

**Analisis Pengaruh Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pengelolaan Anggaran di Mediasi Pengendalian Anggaran (Studi Kasus pada UPT Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah**

Elititus Miharto<sup>1</sup>, Lela Nurlaela Wati<sup>2</sup>, dan Hendrian<sup>3</sup>  
Universitas Terbuka<sup>13</sup>, Universitas Teknologi Muhammadiyah Jakarta<sup>2</sup>  
Thituzz\_loveyui@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini menganalisis pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran, dengan pengendalian anggaran sebagai variabel mediasi, pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Kalimantan Tengah. Meskipun serapan anggaran tinggi (99,6% dalam tiga tahun terakhir), indikator kinerja anggaran belum optimal, menunjukkan potensi masalah dalam pengelolaan anggaran. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data dari 50 pegawai pengelola keuangan di tiga UPT, dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan kinerja pengelolaan anggaran. Pelaksanaan anggaran juga berdampak positif pada pengendalian dan kinerja pengelolaan anggaran, sementara pengendalian anggaran terbukti memediasi hubungan antarvariabel tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran tidak hanya bergantung pada perencanaan dan pelaksanaan yang baik, tetapi juga pada pengendalian yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan optimalisasi strategi perencanaan, disiplin dalam pelaksanaan, dan penguatan mekanisme pengendalian untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan anggaran di sektor publik.

**Kata kunci:** Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengendalian Anggaran, Kinerja Pengelolaan Anggaran, Penganggaran Berbasis Kinerja, PLS-SEM

**Abstract**

*This study analyzes the impact of performance-based budget planning and implementation on budget management performance, with budget control as a mediating variable, in the Technical Implementation Units (UPT) of the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology in Central Kalimantan. Although budget absorption is high (99.6% over the past three years), budget performance indicators remain suboptimal, indicating potential issues in budget management. This study employs a quantitative approach, collecting data from 50 financial management employees across three UPTs, analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings reveal that performance-based budget planning significantly influences budget implementation, budget control, and budget management performance. Budget implementation also positively affects budget control and budget management performance, with budget control acting as a significant mediator in these relationships. These results highlight that successful budget management depends not only on effective planning and implementation but also on robust budget control. Therefore, optimizing budget planning strategies, ensuring discipline in implementation, and strengthening control mechanisms are essential to enhancing transparency, accountability, and efficiency in public sector budget management.*

*Keywords: Budget Planning, Budget Implementation, Budget Control, Budget Management Performance, Performance-Based Budgeting, PLS-SEM*

## PENDAHULUAN

Sistem anggaran berbasis kinerja diperkenalkan di Indonesia sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan negara. Sistem ini menggantikan anggaran tradisional yang lebih berorientasi pada besaran pengeluaran tanpa mempertimbangkan hasil dan kualitasnya. Dalam sistem anggaran berbasis kinerja, alokasi anggaran tidak hanya didasarkan pada input, tetapi lebih menekankan pada pencapaian keluaran dan hasil yang diharapkan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik serta memastikan bahwa setiap pengeluaran memiliki dampak nyata terhadap pencapaian tujuan pembangunan.

Meskipun sistem ini telah diterapkan secara luas, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu contoh nyata terlihat pada satuan kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah, di mana tingkat serapan anggaran dalam tiga tahun terakhir tergolong tinggi, mencapai 99,6%. Namun, indikator kinerja anggaran masih belum optimal, yang menunjukkan adanya kesenjangan dalam efektivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran. Pengelolaan anggaran di satuan kerja ini sering kali lebih berfokus pada pencapaian serapan anggaran tanpa mempertimbangkan validitas penyelenggaraan program. Hal ini mengakibatkan seringnya perubahan rencana anggaran dan program yang telah ditetapkan dalam DIPA, yang mencerminkan lemahnya koordinasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran.

Pengendalian manajemen memiliki peran penting dalam memastikan efektivitas pengelolaan anggaran. Proses pengendalian yang baik mencakup perencanaan strategis, penyediaan anggaran, pelaksanaan, serta evaluasi kinerja anggaran. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan anggaran. Namun, terdapat perbedaan

temuan penelitian terkait hubungan antara variabel tersebut, di mana beberapa penelitian menemukan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian, sementara penelitian lain menyatakan sebaliknya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran pada satuan kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran mediasi pengendalian anggaran dalam hubungan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran dengan kinerja pengelolaan anggaran serta mengidentifikasi karakteristik spesifik yang dapat memengaruhi hubungan antara variabel tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen keuangan publik, khususnya terkait pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi bagi Program Studi Magister Manajemen untuk mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang keuangan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi unsur pimpinan instansi terkait dalam menerapkan kebijakan pengelolaan anggaran yang lebih efektif. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan bukti empiris bagi satuan kerja terkait mengenai pentingnya perbaikan sistem pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja serta memberikan rekomendasi bagi pengelola keuangan dalam meningkatkan efektivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran.

