

## **Kajian Literatur: Implementasi *Performance-Based Budgeting* Pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia**

**Lorensius<sup>1\*</sup>, Warman<sup>2</sup>, Yunata Tresia<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Mulawarman Samarinda, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Indonesia

\*e-mail: [lorensiamon@gmail.id](mailto:lorensiamon@gmail.id)

---

**Abstract:** This study discusses the implementation of performance-based budgeting in higher education institutions in Indonesia. This study uses a literature review method with narrative analysis to deepen knowledge about performance-based budgeting. The conclusion that can be drawn from this study is that the implementation of performance-based budgeting plays an important role in realizing a quality higher education institution. To implement performance-based budgeting, universities must consider management competencies, organizational commitment, reward systems, and higher education quality. Because the application of performance-based budgeting requires special knowledge, especially knowledge of financial management and accounting. This study provides a different perspective to understand the application of performance-based budgeting by integrating institutional management theory and organizational theory in setting organizational goals.

**Keywords:** implementation, Performance-Based Budgeting, higher education

**Abstrak:** Penelitian ini membahas tentang penerapan penganggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Kajian ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan analisis narasi untuk memperdalam pengetahuan tentang penganggaran berbasis kinerja. Kesimpulan yang dapat ditarik dalam kajian ini adalah penerapan penganggaran berbasis kinerja memainkan peran penting dalam mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas. Untuk mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja, perguruan tinggi harus mempertimbangkan kompetensi manajemen, komitmen organisasi, sistem penghargaan, dan kualitas perguruan tinggi. Karena penerapan penganggaran berbasis kinerja membutuhkan pengetahuan khusus, terutama pengetahuan tentang manajemen keuangan dan akuntansi. Studi ini memberikan perspektif yang berbeda untuk memahami penerapan penganggaran berbasis kinerja dengan mengintegrasikan teori manajemen kelembagaan dan teori organisasi dalam menetapkan tujuan organisasi.

**Kata Kunci:** implementasi, penganggaran berbasis kinerja, pendidikan tinggi

---

Copyright (c) 2021 The Authors. This is an open access article under the CC BY-SA 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

---

### **PENDAHULUAN**

Penelitian ini mengkaji tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Studi tentang *performance-based budgeting* saat ini sangat menarik, karena persaingan tidak lagi hanya terjadi pada sektor bisnis tetapi juga dialami oleh

sektor pendidikan, salah satunya adalah pendidikan tinggi. Tekanan eksternal seperti persaingan pasar tenaga kerja dan pendidikan menjadi tantangan baru bagi institusi pendidikan tinggi untuk mengevaluasi kembali terkait struktur organisasi dan manajemen pendidikan yang terspesialisasi menurut fungsinya (misalnya, pengajaran, penelitian), bidang (misalnya, bisnis, humaniora), dan audiens (misalnya, mahasiswa paruh waktu, pendidikan jarak jauh, pembelajaran orang dewasa), agar dapat memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas (Warman, 2021). Saat ini, keunggulan komparatif perguruan tinggi baik secara global maupun nasional dinilai berdasarkan kualitas yang dimiliki dan ditunjukkan dengan predikat akreditasi (Chu & Westerheijden, 2018).

Anwar Abidin (2017) menjelaskan bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Terlebih, perguruan tinggi merupakan elemen kunci dalam kinerja perekonomian nasional (Barr & Crawford, 2004). Regmi (2016:260-265) pada tahun 2015, terdapat 48 negara masuk dalam kategori negara terbelakang yang dinilai sangat rentan terhadap guncangan ekonomi dan lingkungan, serta memiliki tingkat sumber daya manusia yang rendah. Meskipun demikian, pemulihan dan pertumbuhan ekonomi baru-baru ini telah menguat di negara-negara maju (United Nations, 2017). Seperti banyak negara di dunia, sistem pendidikan tinggi Thailand, melakukan reformasi pembiayaan pendidikan tinggi untuk memotong pengeluaran publik dan merangsang kerjasama universitas-industri untuk memperoleh pendapatan tambahan universitas (Schiller & Liefner, 2007).

