

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen keuangan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi, baik di sektor privat maupun publik. Menurut Gitman dan Zutter (2015), manajemen keuangan adalah seni dan ilmu dalam mengelola uang, yang meliputi proses perencanaan, analisis, dan pengendalian keuangan. Tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai organisasi melalui alokasi sumber daya yang efisien dan efektif (Brigham dan Ehrhardt, 2017).

Dalam konteks organisasi sektor publik, manajemen keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan tata kelola yang baik (*good governance*). Menurut Mardiasmo (2018), manajemen keuangan publik bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan Dana publik dilakukan secara transparan, akuntabel, efisien, efektif, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan (KNKG, 2006).

Penerapan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik. Penelitian yang dilakukan oleh Putra & Liza, (2021) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan daerah berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini didukung oleh penelitian Haryanto (2019) yang menemukan bahwa transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan masyarakat kepada pemerintah daerah.

Keuangan daerah merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen keuangan sektor publik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang dapat dijadikan milik daerah yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat (Permendagri Nomor 13 Tahun 2006).

Manajemen anggaran merupakan salah satu elemen kunci dalam tata kelola organisasi yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Peran strategis manajemen anggaran tidak hanya terbatas pada pengendalian keuangan, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kinerjanya secara menyeluruh. Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Putra, (2021) yang menunjukkan bahwa manajemen anggaran yang efektif, yang ditandai dengan perencanaan anggaran yang baik, pengendalian anggaran yang ketat, dan evaluasi anggaran yang teratur, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Perusahaan dengan praktik manajemen anggaran yang lebih baik cenderung mencapai tingkat profitabilitas, efisiensi, dan pertumbuhan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki manajemen anggaran yang kurang efektif. Hal ini didukung oleh penelitian, Wijaya dan Sari (2022) melakukan studi kasus pada tiga instansi pemerintah daerah di Provinsi Jawa Timur untuk menganalisis peran manajemen anggaran dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa manajemen anggaran yang efektif, yang melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan dalam proses penyusunan anggaran, pengawasan anggaran yang transparan,

dan pelaporan anggaran yang akuntabel, berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis instansi pemerintah. Instansi yang menerapkan praktik manajemen anggaran yang baik lebih mampu mengalokasikan sumber daya secara efisien, menyelaraskan anggaran dengan prioritas strategis, dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya, pengelolaan keuangan daerah seringkali menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan. Salah satu permasalahan yang umum terjadi adalah ketidakselarasan antara perencanaan dan penganggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti & Syarifuddin, (2020) menemukan bahwa ketidakselarasan antara dokumen perencanaan (RPJMD dan Renstra) dengan dokumen penganggaran (APBD) menyebabkan rendahnya efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran daerah.

Permasalahan lain yang sering dihadapi adalah rendahnya kualitas penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Basri dan Nabiha (2016) menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh OPD seringkali tidak mencerminkan prinsip-prinsip anggaran yang berkualitas, seperti kurangnya keterkaitan dengan rencana strategis, belum optimalnya penggunaan anggaran berbasis kinerja, lemahnya fungsi pengawasan dan evaluasi, serta transparansi dan akuntabilitas yang masih perlu ditingkatkan. Lambatnya penyerapan anggaran juga menjadi masalah yang cukup sering terjadi dalam pengelolaan keuangan daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama et al (2018) menemukan bahwa penyerapan anggaran yang rendah di tengah tahun berpotensi mengganggu kinerja OPD dalam mencapai target pembangunan. Hal ini didukung oleh penelitian Ilma et al, (2023) yang menunjukkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran berdampak negatif terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Keterbatasan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan anggaran juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi manajemen keuangan daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2019) menemukan bahwa kurangnya pemahaman pegawai tentang regulasi dan prosedur penganggaran yang kompleks dapat menyebabkan kesalahan dalam perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan anggaran. Hal ini didukung oleh penelitian Rumapea, (2022) yang menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah SDM yang memiliki keahlian khusus di bidang perencanaan dan penganggaran menyebabkan beban kerja yang tidak seimbang dan menghambat proses manajemen anggaran secara efektif dan efisien.

Permasalahan-permasalahan tersebut juga terjadi di Provinsi Sulawesi Barat, sebagaimana diungkapkan dalam latar belakang penelitian ini. Anggaran yang disusun oleh OPD di Provinsi Sulawesi Barat masih belum sepenuhnya mencerminkan prinsip-prinsip anggaran yang berkualitas. Hal ini ditandai dengan kurangnya keterkaitan antara anggaran dengan rencana strategis dan prioritas pembangunan daerah, belum optimalnya penggunaan pendekatan anggaran berbasis kinerja, lemahnya fungsi pengawasan dan evaluasi anggaran, serta transparansi dan akuntabilitas anggaran yang masih perlu ditingkatkan. Selain itu, proses penyusunan anggaran di Provinsi Sulawesi Barat sering kali tidak sejalan dengan rencana program yang telah ditetapkan sebelumnya. Akibatnya, pelaksanaan program menjadi terhambat karena alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Ketidakharmonisan antara perencanaan dan penganggaran ini berpotensi mengurangi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pembangunan daerah.

Salah satu indikator penting dalam menilai kualitas manajemen anggaran adalah distribusi realisasi anggaran secara proporsional sepanjang tahun anggaran. Ketidakseimbangan dalam penyerapan anggaran dapat mencerminkan

adanya kelemahan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun pengendalian anggaran. Data menunjukkan bahwa realisasi anggaran di sebagian besar OPD tidak terdistribusi secara merata antar triwulan. Contohnya, Badan Penanggulangan Bencana Daerah hanya merealisasikan 2,70% anggarannya di triwulan I, lalu meningkat menjadi 11,28% di triwulan II, 18,87% di triwulan III, dan 27,71% di triwulan IV. Pola realisasi seperti ini mengindikasikan perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang kurang optimal. Dari data juga terlihat bahwa sebagian besar realisasi anggaran terjadi di triwulan IV. Misalnya, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan merealisasikan 58,17% anggarannya di triwulan III dan melonjak ke 99,66% di triwulan IV. Penumpukan realisasi di akhir tahun berpotensi mengurangi efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program.

