasi adalah dinilai dari kualitas perencanaan, kemampuan implementasi, dan hasil yang dicapai. Aspek-aspek ini mencakup perencanaan yang jelas, terukur, relevan, dapat dicapai, dan memiliki target waktu. Selain itu, perencana yang berprestasi juga dinilai dari kemampuan mereka dalam mengelola risiko, beradaptasi dengan perubahan, dan menciptakan solusi inovatif. Penghargaan diberikan pada saat kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) tingkat Kabupaten Buton Tengah.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga perencana, pemberian Reward atau penghargaan sangat sangat memotivasi dalam penyusunan APBD. Dengan adanya penghargaan, penyusunan APBD dapat dilakukan lebih cepat dan tingkat ketelitian lebih tinggi karena sistem penghargaan memacu seseorang untuk bekerja lebih dibanding sebelumnya., dan memberikan reward kepada pegawai yang berkinerja baik, akan membuat iklim kerja lebih baik dan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Hasil reduksi wawancara tentang pemberian penghargaan (reward) dalam penyusunan APBD sebagai berikut :

**Tabel 4 Reduksi Hasil Wawancara Pemberian Penghargaan**

Tema/ Indikator	Kode Informan	Kecenderungan	Kesimpulan
Pemberian Penghargaan (Reward)	1,2,3,4,5,6,7 dan 8	Strategi pimpinan untuk meningkatkan kinerja perencana diberikan penghargaan (Reward), Jika sistem penghargaan diterapkan dengan baik, tentunya akan memotivasi para perencana untuk melakukan penyusunan APBD dengan sangat baik. Sangat berpengaruh karena melalui penghargaan dapat memotivasi diri terhadap kinerja – kinerja berikutnya. Pemerintah Kab. Buton Tengah melalui Bappeda telah mengadakan penghargaan Perencana Terbaik, dengan adanya reward ini diharapkan para perencana dapat meningkatkan kualitas dokumen perencanaanya	Dengan adanya reward, perencana dapat termotivasi untuk melakukan perencanaan yang lebih baik dan efektif.

Sumber : Diolah dari Hasil Wawancara

Pengamatan peneliti sendiri menunjukkan, pemberian penghargaan (reward) kepada tenaga perencana yang berprestasi, memicu persaingan positif diantara para tenaga perencana terutama dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dalam menyusun, mengkaji, merumuskan kebijakan, dan menyusun rencana pembangunan di instansi di instansni masing-masing secara teratur dan sistematis, serta mempercepat menginputan penyusunan APBD.

Adanya penghargaan (reward) yang diberikan oleh Pmerintah Kabupaten Buton Tengah jelas mempengaruhi keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja. Pemberian penghargaan kepada tenaga perencana yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran mejadi motivasi dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja. Penerapan penghargaan (reward) secara adil dan konsisten atas keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja yang diberikan berupa peningkatan karir dan promosi jabatan. Untuk mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja bukanlah hal yang mudah, diperlukan kemampuan dan pengetahuan yang cukup mengenai proses penganggaran berbasis kinerja. Dengan pemberian reward kepada tenaga perencana yang mampu mengimplementasikan ABK yaitu dengan menyusun dokumen Renstra, Renja dan RKA SKPD yang berpedoman pada proses penganggaran berbasis kinerja, maka diharapkan dapat menjadi dasar penyusunan APBD yang berbasis kinerja.



**Sanksi**

Beberapa hasil wawancara menjelaskan bahwa sanksi akan diberikan saat penyusunan APBD biasanya terkait dengan keterlambatan penetapan Perda APBD. Sanksi tersebut dapat berupa penundaan penyaluran dana atau hilangnya kesempatan untuk mendapatkan dana insentif. Selain itu, ketika tidak sepenuhnya melaksanakan anggaran belanja juga dapat dikenakan pemotongan pagu belanja pada tahun anggaran berikutnya. Sanksi juga diberikan ketika Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah mengundang suatu instansi yang menangani suatu kegiatan untuk asistensi suatu program kegiatan dan dibutuhkan penjelasan dan klarifikasi namun diabaikan, maka anggarannya ditahan atau dihilangkan.

Hasil reduksi wawancara tentang pemberian penghargaan sebagai berikut:

**Tabel 5 Reduksi Hasil Wawancara Tentang Sanksi**

Tema/ Indikator	Kode Informan	Kecenderungan	Kesimpulan
Sanksi (Punishment)	1,2,3,4,5,6,7 dan 8	Sanksi sangat mempengaruhi disiplin dalam penyusunan APBD, karena adanya sanksi dalam penyusunan APBD dapat memotivasi dalam penyelesaian penyusunan APBD. Sanksi dalam hal penyusunan APBD yaitu sebagai alat untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan/regulasi terkait Penyusunan APBD	Sanksi dapat membantu memastikan bahwa proses penyusunan APBD berjalan sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku.

