

Evaluasi Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Masa Pandemi Covid-19

Gratia Mastauly Situmorang^{1*}, Dwi Martani²

^{1,2}Magister Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta

¹gratiasitumorang@gmail.com, ²dwimartani@yahoo.com

*Corresponding Author

Diajukan : 7 Juni 2023

Disetujui : 19 Juni 2023

Dipublikasi : 1 Oktober 2023

ABSTRACT

The research aims to evaluate performance-based budgeting during the Covid-19 pandemic at the Ministry of State Secretariat. The Covid-19 pandemic has become a global issue, so government agencies have refocused the national budget. Meanwhile, performance gains can be realized if supported by an adequate budget. The research used a case study strategy with a qualitative approach, single case study method, qualitative descriptive data analysis on single unit analysis with data documentation instruments and group discussion forums (FGD). This research is interesting because it examines strategic ministries during the Covid-19 pandemic through FGD instruments. The results of data analysis for 2020-2022 show that the absorption of the Ministry of State Secretariat's budget is on average <95% due to the high and dynamic intensity of the activities of the President/Vice President, which is a particular challenge in budgeting. Significant fluctuations in output efficiency occurred due to savings in official travel costs during the pandemic. The value of output and outcome achievements is relatively constant and meets targets even though efficiency has increased due to digital transformation and new work patterns. The results of the study show that there are still HR constraints and priority scales, but cross-departmental collaboration is still implemented through ICT optimization when working from home. The research concludes that performance-based budgeting has been carried out in accordance with regulations as per the results of budget performance evaluations in the aspects of implementation, benefits, and context. However, the implementation is not optimal when there is a change in personnel, regulations, and applications, so that the improvement of HR competence and collaboration needs to be carried out continuously.

Keywords: Covid-19; efficiency; performance; budgeting; refocusing.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 berdampak pada penganggaran berbasis kinerja sehingga dilakukan *refocusing* anggaran. Penyerapan anggaran Kementerian Sekretariat Negara <95% dan efisiensi meningkat akibat penghematan belanja perjalanan dinas dan belanja lainnya, namun realisasi *output* dan *outcome* tetap sesuai target (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2023). Ini sejalan dengan hasil penelitian (Suyitno, 2020) bahwa pandemi berdampak pada penyerapan anggaran dan efisiensi. Capaian kinerja dapat terwujud apabila didukung anggaran yang memadai. Namun, *refocusing* anggaran tidak segera terlaksana oleh 3 (tiga) sampel pemerintah daerah (DKI Jakarta, Nusa Tenggara Barat, dan Kalimantan Timur) karena fleksibilitas keuangan bervariasi dan tidak ada panduan yang jelas saat itu (Yuniza et al., 2022). Sasaran anggaran tidak selalu mempengaruhi akuntabilitas karena tergantung proses penganggaran (Anisa & Haryanto, 2022) dan IKU dapat dijadikan sebagai alat ukur pencapaian tujuan organisasi karena merupakan intisari hasil

program/kegiatan. Perlu penentuan skala prioritas agar ekspektasi tercapai (Kusnan Paputungan et al., 2021), serta revisi anggaran atau penundaan kegiatan atas *refocusing* anggaran (Aldila & Estiningrum, 2022) sebagai pembiayaan pemerintah (Sopannah & Haikal, 2021) sehingga nilai DIPA tidak selalu sama dengan Rencana Strategis dan Rencana Kerja (Rampen et al., 2021). Misalnya, ketika jumlah dan lokus kegiatan Presiden/Wakil Presiden sebagai *stakeholder* sulit direncanakan secara persis pada RKA-K/L dan ini menjadi tantangan tersendiri dalam penganggaran (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2023). Apalagi, dampak PSBB terhadap frekuensi kunjungan kerja domestik dan mancanegara karena kunjungan secara fisik beralih menjadi virtual.