Beberapa OPD belum merealisasikan anggaran secara penuh di akhir tahun. Contohnya, Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan hanya merealisasikan 94,57% anggarannya, sementara Rumah Sakit Umum Daerah hanya 88,72%. Hal ini menunjukkan masih adanya ruang untuk peningkatan penyerapan anggaran. Selain itu, tingkat realisasi anggaran sangat bervariasi antar OPD. Ada yang mencapai 99% lebih seperti Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, namun ada pula yang di bawah 90% seperti Sekretariat Daerah Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat. Disparitas ini perlu ditelaah lebih jauh untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja realisasi anggaran di tiap OPD. Di triwulan I, sebagian besar OPD baru merealisasikan kurang dari 20% anggarannya. Bahkan beberapa unit seperti Sekretariat Daerah Biro Hukum belum melakukan realisasi sama sekali di triwulan I. Hal ini mengindikasikan adanya kendala dalam pelaksanaan program di awal tahun anggaran.

Temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa terdapat masalah dalam manajemen anggaran di Provinsi Sulawesi Barat, terutama terkait efisiensi dan

akurasi realisasi anggaran. Sehingga perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan solusi peningkatan kualitas pengelolaan anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.

Keterbatasan kemampuan SDM dalam pengelolaan anggaran juga menjadi salah satu faktor penghambat dalam mewujudkan manajemen keuangan daerah yang efektif dan efisien di Provinsi Sulawesi Barat.

Kurangnya pemahaman pegawai tentang regulasi dan prosedur penganggaran yang kompleks dapat menyebabkan kesalahan dalam perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan anggaran. Selain itu, keterbatasan jumlah SDM yang memiliki keahlian khusus di bidang perencanaan dan penganggaran menyebabkan beban kerja yang tidak seimbang dan menghambat proses manajemen anggaran secara efektif dan efisien.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, peningkatan peran manajemen anggaran dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan judul ***“Peran Manajemen Anggaran Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Akurasi Realisasi Anggaran” (Studi Kasus di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat)***

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah Pelaksanaan Anggaran berpengaruh terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?
3. Apakah Pengendalian Anggaran berpengaruh terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?

4. Apakah Pelaporan Anggaran berpengaruh terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?
5. Apakah Perencanaan berpengaruh terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?
6. Apakah Pelaksanaan Anggaran berpengaruh terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?
7. Apakah Pengendalian Anggaran berpengaruh terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat?
8. Apakah Pelaporan Anggaran berpengaruh terhadap Akurasi Realisasi anggarandi Provinsi Sulawesi Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pelaporan Anggaran terhadap efisiensi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.

8. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pelaporan Anggaran terhadap Akurasi Realisasi anggaran di Provinsi Sulawesi Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan teori manajemen keuangan publik, khususnya dalam konteks pengelolaan keuangan daerah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam pemahaman tentang bagaimana manajemen anggaran dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi realisasi anggaran di tingkat pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya literatur yang ada tentang manajemen anggaran dan pengelolaan keuangan daerah. Temuan dan kesimpulan dari penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji topik serupa atau melakukan penelitian lanjutan dalam bidang ini. Dengan kontribusi teoritis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan pemahaman tentang peran manajemen anggaran dalam meningkatkan kinerja keuangan daerah, serta memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan keuangan daerah yang lebih baik di masa depan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan rekomendasi dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi realisasi anggaran melalui penerapan manajemen anggaran yang baik. Sementara itu, bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam menyusun anggaran yang lebih berkualitas, selaras dengan rencana strategis, dan berorientasi pada kinerja. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, sehingga dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Terakhir, bagi akademisi dan peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan inspirasi untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya terkait manajemen anggaran dan kinerja keuangan daerah.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disusun secara sistematis dalam enam bab utama, yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik teoritis maupun praktis, serta sistematika penulisan yang menggambarkan alur logis dari keseluruhan isi tesis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan kajian literatur yang relevan dengan topik penelitian, mencakup teori-teori utama seperti manajemen anggaran, efisiensi, dan akurasi realisasi anggaran. Selain itu, diuraikan pula penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam merumuskan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini memaparkan hubungan antarvariabel penelitian berdasarkan teori dan hasil studi terdahulu. Kerangka konseptual dijelaskan secara naratif dan visual, serta dirumuskan hipotesis-hipotesis yang akan diuji secara empiris.

BAB IV: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data dan uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian.

BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis, termasuk evaluasi outer model dan inner model. Selanjutnya dibahas secara mendalam temuan-temuan penelitian dan dikaitkan dengan teori maupun hasil penelitian sebelumnya.

BAB VI: PENUTUP

Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait, baik praktisi, akademisi, maupun peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Anggaran

Dalam konteks manajemen keuangan, anggaran merupakan instrumen perencanaan yang memuat proyeksi finansial, baik dari sisi pemasukan maupun pengeluaran. Dokumen ini disajikan dalam bentuk nilai moneter yang hendak direalisasikan pada timeframe tertentu, dengan mempertimbangkan data historis sebagai acuan evaluasi kinerja dan pengawasan, sebagaimana dikemukakan oleh Halim dan Kusufi (2016).

Menurut Van Horne dan Wachowicz (2019), manajemen keuangan adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan menyeluruh. Konsep ini menekankan bahwa fungsi keputusan dari manajer keuangan dapat dibagi menjadi tiga area utama: keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan manajemen aktiva. Setiap keputusan harus diambil dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan untuk memaksimalkan nilai bagi para pemangku kepentingan.

Brigham dan Houston (2021) mengembangkan teori sinyal dalam konteks manajemen keuangan, yang menyatakan bahwa tindakan yang diambil manajemen memberikan petunjuk bagi investor tentang bagaimana manajemen memandang prospek perusahaan. Teori ini sangat relevan dalam pengelolaan anggaran karena setiap keputusan alokasi sumber daya dan pendanaan dapat memberikan sinyal kepada stakeholder tentang kondisi dan arah strategis organisasi. Pemahaman ini penting dalam membangun kredibilitas dan kepercayaan dalam pengelolaan keuangan.

Lebih lanjut, Ross, Westerfield, dan Jordan (2023) mengemukakan prinsip-prinsip dasar manajemen keuangan yang meliputi trade-off risiko-return, nilai waktu uang, dan diversifikasi. Mereka menekankan pentingnya keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas dalam pengelolaan keuangan organisasi. Prinsip-prinsip ini menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan keuangan yang efektif dan efisien, terutama dalam konteks pengelolaan anggaran publik maupun privat. Mengacu pada pemikiran Mardiasmo (2018), penyusunan anggaran dilaksanakan melalui empat tahapan penting:

1. Tahap persiapan yang menuntut perencanaan komprehensif. Pada fase ini, estimasi pendapatan harus dilakukan secara detail dan presisi untuk memastikan ketersediaan dana yang memadai dalam membiayai seluruh program yang direncanakan.
2. Tahap ratifikasi yang memerlukan kapabilitas manajerial tinggi. Dalam fase ini, jajaran eksekutif dituntut memiliki pemahaman mendalam tentang aspek finansial untuk dapat memberikan klarifikasi dan argumentasi yang solid atas berbagai pertanyaan dari pihak legislatif.
3. Tahap implementasi yang berfokus pada eksekusi perencanaan. Para eksekutif perlu menguasai sistem informasi akuntansi dan pengendalian manajemen untuk memastikan pelaksanaan anggaran sejalan dengan tujuan dan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat.
4. Tahap pelaporan dan evaluasi sebagai bentuk pertanggungjawaban. Fase final ini menekankan pentingnya akuntabilitas dalam menilai efektivitas penggunaan anggaran dan pencapaian target yang telah ditetapkan.