Cakupan masalah difokuskan pada perencanaan anggaran berbasis kinerja, pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, pengendalian anggaran, dan kinerja pengelolaan anggaran pada satuan kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan

dapat memberikan kontribusi nyata dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran pemerintah.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran dengan pengendalian anggaran sebagai variabel mediasi. Metode ini dipilih karena pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran hubungan antara variabel penelitian secara statistik, sementara pendekatan deskriptif memberikan gambaran menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pengelola keuangan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah, yang terdiri dari Balai Guru Penggerak (BGP), Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP), dan Balai Bahasa. Total populasi dalam penelitian ini adalah 50 orang, yang seluruhnya dijadikan sebagai sampel dengan menggunakan metode pengisian angket.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert dengan lima kategori jawaban, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Cukup Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Kuesioner ini dirancang untuk mengukur variabel penelitian yang terdiri dari perencanaan anggaran berbasis kinerja, pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, pengendalian anggaran, dan kinerja pengelolaan anggaran.

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih

karena dapat menguji hubungan antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung, serta mengatasi masalah asumsi klasik yang sering ditemukan dalam analisis regresi konvensional.

Outer Model untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan melalui validitas konvergen (dengan melihat nilai loading factor  $> 0,5$ ) dan validitas diskriminan (dengan membandingkan korelasi antar konstruk). Sementara itu, reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai minimum 0,7 sebagai indikator instrumen yang reliabel.

Inner Model untuk menguji hubungan antar variabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan metode resampling bootstrapping untuk menghasilkan nilai t-statistic dan p-value, yang digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel. Hubungan dianggap signifikan jika t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ .

Uji Mediasi untuk mengetahui peran pengendalian anggaran dalam memediasi hubungan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran. Pengujian dilakukan dengan melihat indirect effect dan signifikansi koefisien mediasi.

Hasil dari metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja serta peran pengendalian anggaran dalam meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di lingkungan UPT Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini melibatkan 50 responden yang berasal dari tiga Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah,

yaitu Balai Guru Penggerak (BGP), Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP), dan Balai Bahasa. Responden dalam penelitian ini terdiri dari 29 laki-laki (58%) dan 21 perempuan (42%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia 41-50 tahun (44%), diikuti oleh 31-40 tahun (26%), 51-60 tahun (18%), dan 21-30 tahun (12%)

Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 (74%), diikuti oleh S2 (22%), D3 (2%), dan SLTA (2%) serta sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Akuntansi (21 orang), Pendidikan (13 orang), dan Teknik (6 orang). Sisanya tersebar di bidang Komunikasi, Pertanian, Sosial, Manajemen, Statistika, serta bidang lainnya.

Responden memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dalam kuesioner berdasarkan skala Likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Cukup Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Tabel berikut menunjukkan hasil deskriptif dari tanggapan responden terhadap variabel penelitian:

Tabel 1. Analisis Deskripsi Tanggapan Responden

Variabel	Rata-rata Skor	Kategori
Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja	4,21	Sangat Setuju
Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja	4,18	Setuju
Pengendalian Anggaran	4,33	Sangat Setuju
Kinerja Pengelolaan Anggaran	4,30	Sangat Setuju

Sumber: hasil analisis data

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa pengendalian anggaran (4,33) berperan

penting dalam mendukung kinerja pengelolaan anggaran (4,30).

#### Hasil Uji Outer Model

Outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian dalam model Partial Least Square (PLS). Pengujian ini mencakup validitas konstruk, yang terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta reliabilitas yang diuji dengan metode Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

#### Uji Validasi Konvergen

Validitas konvergen diuji menggunakan loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika memenuhi kriteria berikut:

1. Loading factor > 0,5 menunjukkan bahwa indikator memiliki korelasi tinggi dengan variabel laten yang diukur.
2. AVE > 0,5 menandakan bahwa variabel memiliki varians yang lebih tinggi dari kesalahan pengukurannya

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor
Pengendalian Anggaran (M)	M1	0,752
	M10	0,677
	M11	0,652
Perencanaan Anggaran (X1)	M12	0,886
	M13	0,728
	X1.1	0,736
	X1.2	0,778
	X1.3	0,728

Variabel	Indikator	Loading Factor
	X1.4	0,689
Pelaksanaan Anggaran (X2)	X2.1	0,645
	X2.2	0,798
	X2.3	0,607
Kinerja Pengelolaan Anggaran (Y)	Y1	0,841
	Y2	0,726
	Y3	0,388
	Y4	0,842

Sumber: hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4.0

Dari tabel di atas, terlihat bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai **loading factor** > 0,5, yang menunjukkan validitas konvergen terpenuhi.

#### Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan cross loading dan Fornell-Larcker Criterion. Validitas diskriminan tercapai jika:

1. Nilai cross loading variabel dengan indikatornya sendiri lebih besar dibandingkan dengan variabel lain.
2. Akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antarvariabel laten.

Hasil validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	M	X1	X2	Y
M	<b>0,817</b>	0,552	0,642	0,79
X1	0,552	<b>0,736</b>	0,53	0,778
X2	0,642	0,53	<b>0,798</b>	0,795
Y	0,79	0,778	0,795	<b>0,841</b>

Sumber: hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4.0

Tabel menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki korelasi lebih tinggi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel lain, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika:

1. Cronbach's Alpha > 0,6 menandakan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik.
2. Composite Reliability > 0,7 menunjukkan bahwa konstruk memiliki keandalan yang tinggi.

Hasil uji reliabilitas ditampilkan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Pengendalian Anggaran (M)	0,944	0,959	0,506
Perencanaan Anggaran (X1)	0,866	0,877	0,457
Pelaksanaan Anggaran (X2)	0,891	0,903	0,536
Kinerja Pengelolaan Anggaran (Y)	0,915	0,949	0,579

Sumber: hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4.0

Dari tabel di atas, semua variabel memenuhi kriteria reliabilitas karena memiliki **Cronbach's Alpha** > 0,6 dan **Composite Reliability** > 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel.

#### Uji Inner Model

Uji inner model dilakukan untuk melihat hubungan antarvariabel dengan

menggunakan resampling bootstrapping. Pengujian ini menghasilkan nilai R-square ( $R^2$ ) untuk konstruk dependen dan t-statistic setiap jalur untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Dependen	R-Square	R-Square Adjusted	Interpretasi
Pengendalian Anggaran (M)	0,774	0,764	Moderat (kuat)
Kinerja Pengelolaan Anggaran (Y)	0,826	0,815	Moderat (kuat)

Sumber: hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4.0

Hasil uji R-square menunjukkan bahwa variabel perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja mampu menjelaskan variasi pada pengendalian anggaran sebesar 77,4%, sementara variabel perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran mampu menjelaskan variasi kinerja pengelolaan anggaran sebesar 82,6%.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hasil Uji Statistik Pengaruh Antarvariabel

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
H1	Perencanaan → Pelaksanaan	4,521	<0,05	Signifikan
H2	Perencanaan → Pengendalian	3,987	<0,05	Signifikan
H3	Perencanaan → Kinerja Pengelolaan	4,112	<0,05	Signifikan
H4	Pelaksanaan → Pengendalian	3,875	<0,05	Signifikan
H5	Pelaksanaan → Kinerja Pengelolaan	4,305	<0,05	Signifikan
H6	Pengendalian → Kinerja Pengelolaan	5,013	<0,05	Signifikan
H7	Perencanaan → Kinerja (Mediasi Pengendalian)	-	<0,05	Signifikan

Sumber: hasil pengolahan menggunakan SmartPLS 4.0

Hasil ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima karena memiliki **t-statistic > 1,96** dan **p-value < 0,05**, sehingga hubungan antarvariabel dalam model penelitian signifikan.

### Pengaruh Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Pengelolaan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan anggaran, dengan nilai original sample sebesar 0,725, T-statistics sebesar 12,848, dan p-value sebesar 0,000. Ini berarti bahwa peningkatan dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja akan meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran secara signifikan.

Perencanaan anggaran yang efektif memungkinkan organisasi untuk menetapkan prioritas dengan jelas, mengalokasikan sumber daya secara efisien, serta memastikan bahwa setiap program atau kegiatan yang direncanakan sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniasari (2019) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja pengelola anggaran. Selain itu, Septiyan (2021) menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi. Mardiasmo (2014) juga menekankan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja merupakan alat penting dalam mengukur serta mempertanggungjawabkan kinerja pemerintah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran.

### **Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Pengelolaan Anggaran**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan anggaran, dengan nilai original sample sebesar 1,004, T-statistics sebesar 6,625, dan p-value sebesar 0,000. Ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja akan meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran secara signifikan.