Meski demikian, evaluasi kinerja tetap terlaksana sesuai regulasi. Namun, pencapaian ini tidak terlepas dari komitmen pimpinan yang bersinergi dan kompetensi SDM yang memadai. Ini sejalan dengan hasil penelitian Hasan (2018), Maulina & Abdullah (2019), Ismid et al., (2020), Rumlus et al., (2021), Kuntadi & Velayati (2022), serta Juwanto & Kuntadi (2023). Sebagai akuntabilitas dan peningkatan kualitas, setiap bulan evaluasi dilaksanakan melalui aplikasi SMART (Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu) Kementerian Keuangan sesuai Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagaimana PMK 22/2021. Kesiapan SDM dan teknologi informasi menjadi kunci transformasi digital di masa pandemi. Ini sejalan dengan hasil penelitian (Awaliah & Setiawan, 2023). Transformasi digital di Kementerian Sekretariat Negara telah dimulai sebelum pandemi dan semakin bertumbuh bersamaan dengan diberlakukannya pola kerja baru (bekerja dari rumah). Studi sebelumnya mengenai anggaran saat pandemi pernah dilakukan pada pemerintah daerah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah (Indudewi et al., 2023), Provinsi Sulawesi Tenggara (Kadir et al., 2021), dan Balai Diklat Keuangan Yogyakarta (Lestyowati & Kautsarina, 2020). Berbeda dari studi terdahulu, studi ini menggunakan sampel kementerian (Kementerian Sekretariat Negara) dengan *stakeholder* kepala pemerintahan Indonesia. Studi ini sangat terbatas karena menggunakan data tahun anggaran 2020-2022 dengan 1 (satu) dari 3 (tiga) instrumen penganggaran berbasis kinerja yaitu evaluasi kinerja, serta tidak meneliti 2 (dua) instrumen lainnya (indikator kinerja dan standar biaya).

Teori dalam penelitian adalah teori penganggaran sektor publik. Metodologi penelitian adalah pendekatan *single case study*, metode penelitian kualitatif, analisis data deskriptif kualitatif melalui instrumen *forum group discussion* (FGD) dan dokumentasi data. Penganggaran berbasis kinerja pada penyusunan RKA-K/L memperhatikan relasi antara alokasi anggaran dan ekspektasi kinerja berupa output dan *outcome* dengan efisiensi sejalan dengan tugas pokok. Pendekatan ini berasaskan akuntabilitas pengelolaan anggaran fleksibel, anggaran berorientasi kinerja, *money follow program* pada alokasi anggaran skala prioritas. Anggaran dimanfaatkan sebagai alat perencanaan, pengendalian, penilaian kinerja, serta koordinasi dan komunikasi (Mardiasmo, 2018). Penganggaran kinerja dilaksanakan melalui 3 (tiga) proses yaitu pengembangan, implementasi, dan evaluasi (Kelly & Rivenbark, 2014). Pertama, dengan konsep *bottom-up* unit kerja mengajukan anggaran kepada tim penganggaran, lalu dimodifikasi dan diajukan ke kantor anggaran. Kedua, informasi kinerja dimonitor dan disesuaikan atas hambatan atau permintaan tidak terduga yang mempengaruhi kinerja. Ketiga, efisiensi dan efektifitas program dievaluasi secara berkelanjutan, meskipun ada kebutuhan penyampaian informasi kinerja dan permintaan anggaran untuk tahun berikutnya. Berdasarkan latar belakang dampak pandemi Covid-19 pada penganggaran berbasis kinerja, rumusan masalah dalam penelitian adalah bagaimana implementasi penganggaran berbasis kinerja di masa pandemi Covid-19 pada Kementerian Sekretariat Negara? Penelitian bertujuan mengevaluasi penganggaran berbasis kinerja di masa pandemi Covid-19 pada Kementerian Sekretariat Negara. Evaluasi terbagi atas 3 (tiga) aspek. Pertama, aspek implementasi pada capaian keluaran, penyerapan anggaran, konsistensi atas Rencana Penarikan Dana (RPD), dan efisiensi. Kedua, aspek manfaat pada capaian sasaran strategis dan program (K/L dan eselon I). Ketiga, aspek konteks pada kualitas informasi kinerja anggaran atas RKA-K/L. Harapannya penelitian ini bermanfaat (akademis) sebagai pengembangan literatur dan penyempurnaan penelitian selanjutnya. Selain itu, bermanfaat (praktis) sebagai gambaran permasalahan dan implikasi bagi organisasi.