Motivasi ‘kenapa institusi pendidikan tinggi di Indonesia?’ karena Indonesia dikategorikan sebagai negara berkembang dan terus berupaya meningkatkan *good governance* pengelolaan keuangan dan meningkatkan akuntabilitas publik. Tuntutan perubahan sistem pada bidang penganggaran menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen institusi pendidikan tinggi. Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 mendefinisikan pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan yang mencakup program diploma, sarjana, magister, doktor, profesi, dan spesialis yang diselenggarakan perguruan tinggi berdasarkan kekhasan budaya bangsa Indonesia. Perguruan tinggi di Indonesia terbagi menjadi dua jenis yakni perguruan tinggi negeri berbadan hukum

yang diselenggarakan pemerintah melalui kementerian, dan perguruan tinggi swasta yang diselenggarakan oleh masyarakat. Untuk mendorong peningkatan kualitas pengelolaan keuangan dan akuntabilitas publik, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan peraturan Nomor 21 Tahun 2004 terkait praktik manajemen publik, salah satu fokusnya adalah mendorong perguruan tinggi untuk menerapkan praktik *performance-based budgeting* yang dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2005.

Manajemen pembiayaan perguruan tinggi beberapa tahun terakhir menggambarkan bahwa ada pergeseran paradigma model pelayanan publik, yang memiliki konsekuensi serius bagi perguruan tinggi dan mahasiswa (Santosa, 2015; Lorensius dan Ping, 2021). Di Indonesia, kualitas perguruan tinggi diatur oleh pemerintah melalui Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang sekarang menjadi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Peraturan tersebut mengatur berbagai kegiatan perguruan tinggi, mulai dari pendirian perguruan tinggi dan program studi, kurikulum, proses pembelajaran, pengelolaan hingga penyusunan anggaran (Sayidah et al., 2019). Pelaksanaan anggaran pada institusi pendidikan tinggi belum efektif, meskipun peraturan perundang-undangan telah mengamanatkan bahwa penganggaran berbasis kinerja harus dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2005 (Santosa, 2015).

Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti) memperlihatkan jumlah perguruan tinggi di Indonesia saat ini mencapai 4.582 (PDDikti, 2021). Namun, secara umum kualitasnya masih rendah, secara lebih spesifik, melihat data hasil akreditasi pada tahun 2019, masih ada 2.175 (48%) perguruan tinggi yang belum akreditasi, dan 1.457 (32%) telah mendapat akreditasi “C”, 831 (18%) dengan akreditasi “B” dan baru 95 (2%) perguruan tinggi dengan peringkat akreditasi “A” (Kemenristekdikti, 2019:5-6). Kualitas merupakan aspek penting dari perguruan tinggi, karena menjadi perhatian utama manajemen untuk mendapat pengakuan secara publik. Kualitas perguruan tinggi yang buruk akan memicu penurunan jumlah mahasiswa sebagai akibat turunnya kepercayaan calon mahasiswa dan pada akhirnya mengancam keberlangsungan perguruan tinggi (Tsinidou et al., 2010).

Kajian literatur tentang *performance-based budgeting* memang sudah sangat banyak dilakukan, namun sebagian besar dilakukan dalam konteks negara