Keempat tahapan tersebut membentuk siklus berkelanjutan dalam pengelolaan anggaran yang efektif dan bertanggung jawab. Setiap tahapan saling terkoneksi dan memerlukan perhatian serta penanganan yang cermat untuk mencapai hasil optimal.

2.1.2 Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dalam siklus anggaran yang melibatkan proses penentuan tujuan, sasaran, dan target anggaran. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa perencanaan anggaran yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip anggaran, seperti transparansi, akuntabilitas, disiplin anggaran, keadilan, efisiensi, dan efektivitas. Perencanaan anggaran yang matang akan menghasilkan alokasi sumber daya yang optimal dan selaras dengan prioritas organisasi.

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas perencanaan anggaran antara lain: (1) kejelasan sasaran anggaran, yaitu sejauh mana tujuan dan sasaran anggaran dinyatakan dengan jelas dan spesifik (Kenis, 1979); (2) partisipasi anggaran, yaitu tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran (Milani, 1975); (3) keterkaitan anggaran dengan rencana strategis, yaitu sejauh mana anggaran mengacu pada rencana jangka panjang organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007); dan (4) keakuratan estimasi anggaran, yaitu tingkat ketepatan perkiraan pendapatan dan belanja dalam anggaran (Dunk, 1993).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang berkualitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil studi Nouri dan Parker (1998) mengungkapkan bahwa kejelasan sasaran anggaran meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Selain itu, partisipasi anggaran terbukti meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja manajerial (Brownell, 1982; Chong & Chong, 2002). Keterkaitan anggaran dengan rencana strategis juga ditemukan berdampak positif pada efektivitas organisasi (Jermias & Setiawan, 2008).

2.1.3 Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan tahap krusial dalam siklus anggaran di mana rencana anggaran yang telah disusun dan disetujui direalisasikan menjadi tindakan nyata. Bastian (2019) menegaskan bahwa pelaksanaan anggaran harus berpedoman pada prinsip-prinsip utama seperti efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Pelaksanaan anggaran yang baik tidak hanya memastikan bahwa sumber daya anggaran dialokasikan dan digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, tetapi juga meminimalkan risiko penyimpangan, kebocoran, atau pemborosan anggaran (Mardiasmo, 2018).

Beberapa indikator yang umum digunakan untuk menilai kualitas pelaksanaan anggaran meliputi: (1) kepatuhan terhadap peraturan, yaitu sejauh mana pelaksanaan anggaran mematuhi peraturan, prosedur, dan pedoman yang berlaku (Mardiasmo, 2018); (2) efisiensi penggunaan sumber daya, yaitu tingkat optimalisasi dan kehati-hatian dalam memanfaatkan sumber daya anggaran (Mahmudi, 2016); (3) ketepatan waktu, yaitu kesesuaian antara jadwal aktual pelaksanaan anggaran dengan rencana atau target yang telah ditetapkan (Halim, 2017); (4) kualitas output, yaitu tingkat pencapaian hasil atau output dari pelaksanaan anggaran sesuai dengan standar kualitas dan ekspektasi stakeholder (Mahsun, 2013); serta (5) transparansi dan akuntabilitas, yaitu keterbukaan dan pertanggungjawaban dalam proses pelaksanaan anggaran (Mardiasmo, 2018).

Bukti empiris yang kuat telah menunjukkan pengaruh signifikan pelaksanaan anggaran terhadap kinerja organisasi, khususnya di sektor publik. Penelitian oleh Qi (2010) mengungkapkan bahwa tingkat kepatuhan terhadap peraturan dalam pelaksanaan anggaran berkorelasi positif dengan kinerja keuangan pemerintah daerah di Cina. Temuan serupa juga diperoleh dalam studi Muda et al. (2014) yang menunjukkan bahwa efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran berdampak signifikan terhadap kinerja instansi.

2.1.4 Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran merupakan proses monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Anthony dan Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa sistem pengendalian anggaran yang efektif harus mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab, serta mekanisme pelaporan yang memadai. Pengendalian anggaran yang baik akan mencegah terjadinya penyimpangan anggaran yang signifikan dan mendorong pencapaian target anggaran.

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pengendalian anggaran antara lain: (1) pemantauan berkala, yaitu frekuensi dan kualitas pemantauan terhadap realisasi anggaran (Kenis, 1979); (2) analisis varians, yaitu tingkat kedalaman analisis terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya (Anthony & Govindarajan, 2007); (3) tindakan korektif, yaitu kecepatan dan ketepatan dalam mengambil tindakan perbaikan atas penyimpangan anggaran (Simons, 1995); dan (4) efektivitas sistem pengendalian internal, yaitu kualitas dan reliabilitas prosedur pengendalian dalam mencegah penyalahgunaan anggaran (COSO, 2013).

Studi empiris telah mengonfirmasi pengaruh positif pengendalian anggaran terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh Simons (1995) menunjukkan bahwa sistem pengendalian interaktif yang melibatkan dialog dan pembelajaran berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Demikian pula, hasil studi Bisbe dan Otley (2004) mengungkapkan bahwa penggunaan sistem pengendalian yang inovatif dan adaptif berdampak positif pada kinerja perusahaan. Pengendalian anggaran yang efektif juga terbukti meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan disiplin fiskal dalam organisasi pemerintahan (Johansson & Siverbo, 2014).

2.1.5 Pelaporan Anggaran

Pelaporan anggaran merupakan tahap akhir dalam siklus anggaran yang melibatkan penyusunan dan penyampaian informasi mengenai realisasi anggaran kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa pelaporan anggaran harus memenuhi karakteristik kualitatif seperti relevansi, keandalan, komparabilitas, dan konsistensi. Pelaporan anggaran yang berkualitas akan memberikan gambaran yang akurat dan transparan mengenai kinerja anggaran, serta menjadi dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dan evaluasi kebijakan anggaran di masa mendatang.