STUDI LITERATUR

Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu oleh (Indudewi et al., 2023) menyimpulkan bahwa telah diterapkan fleksibilitas anggaran pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui *refocusing* anggaran. Pemprov Jateng telah menerapkan akuntabilitas melalui pertanggungjawaban atas dana yang telah digunakan untuk mengatasi Covid-19. Pengelolaan anggaran telah dilakukan sesuai dengan arahan dan regulasi. Ini sejalan dengan hasil penelitian (Lestyowati & Kautsarina, 2020) yang menyimpulkan bahwa satuan kerja Balai Diklat Keuangan Yogyakarta telah melaksanakan *refocusing* kegiatan serta realokasi anggaran sebagaimana regulasi yang berlaku. Akan tetapi, terdapat kendala yang disebabkan oleh belum adanya keputusan untuk melakukan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) di awal pandemi. Di sisi lain, proses revisi anggaran memiliki waktu yang terbatas. Namun, untuk mengatasi kendala tersebut telah dilakukan upaya seoptimal mungkin untuk berkoordinasi dengan pihak terkait. Begitu pula pada hasil penelitian (Kadir et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa *refocusing* anggaran telah diterapkan di Provinsi Sulawesi Tenggara, namun tidak didukung penuh oleh seluruh satuan kerja di bawah Gubernur. Hal ini terlihat dari penurunan yang tidak signifikan di beberapa SKPD. Meskipun reformasi anggaran selama pandemi dilakukan secara cepat (nominal, substansi, dan ruang lingkup), namun hal tersebut tidak terlalu memberi banyak perubahan di Provinsi Sulawesi Tenggara.

METODE

Strategi penelitian dilakukan dengan studi kasus (*single case study*) dengan pendekatan kualitatif pada Kementerian Sekretariat Negara (*single unit analysis*) dan menggunakan analisis data deskriptif kualitatif. Data bersumber dari data primer dan sekunder melalui teknik pengumpulan data dokumentasi dan FGD (Yin, 2018). Penentuan sampel dengan *purposive sampling*, memilih responden secara sengaja untuk memperoleh gambaran informasi yang jelas dan detail dari informan kunci (Creswell, 2018). Responden terpilih karena dinilai memiliki pengetahuan dan kompetensi terkait perencanaan, penganggaran, akuntabilitas, dan kinerja, meliputi Analis Perencanaan dan Analis Anggaran di Biro Perencanaan Kementerian Sekretariat Negara. FGD dilakukan karena efektif dan efisien untuk mengumpulkan data. FGD menguatkan hasil analisis dokumentasi, serta mendapatkan informasi lebih jauh mengenai permasalahan penelitian yaitu bagaimana implementasi penganggaran berbasis kinerja di masa pandemi Covid-19 pada Kementerian Sekretariat Negara. FGD dilakukan melalui *zoom meeting* selama ±150 menit dengan 8 (delapan) orang yang dinilai cukup kompeten di bidang penganggaran antara lain pada tabel 2.

Tabel 2. Daftar Narasumber FGD

Narasumber	Jabatan	Unit Kerja
AA	Analisis Anggaran Ahli Madya	Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian
AB	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian
AC	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian
AD	Analisis Anggaran Ahli Muda	Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian
BA	Perencana Ahli Muda	Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian
CA	Analisis Anggaran Ahli Muda	Fungsi Perencanaan Sekretariat Y
CB	Analisis Anggaran Ahli Muda	Fungsi Perencanaan Sekretariat Y
CC	Analisis Anggaran Ahli Muda	Fungsi Perencanaan Sekretariat Y

Sumber: Penulis (2023).