maju, seperti di Amerika Serikat (Lu et al., 2011), Inggris (Noman, 2008), Australia dan Selandia Baru (Martí, 2013). Di Indonesia, studi terbaru oleh Pratolo et al., (2021) menemukan bahwa sistem penganggaran berbasis kinerja berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi. Meskipun pada tahap perencanaan, *input* yang digunakan dalam penyusunan masih berupa perkiraan kasar berdasarkan *trend* dan belum didukung oleh data yang valid (Hakim & Mochmamad, 2019; Lorensius et al., 2021). Penerapan penganggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi saat ini masih belum optimal karena masalah ukuran kinerja yang tepat, sehingga hanya sebatas untuk memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan (Suryanto & Kurniati, 2020). Berangkat dari beberapa kajian penelitian yang ada, studi ini bermaksud memperdalam pengetahuan tentang *performance-based budgeting*, terutama menyangkut masalah penerapan penganggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi, khususnya dalam konteks negara berkembang, seperti Indonesia saat ini.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka (*literature review*) dengan mengidentifikasi beberapa literatur yang relevan, kemudian disaring berdasarkan relevansi dan kualitas dari literatur yang ditemukan (Stewart et al., 2010). Analisis menggunakan pola narasi dari berbagai literatur yang relevan dan berkualitas, dengan tujuan; (1) penulis ingin memperdalam pengetahuan tentang penganggaran berbasis kinerja, sekaligus membantu para pembaca untuk memahami bersama tentang penerapan penganggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan, dan (2) analisis dalam studi ini akan mencoba menawarkan penjelasan tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Kajian ini disusun dalam tiga bagian utama, pertama adalah bagian pengantar; bagian ini mempertimbangkan relevansi penerapan penganggaran berbasis kinerja dalam konteks pendidikan tinggi saat ini dan mengingat intervensi pemerintah sebelumnya dalam mengatasi masalah kualitas perguruan tinggi yang masih rendah. Bagian kedua, hasil dan pembahasan yang merupakan inti dari studi ini, yang menjelaskan dan mempelajari penerapan

penganggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan. Pada bagian akhir, penulis menarik beberapa kesimpulan dan rekomendasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Revolusi manajemen pengelolaan perguruan tinggi**

*New Public Management* adalah pola baru dalam pengembangan sektor publik, yang mengacu pada prinsip-prinsip *good governance*, dengan penekanan pada visi strategis, demokratis, keadilan, transparansi, responsif, supremasi, hukum, partisipasi, kesetaraan, dan akuntabilitas (Osborne, 1993). Salah satu implementasi *new public management* pada perguruan tinggi di Indonesia adalah dengan mengadopsi sistem penganggaran modern, yang memperkenalkan beberapa metode, yakni penganggaran berbasis nol (*zero-based budgeting*), sistem penganggaran pemrograman (*the planning programming budgeting system*), dan penganggaran berbasis kinerja (Hager et al., 2001).

Sistem penganggaran pembiayaan pendidikan saat ini dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang modern, yang telah dikembangkan untuk menggantikan sistem penganggaran tradisional yang diketahui memiliki kelemahan-kelemahan tersendiri dalam proses pelaksanaannya. Menurut Hager et al., (2001:62) penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) adalah metode penganggaran yang menghubungkan *appropriacy* (kepantasan) yang pada akhirnya dengan hasil program. Oleh karena itu, penganggaran berbasis kinerja lebih berfokus pada pencapaian hasil atau kinerja utama dari biaya aktivitas yang telah direncanakan (Hager et al., 2001). Karena sangat penting, terutama bagi perguruan tinggi harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berorientasi pada kepentingan masyarakat (Sofyani, 2018).

Dicker et al., (2019), mengeksplorasi kualitas pendidikan tinggi dan menemukan bahwa tujuan utama perguruan tinggi adalah memberikan pendidikan yang berkualitas, maka penganggaran berbasis kinerja harus diarahkan untuk memenuhi harapan tersebut, terkait dengan peningkatan kualitas perguruan tinggi, terutama di Indonesia. Sebenarnya telah banyak studi terkait tata kelola perguruan tinggi, yang dilakukan dengan menggunakan berbagai pendekatan dan latar belakang, hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar perguruan tinggi masih berfokus pada aspek historis, politik, dan prinsip, daripada bagaimana berinovasi untuk suatu perubahan tata kelola perguruan tinggi yang berkualitas tinggi

(Trakman, 2008; Kretek et al., 2013; Wardhani et al., 2019). Jauh sebelumnya, Locke (1975) telah menjelaskan bahwa tujuan yang didefinisikan dengan jelas dan direalisasikan oleh individu atau kelompok dalam organisasi, akan menghasilkan tingkat pencapaian yang lebih tinggi.