Sumber : Diolah dari Hasil Wawancara

Berdasarkan pengamatan penulis, sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah dengan diterapkannya metode anggaran berbasis kinerja pemerintah daerah juga perlu memberikan sanksi bagi SKPD yang belum mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggaran SKPD-nya. Untuk keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja perlu diterapkan sanksi terhadap personil atau SKPD yang tidak menetapkan indikator capaian kinerja secara jelas dan terukur yang mengakibatkan SKPD tidak dapat mengukur keberhasilan atau kegagalan dari program atau kegiatan yang terdapat dalam Renja SKPD-nya. Dengan diterapkannya sanksi yang tegas diharapkan dapat menjadi motivasi bagi personil SKPD untuk mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggarannya untuk mewujudkan APBD berbasis kinerja.

**Pembahasan**

Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki, maka keberhasilan penyusunan anggaran berbasis kinerja semakin baik pencapaiannya. Hal ini mungkin terjadi karena semua anggota dalam organisasi dapat menerima gaya kepemimpinan yang baik. Pengaruh positif dari gaya kepemimpinan berarti dapat diartikan juga bahwa untuk menunjang keberhasilan penyusunan anggaran kepemimpinan sangat berpengaruh. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Izzaty (2011) dan Murzian et al (2019).

Hal ini sesuai dengan Santrinita et al. (2015) bahwa untuk meningkatkan penyusunan anggaran belanja daerah dengan memperhatikan gaya kepemimpinan, maka yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin atau kepala daerah harus memiliki data kuantitatif untuk memperoleh informasi tentang berbagai program kerja daerah yang menghasilkan output dan outcome yang diharapkan. Selain itu, pemimpin dan kepala daerah harus mengeluarkan sebuah terobosan kebijakan dengan mengimplementasikan sistem aplikasi yang terintegrasi antara perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan sehingga proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan kepala daerah menjadi baik dilaksanakan.

Sama halnya komitmen seluruh komponen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti adanya komitmen dari seluruh komponen organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dari penyusunan anggaran berbasis kinerja dalam lingkup pemerintah Kabupaten Buton Tengah. Hal ini disebabkan karena semua anggota organisasi terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu, hal ini dapat disebabkan karena adanya rasa kerjasama dari seluruh komponen organisasi untuk bersama-sama melaksanakan tugas pokok yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arifah, 2012).

Sebagaimana temuan penelitian menunjukkan bahwa penyempurnaan administrasi baik pengelolaan dokumen maupun kepatuhan terhadap aturan pada penyusunan APBD di Kabupaten Buton Tengah baik, hal ini dapat dilihat dari system administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur. Penyempurnaan administrasi secara berkelanjutan dapat dilakukan dengan penyempurnaan instrument pengukuran anggaran berbasis kinerja yang sudah ada yaitu Standar Pelayanan Minimal, Standar Analisis Belanja, Target Kinerja dan Standar Biaya yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja. Faisal et al., (2020) menyatakan bahwa Jika pemerintah daerah memiliki sebuah sistem administrasi baik/tinggi, maka akan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja yang baik/tinggi. Begitu pula sebaliknya jika penyempurnaan sistem administrasi buruk/rendah maka penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja akan buruk/rendah.

Faktor sumber daya yang cukup sangat berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Sumber daya yang cukup yang dimaksud adalah upaya untuk meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja yang telah atau akan dilaksanakan berupa ketersediaan dana dan waktu untuk memperdalam pengukuran kinerja yang sudah ada, meng-up-date pengukuran kinerja program dan kegiatan serta meningkatkan pemahaman personil/sumber daya manusia tentang anggaran berbasis kinerja. Pada dasarnya penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak terlepas dari siklus perencanaan, pelaksanaan, pelaporan/pertanggungjawaban atas anggaran itu sendiri sehingga dibutuhkan suatu sistem yang terintegrasi dan terkomputerisasi antara proses perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Oleh karena itu dalam mewujudkan APBD berbasis kinerja diperlukan sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja mulai dari tahap perencanaan dan penganggaran yaitu penyusunan dokumen Renstra dan Renja SKPD sampai pada tahap pelaporan / pertanggungjawaban dan evaluasi program dan kegiatan. Selain itu untuk dapat menyusun APBD berbasis kinerja diperlukan sumber daya manusia yang mampu untuk melaksanakannya. Untuk itu perlu adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia (perencana) dengan cara mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan dan bimtek terkait perencanaan. Hal ini penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Izzaty (2011) dan Arifah (2012), menyatakan bahwa dengan semakin baik kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, baik itu berupa uang, waktu, manusia, maka semakin baik dan kemungkinan penyusunan anggaran berbasis kinerja berhasil dapat tercapai.

Dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja perlu dijaga konsistensi perencanaan dan penganggaran dan pemberian penghargaan dan sanksi yang jelas bagi satuan kerja perangkat daerah. Febrianti et al., (2014) menyatakan tujuan utama program penghargaan adalah untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja.