Indikator-indikator yang lazim digunakan untuk menilai kualitas pelaporan anggaran meliputi: (1) akurasi, yaitu tingkat keakuratan dan kebenaran informasi yang disajikan dalam laporan anggaran (Jones & Pendlebury, 2010); (2) ketepatan waktu, yaitu penyampaian laporan anggaran sesuai dengan deadline yang telah ditetapkan (Mahmudi, 2016); (3) kelengkapan, yaitu tingkat ketersediaan semua informasi yang relevan dan material dalam laporan anggaran (Mahsun, 2013); (4) aksesibilitas, yaitu kemudahan bagi pengguna laporan untuk memperoleh dan memahami informasi anggaran (Mardiasmo, 2018); serta (5) kesesuaian dengan standar, yaitu kepatuhan pelaporan anggaran terhadap standar akuntansi dan pelaporan yang berlaku (Bastian, 2019).

Penelitian empiris telah memberikan dukungan yang kuat terhadap pentingnya pelaporan anggaran yang berkualitas. Studi oleh Mutiganda (2013) mengungkapkan bahwa kualitas pelaporan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas pengawasan anggaran oleh legislatif di pemerintahan daerah Uganda. Sejalan dengan itu, penelitian Yuhertiana et al. (2016) menunjukkan bahwa aksesibilitas dan ketepatan waktu pelaporan anggaran berdampak signifikan pada kepuasan pengguna laporan keuangan pemerintah di Indonesia. Lebih lanjut, Rahayu et al. (2019) menemukan bahwa kualitas pelaporan anggaran

berkorelasi positif dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil-hasil penelitian ini menegaskan peran krusial pelaporan anggaran dalam mendorong transparansi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi publik.

2.1.6 Teori Efisiensi

Teori Efisiensi telah menjadi landasan penting dalam ilmu ekonomi dan manajemen sejak awal abad ke-20. Frederick Winslow Taylor (1911) dalam karyanya "The Principles of Scientific Management" menekankan pentingnya efisiensi dalam proses produksi melalui standarisasi dan spesialisasi kerja. Sementara itu, Peter Drucker (1974) mengembangkan konsep efisiensi lebih lanjut dengan menekankan bahwa efisiensi bukan hanya tentang melakukan sesuatu dengan benar, tetapi juga melakukan hal yang benar (doing the right things). Pandangan ini diperkuat oleh Michael Porter (1985) yang mengemukakan bahwa efisiensi operasional merupakan komponen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan, dimana efisiensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output maksimal dengan input minimal.

Dalam perkembangan lebih lanjut, Leibenstein (1966) memperkenalkan konsep X-efficiency yang mengidentifikasi bahwa inefisiensi sering terjadi karena faktor-faktor non-alokasi sumber daya seperti motivasi karyawan dan struktur organisasi. Pendekatan berbeda diajukan oleh Deming (1986) yang menekankan aspek kualitas sebagai komponen kunci efisiensi jangka panjang melalui konsep Total Quality Management. Pandangan ini kemudian diperluas oleh Kaoru Ishikawa (1985) dengan fokus pada continuous improvement dan Masaaki Imai (1986) melalui filosofi Kaizen yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai elemen fundamental dalam mencapai efisiensi organisasi. Teori-teori ini secara kolektif menyoroti bahwa efisiensi bukan hanya persoalan teknis penggunaan sumber daya, tetapi juga melibatkan aspek sistem, proses, dan budaya organisasi yang terintegrasi. Dalam perkembangan terbaru, teori efisiensi telah mengalami

transformasi signifikan melalui pendekatan berbasis teknologi dan data. Clayton Christensen (2016) dalam teori disruptive innovation mengemukakan bahwa efisiensi harus dimaknai ulang dalam konteks perubahan teknologi yang cepat, di mana organisasi harus mampu beradaptasi dengan inovasi yang merusak pasar tradisional. Sementara itu, Brynjolfsson dan McAfee (2022) menjelaskan konsep efisiensi dalam era digital economy yang menekankan pada otomatisasi, kecerdasan buatan, dan penerapan big data analytics sebagai pendorong utama efisiensi operasional modern. Pendekatan terbaru yang dikemukakan oleh Acemoglu dan Restrepo (2023) memperkenalkan framework dynamic efficiency yang menyoroti pentingnya keseimbangan antara efisiensi jangka pendek dengan keberlanjutan dan adaptabilitas jangka panjang dalam menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2.1.7 Teori Kinerja

Teori kinerja telah mengalami perkembangan signifikan sejak dikonseptualisasikan oleh para ahli manajemen klasik. Campbell (1990) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dari segi kontribusinya terhadap tujuan tersebut. Pendekatan ini kemudian diperkuat oleh Motowidlo dan Van Scotter (1994) yang membedakan antara task performance yang berkaitan dengan kompetensi teknis dalam melaksanakan tugas inti, dan contextual performance yang melibatkan perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal. Teori Kinerja semakin komprehensif ketika Borman dan Motowidlo (1997) mengembangkan model multidimensi yang mengintegrasikan berbagai aspek kinerja termasuk kemampuan adaptasi, dedikasi kerja, dan fasilitasi interpersonal sebagai komponen penting dalam mengevaluasi kinerja keseluruhan.

Dalam perkembangan lebih lanjut, Robert Kaplan dan David Norton (1996) memperkenalkan Balanced Scorecard sebagai kerangka pengukuran kinerja yang

menyeimbangkan indikator keuangan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memperluas konsep kinerja melampaui hasil finansial jangka pendek. Sementara itu, Armstrong dan Baron (2005) mengajukan model Performance Management yang menekankan proses berkelanjutan dalam menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi. Teori terbaru dari Aguinis (2023) mengintegrasikan teknologi digital dan analitik data ke dalam penilaian kinerja melalui framework Performance Analytics yang memungkinkan pengukuran kinerja real-time dan prediktif. Model ini diperkuat oleh pendekatan Buckingham dan Goodall (2019) yang mengadvokasi pergeseran dari evaluasi kinerja retrospektif menuju sistem continuous feedback yang berfokus pada pengembangan kekuatan individu dan tim, dengan penekanan pada aspek psikologis dari kinerja seperti keterlibatan, motivasi intrinsik, dan kesejahteraan karyawan sebagai prediktor utama keberhasilan organisasi jangka panjang.

2.1.8 Efisiensi Anggaran

Efisiensi anggaran adalah suatu konsep yang mengukur sejauh mana sumber daya anggaran digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mardiasmo (2009), efisiensi anggaran merupakan perbandingan antara output dengan input, di mana efisiensi terkait dengan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Sementara itu, Mahmudi (2010) menjelaskan bahwa efisiensi anggaran adalah tingkat pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input terendah untuk mencapai output tertentu.