Locke (1975) juga telah merincikan lima prinsip dalam menetapkan tujuan yakni: (1) tujuan harus jelas, (2) harus memiliki tingkat kesulitan sedang sampai tinggi, (3) anggota organisasi harus menerima tujuan, (4) anggota harus menerima umpan balik tentang kemajuan mereka dalam upaya mencapai tujuan, (5) tujuan yang ditentukan secara partisipatif lebih baik daripada tujuan yang ditetapkan hanya oleh satu pihak. Setiap tujuan yang ditetapkan oleh organisasi harus dirumuskan dalam rencana anggarannya untuk memudahkan tim mencapai target kinerjanya, yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Anggaran tidak hanya memuat rencana dan jumlah nominal yang diperlukan untuk melakukan kegiatan atau program, tetapi juga memuat tujuan yang ingin dicapai (Jones, 2014).

Praktik hasil penganggaran berbasis kinerja menghasilkan secara rinci target luaran (output) dan hasil (input) dari kegiatan dan anggaran yang direncanakan, jangka waktu pelaksanaan, dan evaluasi. Kegiatan ini berkaitan erat antara komponen satu dengan yang lain, seperti dijelaskan dalam konsep penetapan tujuan. Hal ini sejalan dengan premis teori penetapan tujuan, yang mengklaim bahwa tujuan yang sulit, tetapi dengan target yang spesifik akan menghasilkan kinerja tinggi (Robbins & Judge, 2013). Dengan demikian, implementasi performance-based budgeting diyakini dapat membantu manajemen untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan (Edwin A. Locke & Latham, 2013).

Untuk memperjelas lebih jauh, tentang revolusi manajemen perguruan tinggi, teori kelembagaan berkontribusi untuk menjelaskan determinan implementasi penganggaran berbasis kinerja, yaitu kompetensi manajemen dan komitmen organisasi, dalam hal ini penulis mengacu pada pandangan mekanisme isomorfisme institusional yang dikemukakan oleh DiMaggio dan Powell (2000). Ketika menciptakan tingkat kinerja yang tinggi, organisasi akan cenderung bergerak menuju keseragaman, dalam hal ini berkaitan dengan implementasi penganggaran berbasis kinerja di lingkungan perguruan tinggi (Kristiantoro et al., 2018). Maka DiMaggio dan Powell (2000) menyarankan tiga mekanisme yang berbeda dari isomorfisme institusional, yakni koersif, mimesis, dan normatif.

Isomorfisme koersif terjadi karena akibat dari tekanan yang diberikan pihak eksternal atau internal yang lebih tinggi pada suatu organisasi. Sementara itu, isomorfisme mimesis terjadi ketika organisasi meniru organisasi lain yang dianggap memiliki rekam jejak yang sukses setelah mengadopsi kebijakan atau mekanisme tertentu. Terakhir, isomorfisme normatif menggambarkan organisasi secara alami sesuai dengan konteks.

a) Kompetensi manajemen

Dalam mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja dibutuhkan kompetensi manajemen. Kompetensi manajemen mencakup pengetahuan, keterampilan, tindakan atau perilaku, dan pola pikir yang dapat diandalkan untuk membedakan antar individu, terutama dalam kaitannya dengan prestasi kerja (Hashimda dan Wok, 2014). Keberhasilan implementasi suatu kebijakan dalam suatu organisasi ditentukan oleh kompetensi anggotanya, terutama dalam manajemen. Kompetensi yang diperoleh dari pendidikan formal dan pengalaman kerja merupakan salah satu sumber penting dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja (Ahyaruddin dan Akbar, 2018). Pengetahuan dan keterampilan manajemen yang kompeten akan memungkinkan anggota organisasi bekerja secara efektif dan efisien. Karena kompetensi manajemen merupakan komponen penting dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran, karena manajemen selalu terlibat dalam penetapan tujuan dan evaluasi (DiMaggio dan Powell, 2000).