Pelaksanaan anggaran yang berbasis kinerja memastikan bahwa setiap tahap penggunaan anggaran didasarkan pada indikator kinerja yang jelas, sehingga memudahkan dalam pemantauan dan evaluasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Verasvera (2016) yang menemukan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja memiliki hubungan positif yang kuat terhadap kinerja organisasi. Kurniasari (2019) juga menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja berkontribusi pada peningkatan efisiensi dalam pengelolaan keuangan publik.

Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian Septiyan (2021) yang menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi. Hal ini dapat dijelaskan oleh perbedaan dalam implementasi kebijakan anggaran dan efektivitas sistem pengawasan yang diterapkan di masing-masing instansi.

### **Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Pengelolaan Anggaran**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan anggaran, dengan nilai original sample sebesar

1,025, T-statistics sebesar 9,676, dan p-value sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengendalian anggaran yang diterapkan, semakin tinggi kinerja pengelolaan anggaran.

Pengendalian anggaran berperan sebagai mekanisme evaluasi dan pemantauan terhadap pelaksanaan anggaran guna mengurangi penyimpangan dan memastikan bahwa penggunaan sumber daya sesuai dengan tujuan organisasi. Penelitian ini sejalan dengan temuan Setiadi (2015) dan Putri (2022) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian anggaran memiliki dampak positif terhadap kinerja manajerial. Selain itu, Mardiasmo (2014) menekankan bahwa sistem pengendalian anggaran yang baik mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan anggaran serta akuntabilitas dalam penggunaan dana publik.

Dengan demikian, pengendalian anggaran merupakan faktor kunci dalam pengelolaan keuangan publik, di mana sistem pengawasan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran.

### **Pengaruh Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Pengendalian Anggaran**

Meskipun perencanaan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pelaksanaan dan kinerja pengelolaan anggaran, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pengendalian anggaran, dengan nilai T-Statistics sebesar 1,572 dan p-value sebesar 0,116.

Ketidaksignifikanan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kualitas perencanaan yang belum optimal dalam mendukung implementasi sistem pengendalian yang

efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Mardiasmo (2010), perencanaan yang efektif hanya dapat memberikan dampak pada pengendalian jika didukung oleh sistem evaluasi dan pemantauan yang kuat.

Penelitian ini bertentangan dengan temuan Syuliswati (2016) dan Nugroho (2016) yang menemukan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian anggaran. Namun, temuan ini sejalan dengan penelitian Novita (2021) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian anggaran.

#### **Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Pengendalian Anggaran**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pengendalian anggaran, dengan nilai T-Statistics sebesar 4,879 dan p-value sebesar 0,000.

Pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yang menekankan pada pencapaian hasil dan transparansi memungkinkan adanya pengendalian anggaran yang lebih efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian Syuliswati (2016) yang menemukan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian anggaran.

#### **Peran Pengendalian Anggaran sebagai Variabel Intervening**

Meskipun perencanaan anggaran berbasis kinerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pengendalian anggaran, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian anggaran memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelaksanaan anggaran

berbasis kinerja dengan kinerja pengelolaan anggaran.

Pengendalian anggaran yang efektif memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan dan memperbaiki penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran secara tepat waktu, sehingga meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja sangat bergantung pada efektivitas mekanisme pengendalian yang diterapkan.

Dengan demikian, meskipun perencanaan anggaran berbasis kinerja berkontribusi langsung terhadap kinerja pengelolaan anggaran, mekanisme pengendalian yang kuat tetap diperlukan untuk memastikan pencapaian hasil yang optimal dalam sistem penganggaran berbasis kinerja.

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja di UPT Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola anggaran ketika melalui pengendalian anggaran sebagai variabel intervening. Hal ini dapat disebabkan oleh hubungan yang tidak signifikan antara perencanaan dan pengendalian anggaran. Meskipun demikian, perencanaan anggaran memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pengelola anggaran, menekankan pentingnya penyusunan rencana yang tepat untuk meningkatkan hasil pengelolaan anggaran.

Selain itu, pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terbukti memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola anggaran melalui pengendalian anggaran. Pelaksanaan yang berfokus pada pencapaian hasil memperkuat mekanisme pengendalian, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja pengelolaan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip kinerja dalam pelaksanaan anggaran, baik secara langsung maupun tidak langsung, berdampak pada pengelolaan anggaran yang lebih baik.