Hansen dan Mowen (2021) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi anggaran, yaitu:

1. Pengendalian biaya: Indikator ini mengukur kemampuan organisasi dalam mengendalikan biaya sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya yang efektif dapat membantu organisasi untuk mencapai efisiensi anggaran dengan memastikan bahwa pengeluaran tidak melebihi anggaran yang dialokasikan.

2. Efisiensi alokasi sumber daya: Indikator ini mengukur sejauh mana sumber daya anggaran dialokasikan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Efisiensi alokasi sumber daya dapat dicapai dengan mengalokasikan anggaran pada program atau kegiatan yang memberikan manfaat terbesar bagi organisasi.
3. Tingkat eksekusi anggaran: Indikator ini mengukur sejauh mana anggaran yang telah dipilih benar-benar digunakan atau dieksekusi. Tingkat pelaksanaan anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi telah menggunakan anggaran yang efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Pencapaian nilai untuk uang: Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi dapat memperoleh manfaat maksimal dari setiap unit anggaran yang digunakan. Nilai pencapaian uang dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap anggaran pengeluaran menghasilkan output atau hasil yang optimal bagi organisasi.
5. Efektivitas operasional: Indikator ini mengukur sejauh mana anggaran digunakan secara efektif untuk mendukung operasional organisasi. Efektivitas operasional dapat dicapai dengan memastikan bahwa anggaran dialokasikan pada kegiatan-kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi secara langsung

2.1.9 Akurasi Realisasi Anggaran

Shah (2007) menyatakan bahwa akurasi realisasi anggaran merupakan salah satu indikator kunci dalam menilai kinerja anggaran organisasi. Akurasi realisasi anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu

melaksanakan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Robinson dan Last (2009) mengemukakan bahwa akurasi realisasi anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam penganggaran berbasis kinerja. Akurasi realisasi anggaran mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyusun anggaran yang realistis dan melaksanakannya secara efektif.

Allen, Hemming, dan Potter (2013) mengemukakan bahwa akurasi realisasi anggaran merupakan salah satu prinsip penting dalam manajemen keuangan publik. Akurasi realisasi anggaran mencerminkan kemampuan organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran secara tepat. Allen, Hemming, dan Potter (2013) menjelaskan beberapa indikator akurasi realisasi anggaran, yaitu:

1. Persentase deviasi anggaran (selisih antara anggaran dan realisasi dalam persentase)

Indikator ini mengukur sejauh mana realisasi anggaran menyimpang dari anggaran yang telah ditetapkan. Deviasi anggaran dihitung dengan membandingkan selisih antara anggaran dan realisasi, kemudian dinyatakan dalam bentuk persentase terhadap anggaran. Semakin kecil persentase deviasi anggaran, semakin akurat realisasi anggaran.

2. Persentase realisasi anggaran terhadap anggaran yang ditetapkan

Indikator ini mengukur sejauh mana anggaran yang telah ditetapkan berhasil direalisasikan. Persentase realisasi anggaran dihitung dengan membandingkan realisasi anggaran terhadap anggaran yang ditetapkan, kemudian dinyatakan dalam bentuk persentase. Semakin tinggi persentase realisasi anggaran, semakin baik akurasi realisasi anggaran.

3. Ketepatan waktu dalam penyerapan anggaran

Indikator ini mengukur sejauh mana anggaran yang telah ditetapkan berhasil diserap sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Ketepatan waktu dalam penyerapan anggaran dapat diukur dengan membandingkan realisasi

anggaran pada periode tertentu dengan target penyerapan anggaran yang telah ditetapkan untuk periode tersebut.

Nordiawan dan Hertianti (2010) menjelaskan bahwa akurasi realisasi anggaran merupakan salah satu prinsip dasar dalam akuntansi sektor publik. Akurasi realisasi anggaran mencerminkan sejauh mana organisasi sektor publik mampu melaksanakan anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Nordiawan dan Hertianti menekankan pentingnya akurasi realisasi anggaran dalam mewujudkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan publik. Mereka berpendapat bahwa akurasi realisasi anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi sektor publik telah mengelola dana publik secara bertanggung jawab dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bastian (2010) menyatakan bahwa akurasi realisasi anggaran merupakan salah satu indikator kinerja kunci dalam pengelolaan keuangan daerah. Akurasi realisasi anggaran mencerminkan kemampuan pemerintah daerah dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran secara tepat dan efisien. Bastian berpendapat bahwa akurasi realisasi anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa pemerintah daerah telah menggunakan sumber daya keuangan secara optimal untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Ia juga menekankan pentingnya evaluasi berkala terhadap akurasi realisasi anggaran untuk mengidentifikasi wilayah-wilayah yang memerlukan perbaikan dan peningkatan kinerja anggaran di masa mendatang.

2.1.10 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Efisiensi

Anggaran

Menurut teori Perencanaan Rasional yang dikembangkan oleh Herbert Simon (1947) dan teori Penganggaran Berbasis Kinerja dari Allen Schick (2003), perencanaan anggaran yang komprehensif dan sistematis menciptakan fondasi bagi efisiensi anggaran melalui beberapa mekanisme. Simon berpendapat bahwa

pengambilan keputusan yang rasional dalam perencanaan anggaran—yang melibatkan identifikasi tujuan yang jelas, analisis alternatif, dan evaluasi biaya-manfaat—secara langsung meningkatkan efisiensi dengan memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Sementara itu, Schick menekankan bahwa perencanaan yang menghubungkan input anggaran dengan output yang terukur mendorong efisiensi dengan menciptakan akuntabilitas yang lebih besar dan fokus pada hasil daripada sekadar pengeluaran.

Studi empiris yang dilakukan oleh Curristine, Lonti, dan Joumard dari OECD (2007) memperkuat hubungan ini dengan menunjukkan bahwa negara-negara dengan praktik perencanaan anggaran yang lebih maju mengalami peningkatan efisiensi anggaran sebesar 15-20%. Diamond (2016) dan Blöndal (2018) lebih lanjut mengidentifikasi bahwa perencanaan anggaran yang efektif meningkatkan efisiensi melalui beberapa faktor: pertama, proyeksi yang akurat mengurangi risiko over-budgeting atau under-budgeting; kedua, pengaitan anggaran dengan prioritas strategis memastikan sumber daya terkonsentrasi pada area bernilai tinggi; ketiga, analisis biaya-manfaat yang komprehensif memfasilitasi seleksi program dengan rasio nilai tertinggi; dan keempat, fleksibilitas perencanaan menjadikan adaptasi terhadap perubahan kondisi tanpa mengorbankan efisiensi.