b) Komitmen organisasi

Bansal et al. (2004) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan individu untuk tindakan yang memiliki relevansi dengan tujuan organisasi. Komitmen dalam organisasi merupakan aspek penting, karena individu yang memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap organisasinya akan mampu menerapkan performance-based budgeting dengan baik dan berorientasi pada tujuan. Sofyani (2018) berpendapat bahwa komitmen dapat tercermin dalam kegiatan organisasi, seperti mengalokasikan sumber daya, tujuan, strategi, inovasi, dan memberi dukungan politik yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, komitmen yang kuat akan sangat mempengaruhi organisasi dalam implementasi kebijakan terkait peningkatan kinerja (Sofyani, 2018).

c) Sistem penghargaan

Julnes dan Holzer (2001) mengemukakan bahwa tanggapan organisasi terhadap perubahan juga berkaitan dengan adanya insentif sebagai bentuk kompensasi untuk menerima inovasi. Kompensasi tersebut merupakan prasyarat untuk penerapan kebijakan baru, karena anggota organisasi dapat menilai bahwa inovasi tidak selalu berdampak positif, melainkan memiliki efek negatif jika konsep baru yang diperkenalkan dalam organisasi gagal diimplementasikan secara memadai. Menurut Simons (2000) ada dua cara untuk mendorong anggota agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pertama, dengan memastikan bahwa anggota percaya tujuan itu sah, sehingga mereka akan berusaha untuk mencapainya. Kedua, dengan mengarahkan perhatian anggota pada tujuan yang ingin dicapai melalui insentif formal berupa penghargaan atau pembayaran, dengan harapan dapat memotivasi kinerja.

### **Implementasi *performance-based budgeting* pada perguruan tinggi**

Anggaran yang disusun dengan baik dapat menjadi pedoman dalam melakukan perencanaan, mengarahkan kinerja, dan sebagai sistem kontrol untuk mengukur kinerja manajerial (Jones et al., 2013). Berdasarkan teori penetapan tujuan, dengan target hasil yang jelas dari penerapan penganggaran berbasis kinerja, akan membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik (E. A. Locke, 1975). Dengan target kinerja yang jelas, bawahan akan memahami peran dan tanggung jawabnya serta mengetahui apa yang perlu dicapai sesuai dengan rencana dan strategi yang telah ditetapkan (Lorenz dan Wigger, 2012). Singkatnya, perguruan tinggi menjadi organisasi ‘hibrida’ karena tingkat organisasi dan individu, logika institusional yang multilevel dan bersaing (misalnya, logika akademik dan bisnis) hidup berdampingan sebagai kombinasi dari nilai-nilai profesional, akademik, dan manajerial atau administratif.

Perguruan tinggi adalah organisasi yang terdiri dari akademisi, sumber daya manusia, aset, dan sistem keuangan. Sistem keuangan merupakan sistem penganggaran yang meskipun bagian kecil dari sub-sistem di perguruan tinggi, namun memainkan peran penting dalam mendukung kualitas dari perguruan tinggi itu sendiri. Keberhasilan dalam menerapkan sistem penganggaran tergantung pada kompetensi manajemen, maka sumber daya yang berkualitas akan mempengaruhi kinerja perguruan tinggi melalui penerapan penganggaran berbasis kinerja, yang



berperan sebagai kontrol. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara kompetensi manajemen dengan kualitas perguruan tinggi. Karena implementasi penganggaran berbasis kinerja bukan hanya sebagai alat untuk merencanakan anggaran, tetapi metode penganggaran modern, yang bertindak sebagai alat strategis yang berguna untuk mengendalikan tujuan akhir dari kegiatan yang dilakukan sesuai visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi (Jones et al., 2013).