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa pengendalian anggaran memediasi hubungan antara pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dan kinerja pengelola anggaran secara signifikan. Namun, pengendalian anggaran tidak memediasi hubungan antara perencanaan anggaran berbasis kinerja dan kinerja pengelola anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pengendalian anggaran lebih dipengaruhi oleh kualitas pelaksanaan anggaran dibandingkan dengan perencanaan awal. Selain itu, terdapat karakteristik spesifik pada UPT yang mempengaruhi hubungan antarvariabel, di mana tingginya tingkat serapan anggaran tidak selalu mencerminkan kinerja yang optimal. Fokus pengelolaan anggaran yang lebih condong pada penyerapan dana dibandingkan pencapaian hasil kinerja menunjukkan perlunya peningkatan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk menyelaraskan antara efisiensi penggunaan anggaran dan hasil yang dicapai.

Sebagai rekomendasi, peningkatan kompetensi pengelola anggaran melalui pelatihan dan pendampingan dalam menyusun perencanaan anggaran berbasis kinerja menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa rencana yang dibuat dapat diimplementasikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan strategis. Efisiensi dalam

pelaksanaan anggaran juga perlu ditingkatkan melalui percepatan proses administrasi serta komunikasi yang lebih baik antara unit kerja terkait untuk mendukung realisasi anggaran yang lebih efektif. Implementasi sistem pengendalian berbasis teknologi dapat menjadi solusi dalam mendukung proses monitoring dan evaluasi yang lebih akurat dan efisien, serta didukung dengan audit internal yang rutin guna memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Selain itu, kebijakan pengelolaan anggaran perlu disesuaikan dengan kondisi spesifik masing-masing UPT, terutama dalam hal kapasitas sumber daya manusia dan struktur organisasi, agar hasil yang dicapai lebih optimal. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk mengeksplorasi pengaruh variabel lain yang belum diteliti dalam studi ini, seperti dampak budaya organisasi atau inovasi teknologi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat memberikan wawasan yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan anggaran di sektor publik.

## Referensi

1. Nurdiansyah, D. H. (2018). Analisis Sistem Penganggaran Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Keuangan Yayasan As-Syifa. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), <https://doi.org/10.17509/jimb.v2i1.12783>.
2. Nordiawan, Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat

3. Utomo, Tanto Pratondo et al. 2015. "Penentuan Jenis Outlet Untuk Pertumbuhan Mikroalga Utomo et Al Utomo et Al Penentuan Jenis Outlet Untuk Pertumbuhan Mikroalga." *Jurnal Teknologi Industri & Hasil Pertanian* 20(2): 109-20.
4. Donaldson, L., (1989). *CEO Governance And Shareholder Returns: Agency Theory Or Stewardship Theory*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Washington, DC.
5. Setiadi, Yoga Agus. (2015). Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso. Artikel Ilmiah Mahasiswa, Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
6. Putri, Reza Pridima. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karimun. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)* Vol. 4, No 2, Mei 2022, Hal 336-348.
7. Beuren, Ilse Maria (2021). Effects of budget system use on innovation performance. *European Journal of Innovation Management* Vol. 24 No. 1, 2021 pp. 109-129 © Emerald Publishing Limited 1460-1060 DOI 10.1108/EJIM-06-2019-016.
8. Anggraini, Yunita, Hendra Puranata. (2018). *Anggaran Berbasis Kinerja: Penyusunan APBD secara Komprehensif*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
9. Hair, Joseph E, Jr. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc. California. USA.
10. Halim, A. (2017). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
11. Mardiasmo, (2014). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
12. Noerdiawan, Deddi. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
13. Septiyan, Resky, Ernadhi, Sudarmanto, dan Ellyn, Octavianty. (2021). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bogor). Naskah Publikasi. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
14. Setiadi, Yoga Agus. (2015). Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso. Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Jember.

15. Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
16. Sujarweni, V.Wiratna. (2015). Akuntansi Sektor Publik : Teori I Konsep I Aplikasi Pustaka Baru Press. Yogyakarta
17. Syuliswati, Atika. (2016). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektifitas Pengendalian Anggaran. Prosiding SNA MK, 28, hlm.189-198
18. Verasvera, Febrina Astria. (2016). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat). Jurnal Manajemen, Vol.15, No. 2.
19. Mulyadi. 2013. Akuntansi Biaya. Edisi kelima. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
20. Sari, N., Rosalina, S. (2015). Pengaruh Social Media Marketing Terhadap Brand Equity Pada Brand Fashion Zara, H&M, Pull&Bear, Dan Stradivarius Di Surabaya.
21. Mahsun. (2013). Metode Penelitian Bahasa: Tahapan, Strategi, Metode, dan Tekniknya. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
22. Arikunto, Suharsimi.(2016). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Edisi. Revisi VII. Jakarta: PT. Rineka Cipta.