Sosialisasi pemberlakuan peraturan-peraturan pokok organisasi kepada pegawai belumlah cukup walaupun dilakukan secara terus menerus jika tidak disertai adanya mekanisme pemberian sanksi yang tegas dan dilaksanakan sebagaimana mestinya (Febrianti et al., 2014) dan (Abidin, 2024). Sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah dengan diterapkannya metode anggaran berbasis kinerja pemerintah daerah juga perlu memberikan sanksi bagi SKPD yang belum mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggaran SKPD-nya. Untuk keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja perlu diterapkan sanksi terhadap personil atau SKPD yang tidak menetapkan indikator capaian kinerja secara jelas dan terukur yang mengakibatkan SKPD tidak dapat mengukur keberhasilan atau kegagalan dari program atau kegiatan yang terdapat dalam Renja SKPD-nya. Dengan diterapkannya sanksi yang tegas diharapkan dapat menjadi motivasi bagi personil SKPD untuk mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggarannya untuk mewujudkan APBD berbasis kinerja dan sekaligus menjamin pentingnya transparansi anggaran yang akuntabel dan anggaran harus meminimalkan perilaku oportunistik (Elly Nielwaty et al., 2022).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Aspek kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya, penghargaan dan sanksi berpengaruh dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Kabupaten Buton Tengah. Gaya Kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala OPD sangat berpengaruh dalam mendesain, merencanakan dan memilih program terkait dengan kebutuhan OPDnya agar setiap perencanaan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan OPD dan sesuai dengan perencanaan strategis. Keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja juga ditentukan oleh faktor pembenahan administrasi, termasuk penggunaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja. Dalam aspek SDM, banyak tenaga fungsional perencana OPD di Pemerintah Kabupaten Buton



Tengah yang tidak memiliki keahlian, dan tenaga non-ASN seringkali mengambil alih dan menjadi operator perencana yang lebih profesional. Penghargaan/reward yang diberikan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kompetisi dan kinerja dalam penyusunan anggaran. Pemerintah Kabupaten Buton Tengah harus memberikan sanksi bagi SKPD yang tidak menerapkan anggaran berbasis kinerja.

## Saran

Saran utama adalah terkait sumberdaya. Bagi pengambil kebijakan, Pemerintah Kabupaten Buton Tengah khususnya Tim TAPD Kabupaten Buton untuk melakukan bimbingan teknis atau sejenis pelatihan yang berkaitan dengan Tenaga Perencana dan dilanjutkan dengan uji kompetensi untuk meningkatkan kapasitas SDM agar menjadi tenaga fungsional yang handal dan mandiri, penambahan jumlah pegawai untuk mengurangi beban kerja sehingga pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zainul. (2024). Effectiveness and Strategies for Addressing Hotel Tax Problems in Baubau City. *International Journal of Social Science and Business*, 8(4), 624–635. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v8i4.46031>
- Agustinova, D. E. (2015). Memahami Metode Penelitian Kualitatif. Calpulis.
- Arifah, & Siti. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja Dengan Peranan CFO Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Magelang. Universitas Tidar Magelang.
- Brahmana, et al. (2023). Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dan Aset Daerah Kabupaten Karo). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 107–118.
- Elly Nielwaty, Wasiah Sufi, & Zainal Arifin. (2022). Transparansi Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Kampung (APBKam) Di Kampung Tualang Kecamatan Tualang Kabupaten Siak. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 2(3), 160–169. <https://doi.org/10.46730/japs.v2i3.59>
- F, Ismid, Kusmanto, H., & Lubis, M. (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*, 2(2), 129–140.
- Faisal, Heri Maksum. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(2).
- Fajarwaty, Kusumawardhani dan Sri Roserdevi Nasution, H. (2021). Perencanaan Anggaran Tahun Anggaran 2018-2020 Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Riau. *JAPS*, 2(1). <https://doi.org/10.46730/japs.v2i1.21>
- Febrianti, Silfia, & Mochammad A.M, A. P. (2014). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kinerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 12(1).
- Izzaty, K. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang). Diponegoro.
- Kuntadi, C., & Zakaria, M. I. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran: Sumber Daya Manusia, Penghargaan dan Sanksi (Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 670–676.
- Moleong, L. J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif. PT. Remaja. Rosdakarya.
- Mubar, N. R. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Enrekang). Universitas Hasanuddin.
- Murzian, L. A. F. (2019). Retribution Management Strategies At The City Transportasion Departement of Bau-Bau. *International Journal of Academic Research and Reflection*, Vol.7 No.5(5), 47–58.
- Rupang, M., et al (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Kabupaten Yahukimo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2),

54–69.

- Santrininta, Herman, & Agus. (2015). Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing Goodwill Universitas Sam Ratulangi Manado*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35800/jjs.v6i2.10500>
- Sianturi, T. U. (2025). Implementasi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Ditinjau Dari Peraturan Daerah Kota Blitar Nomor 7 Tahun 2023 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2024 (Studi Pada Pemerintah Kota Blitar). *Jurnal Revenue : Jurnal Ilmiah Akuntansi /*, 5(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.46306/rev.v5i2.752>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yandra, R., & Sutrisna, E. (2013). Penyusunan APBD Berbasis Kinerja. *Jurnal Kebijakan Publik*, 4(2), 179–186.