Selain itu, penganggaran berbasis kinerja merupakan alat strategi yang dapat menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi. Hal ini didukung oleh Simons (2000) bahwa sistem reward berperan sebagai kebijakan untuk mendorong motivasi kerja anggota dan dapat mempengaruhi kualitas perguruan tinggi jika digabungkan dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja. Meski hanya sebagai quasi-intervensi, peran penerapan penganggaran berbasis kinerja tetap penting untuk dipertimbangkan, mengingat pengaruhnya yang relatif terhadap kualitas perguruan tinggi. Kompetensi manajemen dalam mengelola perguruan tinggi sangat dibutuhkan, untuk menjamin keberlanjutan perguruan tinggi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan, serta dalam pengelolaan yang berkualitas. Namun, jika dibarengi dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja akan menambah nilai, karena penganggaran berbasis kinerja dapat mengarahkan kompetensi pengelolaan sesuai dengan prioritas pekerjaan.

Manajemen perguruan tinggi membentuk keseimbangan antara tujuan, sosial ekonomi, individu, dan organisasi sekaligus mendorong penggunaan sumber daya yang efisien dalam good university governance salah satunya melalui performance-based budgeting. Hal tersebut tentunya tidak terlepas dari aktivitas perencanaan institusi perguruan tinggi. Perencanaan dalam hal ini terdiri dari tiga jenis, yakni perencanaan jangka panjang yang tertuang dalam dokumen rencana induk pengembangan, perencanaan jangka menengah yang tertuang dalam rencana operasional, dan perencanaan jangka pendek atau rencana operasional. Hal tersebut menggambarkan bahwa teori kelembagaan, terutama sudut pandang mekanisme normatif yang dikemukakan DiMaggio dan Powell (2000), merupakan salah satu pola, dimana organisasi berusaha untuk menerapkan struktur tertentu atau mekanisme kebijakan tertentu dengan landasan profesionalisme untuk orientasi yang substansial, yaitu optimal dan pencapaian tujuan (Sofyani, 2018). Salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan yang optimal adalah kompetensi dan komitmen

manajemen dalam organisasi (Lorensius, Ping, et al., 2021). Namun faktanya, penerapan penganggaran berbasis kinerja masih belum merata di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, khususnya perguruan tinggi swasta (Cahyono et al., 2001). Hal ini sejalan dengan kenyataan bahwa sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia baik negeri maupun swasta, menempatkan posisi manajemen bersifat politis.

Studi ini sesuai dengan Julnes dan Holzer (2001), yang berpendapat bahwa penerapan inovasi dalam organisasi dalam menerapkan penganggaran berbasis kinerja pada organisasi perlu disertai insentif sebagai trade-off, sehingga anggota organisasi mau melakukan inovasi secara tepat. Ini karena inovasi dapat membuat anggota frustrasi, yang mungkin kehilangan ritme status quo dimana mereka merasa nyaman (Ahyaruddin dan Akbar, 2018). Hal ini didukung oleh fakta empiris bahwa banyak akademisi, terutama mereka yang bukan dari disiplin akuntansi, keuangan atau manajemen memandang bahwa fokus perguruan tinggi harus pada penyediaan pendidikan yang berkualitas, bukan pada peningkatan kinerja keuangan (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007). Asumsinya masuk akal, karena pemahaman mereka yang terbatas, sehingga hanya memandang pelaksanaan penerapan penganggaran berbasis kinerja sebagai proses perencanaan dan penetapan anggaran saja, bukan sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja dan kualitas perguruan tinggi. Maka, ketika penghargaan dirumuskan dan dikaitkan dengan target kinerja, anggota akan berusaha keras untuk mencapai target yang secara inheren tertanam dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan mengkaji tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi. Kesimpulan yang dapat ditarik dalam kajian ini adalah penerapan penganggaran berbasis kinerja memainkan peran penting dalam mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas. Untuk mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja, perguruan tinggi harus mempertimbangkan kompetensi manajemen, komitmen organisasi, sistem penghargaan, dan kualitas perguruan tinggi. Karena penerapan penganggaran berbasis kinerja membutuhkan pengetahuan khusus, terutama pengetahuan tentang manajemen keuangan dan akuntansi. Studi ini berkontribusi secara praktis dan teoritis untuk bidang pengetahuan. Secara praktis, penerapan penganggaran