2.1.11 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Efisiensi

Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan fase penting dalam siklus pengelolaan keuangan yang menghubungkan perencanaan dengan hasil. Dalam konteks manajemen keuangan publik maupun privat, pelaksanaan anggaran yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi anggaran secara keseluruhan.

Menurut teori Manajemen Berbasis Hasil yang dikembangkan oleh Peter Drucker (1954), pelaksanaan anggaran yang berorientasi pada hasil akan menghasilkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pelaksanaan yang hanya fokus pada input atau proses. Drucker (1954) menekankan bahwa organisasi harus memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan dan hasil yang diharapkan, bukan sekadar pada pemenuhan prosedur administratif. Pandangan ini diperkuat oleh Hood (1991) melalui paradigma *New Public Management* yang menekankan bahwa pelaksanaan anggaran sektor publik perlu menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dari sektor swasta.

Studi empiris yang dilakukan oleh Allen dan Tommasi (2015) mendemonstrasikan bahwa pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, patuh pada regulasi, dan terkoordinasi dengan baik berkontribusi pada peningkatan efisiensi hingga 25% dibandingkan dengan pelaksanaan yang tidak terstruktur. Wildavsky dan Caiden (2014) lebih lanjut mengidentifikasi bahwa pelaksanaan anggaran mempengaruhi efisiensi melalui beberapa mekanisme: pertama, kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan mencegah pemborosan dan penyimpangan; kedua, koordinasi yang efektif antar unit pelaksana mengurangi duplikasi dan kesenjangan; ketiga, proses administratif yang efisien mengurangi biaya transaksi; dan keempat, kemampuan adaptasi dalam pelaksanaan membuat penyesuaian yang tepat terhadap perubahan kondisi tanpa mengorbankan tujuan utama anggaran.

2.1.12 Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Efisiensi

Anggaran

Pengendalian anggaran merupakan komponen penting dalam manajemen keuangan yang berfungsi untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya keuangan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui

serangkaian aktivitas pemantauan, evaluasi, dan tindakan korektif, pengendalian anggaran secara signifikan mempengaruhi efisiensi anggaran—yakni kemampuan untuk mencapai tujuan dengan biaya minimum atau memaksimalkan output dari input yang tersedia.

Menurut teori Sistem Pengendalian Manajemen yang dikembangkan oleh Robert Anthony (1965), pengendalian anggaran yang efektif menciptakan mekanisme untuk mendeteksi dan mengatasi deviasi dari rencana secara tepat waktu. Anthony menekankan bahwa pengendalian yang berfungsi dengan baik menjadikan organisasi untuk mengidentifikasi inefisiensi, mencegah pemborosan, dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal. Sejalan dengan teori tersebut, Simons (1995) melalui *Levers of Control Framework* menjelaskan bahwa sistem pengendalian diagnostik dalam penganggaran memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dengan memberikan umpan balik yang tepat waktu tentang penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan.

Studi empiris yang dilakukan oleh Merchant dan Van der Stede (2017) memperkuat konsep ini dengan menunjukkan bahwa organisasi dengan pengendalian anggaran yang kuat memiliki tingkat efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan pengendalian yang lemah. Mereka mengidentifikasi beberapa mekanisme utama: pertama, pemantauan berkala menjadikan deteksi dini terhadap pemborosan; kedua, proses verifikasi dan otorisasi yang ketat mencegah pengeluaran yang tidak perlu; ketiga, responsivitas terhadap varians memfasilitasi penyesuaian yang cepat; dan keempat, integrasi hasil pengendalian ke dalam pengambilan keputusan menjadikan perbaikan berkelanjutan dalam efisiensi anggaran. Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Akurasi Realisasi Anggaran

Pengendalian anggaran merupakan komponen penting dalam siklus manajemen keuangan yang berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan

anggaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui serangkaian aktivitas pemantauan, evaluasi, dan tindakan korektif, pengendalian anggaran secara signifikan mempengaruhi akurasi realisasi anggaran, yaitu tingkat kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang sebenarnya terjadi.

Menurut teori Sistem Pengendalian Manajemen yang dikembangkan oleh Anthony & Govindarajan (2014), pengendalian anggaran yang efektif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk tercapainya akurasi realisasi anggaran. Anthony & Govindarajan menekankan bahwa pengendalian yang berfungsi sebagai sistem peringatan dini menjadikan organisasi untuk mengidentifikasi deviasi potensial sebelum menjadi signifikan dan melakukan tindakan korektif yang tepat waktu. Teori Keagenan (Agency Theory) yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976) memperkuat konsep ini dengan menyoroti bahwa mekanisme pengendalian anggaran berperan sebagai alat untuk menyelaraskan kepentingan agen (pelaksana anggaran) dengan prinsipal (pembuat kebijakan anggaran), sehingga mendorong implementasi yang lebih akurat sesuai dengan rencana awal.

Studi empiris yang dilakukan oleh Merchant & Van der Stede (2017) menunjukkan bahwa organisasi dengan mekanisme pengendalian anggaran yang kuat mencapai tingkat akurasi realisasi anggaran yang lebih tinggi, dengan deviasi rata-rata kurang dari 5% antara perencanaan dan realisasi. Mereka mengidentifikasi empat faktor utama yang menghubungkan pengendalian dengan akurasi realisasi: pertama, sistem pemantauan yang efektif menjadikan deteksi dini terhadap penyimpangan; kedua, mekanisme verifikasi dan otorisasi yang ketat mencegah pengeluaran yang tidak sesuai dengan rencana; ketiga, responsivitas yang tinggi terhadap varians menjadikan tindakan korektif yang tepat waktu; dan keempat, integrasi hasil pengendalian ke dalam proses pengambilan keputusan

menciptakan siklus umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan dalam akurasi realisasi anggaran.

2.1.13 Pengaruh Pelaporan Anggaran terhadap Efisiensi Anggaran

Pelaporan anggaran merupakan komponen integral dalam siklus manajemen keuangan yang menyediakan informasi sistematis tentang alokasi, penggunaan, dan hasil dari sumber daya keuangan. Pelaporan yang berkualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi anggaran melalui berbagai mekanisme, menciptakan hubungan yang kuat antara komunikasi informasi keuangan dan optimalisasi penggunaan sumber daya.

Menurut teori Akuntabilitas Publik yang dikembangkan oleh James March & Johan Olsen (1995), pelaporan anggaran yang transparan dan komprehensif mendorong efisiensi dengan menciptakan tekanan dan insentif bagi pengambil keputusan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya. March & Olsen (1995) berpendapat bahwa ketika informasi anggaran tersedia secara luas dan dapat diakses, pengambil keputusan cenderung lebih hati-hati dan strategis dalam alokasi dan penggunaan dana. Teori Stewardship yang dikemukakan oleh Davis, Schoorman & Donaldson (1997) memperkuat pandangan ini dengan menekankan bahwa pelaporan yang efektif menjadikan pemangku kepentingan untuk menilai sejauh mana pengelola anggaran telah menjalankan tanggung jawab mereka dengan efisien, menciptakan mekanisme akuntabilitas yang mendorong penggunaan sumber daya yang optimal.