berbasis kinerja pada perguruan tinggi sangat penting karena merupakan salah satu faktor potensial yang dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi dan membantu mengatasi masalah kualitas perguruan tinggi yang masih rendah di Indonesia. Sedangkan secara teoritis, kajian ini memberikan wawasan tentang konsekuensi penerapan penganggaran berbasis kinerja di perguruan tinggi saat ini.

Terlepas dari implikasi positifnya, kajian ini memiliki banyak keterbatasan karena hanya berdasarkan narasi kajian literatur yang tidak sistematis. Maka pembaca harus berhati-hati dalam menarik kesimpulan dari hasil kajian ini, terutama untuk tujuan generalisasi. Atas dasar tersebut, maka perlu dilakukan penelitian lapangan dengan melibatkan perguruan tinggi secara menyeluruh untuk mendapatkan gambaran dan hasil yang lebih berkualitas.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2018). Indonesian Local Government's Accountability and Performance: the Isomorphism Institutional Perspective. In *Jurnal Akuntansi dan Investasi* (Vol. 19, Issue 1). Muhammadiyah University Yogyakarta. <https://doi.org/10.18196/jai.190187>
- Anwar Abidin, A. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Tinggi dalam Upaya Meningkatkan Mutu (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Menengah di Surabaya). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 87.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234–250.
- Barr, N., & Crawford, I. (2004). Financing higher education: Answers from the UK. In *Financing Higher Education: Answers from the UK*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203321515>
- Cahyono, D., Mulyono, A., & Lesmana, S. (2001). Pengaruh Politik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial (Studi Empiris di Perguruan Tinggi, *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 543–564.
- Chu, A., & Westerheijden, D. F. (2018). Between quality and control: what can we learn from higher education quality assurance policy in the Netherlands. *Quality in Higher Education*, 24(3), 260–270. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1559513>
- Dicker, R., Garcia, M., Kelly, A., & Mulrooney, H. (2019). What does 'quality' in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1425–1441. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445987>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143–166. <https://doi.org/10.1016/S0742->

3322(00)17011-1

- Hager, G., Hobson, A., & Wilson, G. (2001). *Performance-based budgeting: Concepts and examples* (Issue 302). Legislative Research Commission, Committee for Pram Review and Investigations.
- Hakim, A., & Mochmamad, M. (2019). Proses Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. *Profit*, 13(01), 47–62. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2019.013.01.6>
- Hashim, J., & Wok, S. (2014). Competence, performance and trainability of older workers of higher educational institutions in Malaysia. *Employee Relations*, 36(1), 82–106. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0031>
- Jones, R. (2014). Public Sector Accounting. In *Public Sector Accounting*. Pearson Education. <https://doi.org/10.4135/9781446263105>
- Jones, R., Lande, E., Lüder, K., & Portal, M. (2013). A Comparison of Budgeting and Accounting Reforms in the National Governments of France, Germany, the UK and the US. *Financial Accountability & Management*, 29(4), 419–441. <https://doi.org/10.1111/faam.12022>
- Julnes, P. de L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693–708.
- Kemenristekdikti. (2019). Statistik Pendidikan Tinggi (Higher Education Statistics) 2019. In *Pusdatin Kemenristekdikti*. [http://www.mohe.gov.my/web\\_statistik/](http://www.mohe.gov.my/web_statistik/)
- Kretek, P. M., Dragšić, Ž., & Kehm, B. M. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9580-x>
- Kristiantoro, H., Basuki, B., & Fanani, Z. (2018). The Institutionalization of Spending Review in Budgeting System in Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 19(1), 36–53. <https://doi.org/10.18196/jai.190190>
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 26(1), 457–480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (2013). New developments in goal setting and task performance. In *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Lorensius, & Ping, T. (2021). Model Pembiayaan Pendidikan di Perguruan Tinggi pada Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 1(2), 107–119.
- Lorensius, Ping, T., & Poernomo, S. A. (2021). Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Gaudium Vestrum: Jurnal Kateketik Pastoral*, 5(1), 1–12. <https://ojs.stkpkbi.ac.id/index.php/jgv/article/view/97>
- Lorensius, Warman, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences*

- (*IJESSS*), 1(2), 49–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.53402/ijesss.v1i2.16>
- Lorenz, C., & Wigger, B. U. (2012). The impact of performance budgeting on public spending in Germany's Laender. In *The Impact of Performance Budgeting on Public Spending in Germany's Laender* (pp. 1–143). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3483-3>
- Lu, Y., Willoughby, K., & Arnett, S. (2011). Performance Budgeting in the American States: What's Law got to do with it? *State and Local Government Review*, 43(2), 79–94. <https://doi.org/10.1177/0160323X11407523>
- Martí, C. (2013). Performance budgeting and accrual budgeting: A Study of the United Kingdom, Australia, and New Zealand. *Public Performance and Management Review*, 37(1), 33–58.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*, 81(1), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.05.009>
- Noman, Z. (2008). Performance budgeting in the United Kingdom. *OECD Journal on Budgeting*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.1787/budget-v8-art4-en>
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 349–356.
- PDDikti. (2021). *PDDikti: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Bermutu*. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2021). Intervening Role of Performance-Based Budgeting in the Relationship between Transformational Leadership , Organizational Commitment and University Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 77–90.
- Regmi, K. D. (2016). Education 2030: Financing for Adult Education in Least Developed Countries. *2016 Annual Conference of CASAE/ACEEA*, 260–265. <http://www.academia.edu/download/45999194/Regmi-2016.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Santosa, A. B. (2015). Sistem Penganggaran Pendidikan Tinggi Dari Old Public Management Menuju New Public Management. *Jurnal Kependidikan*, 2(2), 127–142. <https://doi.org/10.24090/jk.v2i2.556>
- Sayidah, N., Ady, S. U., Supriyati, J., Sutarmin, Winedar, M., Mulyaningtyas, A., & Assagaf, A. (2019). Quality and university governance in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(4), 10–17. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n4p10>
- Schiller, D., & Liefner, I. (2007). Higher education funding reform and university–industry links in developing countries: The case of Thailand. *Higher Education*, 54(4), 543–556. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9011-y>
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. In *Accounting Education* (Vol. 15, Issue 1). Prentice

- Sofyani, H. (2018). Does Performance-Based Budgeting Have a Correlation with Performance Measurement System? Evidence from Local Government in Indonesia. *Foundations of Management*, 10(1), 163–176.  
<https://doi.org/10.2478/fman-2018-0013>
- Stewart, R., Van Rooyen, C., Dickson, K., Majoro, M., & De Wet, T. (2010). What is the impact of microfinance on poor people? In *A systematic review of evidence from ...* (pp. 1–104). EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education
- Suryanto, S., & Kurniati, P. S. (2020). Tinjauan Perubahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 1(2). <https://doi.org/10.20527/jpp.v1i2.2441>
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1–2), 63–83. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>
- Tsinidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: An empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227–244. <https://doi.org/10.1108/09684881011058669>
- United Nations. (2017). World economic situation and prospects 2017. *Acessado Em*, 20.
- Wardhani, R. S., Taufiq, Fuadah, L. L., Siddik, S., & Awaluddin, M. (2019). Good University Governance : Budgeting Participation. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.24191/apmaj.v14i1.808>
- Warman. (2021). Establishing the governmental policy to promote engagement within the inclusive education system in Indonesia. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1), 124–148.