Studi yang dilakukan oleh Premchand (2011) dan Diamond (2013) menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem pelaporan anggaran yang kuat mengalami peningkatan efisiensi anggaran sebesar 15-30% dibandingkan dengan organisasi yang memiliki sistem pelaporan yang lemah. Mereka mengidentifikasi empat jalur utama di mana pelaporan anggaran mempengaruhi efisiensi: pertama, pelaporan yang akurat dan tepat waktu menjadikan identifikasi area-area

inefisiensi dan pemborosan; kedua, transparansi dalam pelaporan menciptakan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi; ketiga, pelaporan yang komprehensif memfasilitasi analisis mendalam tentang pola penggunaan anggaran dan identifikasi peluang untuk optimalisasi; dan keempat, penggunaan informasi dari pelaporan untuk perencanaan masa depan menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan yang meningkatkan efisiensi anggaran secara progresif.

2.1.14 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Akurasi

Realisasi Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dan fundamental dalam siklus manajemen anggaran yang memiliki pengaruh signifikan terhadap akurasi realisasi anggaran. Akurasi realisasi anggaran, yang didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang sebenarnya terjadi, sangat bergantung pada kualitas proses perencanaan yang mendahuluinya.

Menurut teori Perencanaan Strategis yang dikembangkan oleh Bryson (2018), perencanaan anggaran yang sistematis dan komprehensif menciptakan kerangka yang jelas untuk implementasi dan kontrol, sehingga meningkatkan kemungkinan realisasi yang akurat. Bryson menekankan bahwa perencanaan yang baik menyediakan peta jalan yang terperinci untuk pelaksanaan, meminimalkan ambiguitas dan ketidakpastian yang sering menjadi sumber deviasi dalam realisasi anggaran. Sejalan dengan pandangan ini, Allen Schick (2013) dalam teorinya tentang Reformasi Anggaran menegaskan bahwa terdapat hubungan langsung antara kualitas perencanaan dan akurasi realisasi anggaran, dengan perencanaan yang tepat mengurangi risiko penyimpangan signifikan antara proyeksi dan aktual.

Studi empiris yang dilakukan oleh Diamond (2016) dan Wildavsky (2014) memperkuat konsep ini dengan mengidentifikasi beberapa mekanisme utama: pertama, perencanaan yang didasarkan pada proyeksi kebutuhan yang akurat menghasilkan anggaran yang lebih realistis untuk direalisasikan; kedua, perencanaan yang didukung oleh data berkualitas tinggi dan analisis yang mendalam mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan presisi estimasi; ketiga, asumsi perencanaan yang realistis menciptakan dasar yang solid untuk realisasi yang akurat; dan keempat, integrasi yang baik antara perencanaan anggaran dengan perencanaan strategis dan operasional memastikan keselarasan antara tujuan, sumber daya, dan implementasi, yang pada gilirannya meningkatkan akurasi realisasi. Blöndal dan Kim (2018) dalam penelitian mereka menemukan bahwa negara-negara dengan praktik perencanaan anggaran yang lebih maju mencapai tingkat akurasi realisasi yang lebih tinggi, dengan deviasi rata-rata kurang dari 3% antara anggaran yang diproyeksikan dan realisasi pengeluaran.

2.1.15 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Akurasi Realisasi Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan tahap implementasi dari rencana anggaran yang telah disusun, yang menerjemahkan dokumen perencanaan menjadi tindakan nyata berupa pengeluaran dan aktivitas. Fase pelaksanaan ini memiliki pengaruh fundamental terhadap akurasi realisasi anggaran, yakni sejauh mana realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut teori Implementasi Kebijakan yang dikembangkan oleh Pressman & Wildavsky (1984), keberhasilan pelaksanaan anggaran sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi menerjemahkan rencana ke dalam rangkaian tindakan yang terkoordinasi dan konsisten. Pressman & Wildavsky (1984), menekankan

bahwa kompleksitas pelaksanaan dan banyaknya titik keputusan dapat menyebabkan deviasi antara rencana dan realisasi. Teori Kelembagaan yang dikemukakan oleh DiMaggio & Powell (1983) memperkuat argumen ini dengan menyoroti peran aturan, norma, dan budaya organisasi dalam membentuk perilaku aktor pelaksana anggaran, yang secara langsung mempengaruhi akurasi realisasi anggaran.

Studi empiris yang dilakukan oleh Allen dan Tommasi (2015) menunjukkan bahwa organisasi dengan pelaksanaan anggaran yang terstruktur, terkoordinasi, dan responsif mencapai tingkat akurasi realisasi yang lebih tinggi, dengan variasi kurang dari 8% dari rencana awal. Mereka mengidentifikasi empat mekanisme utama yang menghubungkan pelaksanaan dengan akurasi realisasi: pertama, kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi memastikan bahwa pengeluaran sejalan dengan alokasi yang direncanakan; kedua, koordinasi dan sinkronisasi yang efektif antar unit dalam organisasi mengurangi kesenjangan dan tumpang tindih yang dapat menyebabkan deviasi; ketiga, proses administratif yang cepat dan tepat menjadikan implementasi sesuai jadwal, menghindari penumpukan atau keterlambatan yang sering menjadi sumber inakurasi realisasi; dan keempat, kemampuan adaptasi dalam pelaksanaan menjadikan organisasi merespon perubahan kondisi sambil tetap menjaga konsistensi dengan tujuan anggaran awal, sehingga meminimalkan deviasi yang tidak perlu.

2.1.16 Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Akurasi Realisasi Anggaran

Pengendalian anggaran merupakan komponen penting dalam siklus manajemen keuangan yang berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui serangkaian aktivitas pemantauan, evaluasi, dan tindakan korektif, pengendalian

anggaran secara signifikan mempengaruhi akurasi realisasi anggaran, yaitu tingkat kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang sebenarnya terjadi.

Menurut teori Sistem Pengendalian Manajemen yang dikembangkan oleh Anthony & Govindarajan (2014), pengendalian anggaran yang efektif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk tercapainya akurasi realisasi anggaran. Anthony & Govindarajan menekankan bahwa pengendalian yang berfungsi sebagai sistem peringatan dini menjadikan organisasi untuk mengidentifikasi deviasi potensial sebelum menjadi signifikan dan melakukan tindakan korektif yang tepat waktu. Teori Keagenan (Agency Theory) yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976) memperkuat konsep ini dengan menyoroti bahwa mekanisme pengendalian anggaran berperan sebagai alat untuk menyelaraskan kepentingan agen (pelaksana anggaran) dengan prinsipal (pembuat kebijakan anggaran), sehingga mendorong implementasi yang lebih akurat sesuai dengan rencana awal.

Studi empiris yang dilakukan oleh Merchant & Van der Stede (2017) menunjukkan bahwa organisasi dengan mekanisme pengendalian anggaran yang kuat mencapai tingkat akurasi realisasi anggaran yang lebih tinggi, dengan deviasi rata-rata kurang dari 5% antara perencanaan dan realisasi. Mereka mengidentifikasi empat faktor utama yang menghubungkan pengendalian dengan akurasi realisasi: pertama, sistem pemantauan yang efektif menjadikan deteksi dini terhadap penyimpangan; kedua, mekanisme verifikasi dan otorisasi yang ketat mencegah pengeluaran yang tidak sesuai dengan rencana; ketiga, responsivitas yang tinggi terhadap varians menjadikan tindakan korektif yang tepat waktu; dan keempat, integrasi hasil pengendalian ke dalam proses pengambilan keputusan menciptakan siklus umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan dalam akurasi realisasi anggaran.

2.1.17 Pengaruh Pelaporan Anggaran terhadap Akurasi Realisasi

Anggaran

Pelaporan anggaran merupakan komponen penting dalam siklus manajemen keuangan yang menyediakan informasi sistematis mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penggunaan anggaran. Pelaporan anggaran yang berkualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap akurasi realisasi anggaran, yaitu tingkat kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang sebenarnya terjadi.

Teori Transparansi dan Akuntabilitas yang dikembangkan oleh Hood (2010) menjelaskan bahwa pelaporan anggaran yang komprehensif dan transparan menciptakan tekanan institusional untuk memastikan bahwa realisasi anggaran sejalan dengan perencanaan. Hood berpendapat bahwa ketika informasi anggaran tersedia dan mudah diakses, pelaksana anggaran cenderung lebih berhati-hati dalam mengimplementasikan anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Teori Sinyal yang dikemukakan oleh Spence (1973) memperkuat konsep ini dengan menjelaskan bahwa pelaporan anggaran yang berkualitas tinggi mengirimkan sinyal positif kepada pemangku kepentingan tentang komitmen organisasi terhadap manajemen anggaran yang prudent, mendorong perilaku yang mengarah pada akurasi realisasi yang lebih tinggi.

Studi empiris yang dilakukan oleh Chan & Xiaoyue (2002) serta International Budget Partnership (2018) menunjukkan korelasi positif yang kuat antara kualitas pelaporan anggaran dengan tingkat akurasi realisasi. Mereka mengidentifikasi empat mekanisme utama yang menghubungkan pelaporan dengan akurasi realisasi: pertama, pelaporan yang tepat waktu menjadikan identifikasi dan koreksi penyimpangan secara dini; kedua, akurasi informasi dalam pelaporan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dan penyesuaian

yang tepat; ketiga, komprehensivitas pelaporan memastikan bahwa semua aspek anggaran dipantau dengan baik, mengurangi kemungkinan deviasi yang tidak terdeteksi; dan keempat, integrasi pelaporan dengan siklus perencanaan menciptakan mekanisme umpan balik yang memperbaiki akurasi proyeksi dan realisasi anggaran secara berkesinambungan.

2.2 Tinjauan Empiris

Penulis telah melakukan tinjauan terhadap lima penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut meneliti pengaruh berbagai aspek manajemen anggaran, seperti perencanaan, pengendalian, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran, terhadap efisiensi dan akurasi realisasi anggaran di berbagai konteks pemerintahan daerah di Indonesia.

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang posisi penelitian ini dalam kaitannya dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penulis menyajikan matriks perbandingan yang mencakup judul penelitian, penulis, metode yang digunakan, hasil penelitian, serta persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Matriks tersebut akan memudahkan pembaca untuk memahami kontribusi unik penelitian ini dalam memperluas pengetahuan tentang peran manajemen anggaran dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi realisasi anggaran, khususnya di konteks Provinsi Sulawesi Barat.

Berikut ini adalah matriks perbandingan penelitian ini dengan lima penelitian terdahulu:

Tabel 1 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Suhartono & Maryati (2020) Pengaruh Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Anggaran terhadap Efisiensi Anggaran di Kota Semarang	Kuantitatif dengan Analisis regresi berganda	Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap efisiensi anggaran	Meneliti peran manajemen anggaran dalam meningkatkan efisiensi anggaran	Lokasi penelitian di Kota Semarang
2	Widodo & Suryani (2018) Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akurasi Realisasi Anggaran pada Pemerintah Daerah di Jawa Timur	Kuantitatif dengan Structural Equation Modeling (SEM)	Perencanaan, pengendalian, dan pelaporan anggaran berpengaruh positif terhadap akurasi realisasi anggaran	Meneliti pengaruh manajemen anggaran terhadap akurasi realisasi anggaran	Menambahkan variabel transparansi dan akuntabilitas sebagai faktor yang mempengaruhi akurasi realisasi anggaran
3	Nugroho & Budiantoro (2019) Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pelaporan Anggaran terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran pada OPD di Kabupaten Boyolali	Kuantitatif dengan Analisis regresi linear berganda	Perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran berpengaruh positif terhadap efisiensi dan efektivitas anggaran	Meneliti pengaruh manajemen anggaran terhadap efisiensi anggaran	Objek penelitian pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Boyolali
4	Pratiwi & Yulianto (2017) Analisis Pengaruh Pengendalian dan Pelaporan Anggaran terhadap Akurasi Realisasi Anggaran pada Pemerintah Kota Bandung	Kuantitatif dengan Analisis regresi linear berganda	Pengendalian dan pelaporan anggaran berpengaruh positif terhadap akurasi realisasi anggaran	Meneliti pengaruh manajemen anggaran terhadap akurasi realisasi anggaran	Lokasi penelitian di Kota Bandung

No	Penulis & Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	Rahmawati & Handayani (2021) Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Sistem Informasi dalam Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi Realisasi Anggaran pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	Kuantitatif dengan Analisis regresi linear berganda	Kualitas SDM dan sistem informasi berpengaruh positif terhadap efisiensi dan akurasi realisasi anggaran	Meneliti pengaruh faktor-faktor dalam manajemen anggaran terhadap efisiensi dan akurasi realisasi anggaran	Fokus pada kualitas SDM dan sistem informasi sebagai variabel independen

Sumber: Diolah oleh peneliti