HASIL

Selama pandemi Covid-19 terdapat perubahan IKU yang semula 11 IKU di tahun 2020 menjadi 23 IKU di tahun 2021 sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis 2020-2024 (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2023). Capaian kinerja atas 11 IKU di tahun 2020 dan 23 indikator kinerja di tahun 2021-2022 sama-sama mencapai target (nilai 100% bahkan lebih). Beberapa IKU menurun, namun tidak signifikan karena tetap memenuhi target kinerja. Di antara 23 IKU baru terdapat penambahan 3 (tiga) IKU terkait pencapaian Tujuan ke-16 SDGs (Tujuan Pembangunan

Berkelanjutan) pada pilar pembangunan hukum dan tata kelola yaitu “perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang tangguh”. Capaian kinerja ke-3 (tiga) IKU ini meliputi “persentase instansi pemerintah yang mendapat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)” dengan nilai WTP pada IKU-22 Opini BPK atas Laporan Keuangan Kementerian; “persentase instansi pemerintah dengan skor Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) \geq B” dengan nilai BB pada IKU-21 Nilai Akuntabilitas Kinerja, indikator “persentase instansi pemerintah dengan Indeks Reformasi Birokrasi (RB) \geq B” dengan nilai A pada IKU-15 Indeks Reformasi Birokrasi.

Sejalan dengan evaluasi kinerja anggaran yang menunjukkan dinamika penganggaran Kementerian Sekretariat Negara pada tahun 2018-2022 seperti disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi Kinerja Anggaran 2018-2022

No	Variabel	2018	2019	2020	2021	2022
1	Nilai Kinerja Anggaran	94,78	97,00	96,40	94,90	95,95
2	Nilai Kinerja Unit	89,56	94,00	92,80	89,79	91,89
3	Nilai Kinerja Satker	81,38	90,13	89,00	87,35	88,64
4	Capaian Sasaran Strategis	100	100	100	100	100
5	Capaian Sasaran Program	103,19	100	100	100	100
6	Penyerapan Anggaran	93,6%	93,7%	91,8%	96,9%	94,2%
7	Konsistensi atas RPD	89,2%	93,9%	89,5%	95,8%	98,8%
8	Capaian Output	95,46	99,89	99,85	100	100
9	Efisiensi Output	5,72	8,51	8,42	3,91	5,00

Sumber: (Kementerian Keuangan RI, 2023), diolah oleh Penulis (2023).

Terkait aspek implementasi, narasumber AB menjelaskan bahwa Kementerian Sekretariat Negara pernah memperoleh predikat peringkat 7 (tujuh) pada tahun 2019 berdasarkan Nilai Kinerja Anggaran dari Kementerian Keuangan atas Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), namun di tahun 2020 dan 2021 menurun menjadi peringkat 10. Akan tetapi, menurut narasumber BA penurunan tersebut tidak serta-merta mencerminkan penurunan kualitas anggaran dan kinerja Kementerian Sekretariat Negara. Narasumber BA menjelaskan lebih lanjut bahwa dalam konteks evaluasi yang menjadi fokus adalah kriteria, apakah kriterianya terpenuhi atau tidak. Apabila terdapat kriteria yang gagal dipenuhi atau misalnya berubah dari kriteria Sangat Baik menjadi Baik, itu dapat dikatakan penurunan, namun apabila masih dalam kriteria yang sama misalnya Sangat Baik, belum tentu dapat dikatakan penurunan. Hal tersebut perlu dibandingkan secara nasional dengan kementerian lain, misalnya terdapat kementerian yang capaian kinerjanya lebih tinggi karena pagu anggaran, dan sebagainya.

“Secara *nature* kita itu sulit untuk penyerapan yang lebih tinggi dari angka yang ada saat ini. Sehingga akan lebih adil apabila kita menggunakan patokan kriteria, bukan pakai patokan peringkat.” (BA, 2023).

Dengan demikian, terkait aspek implementasi dari sisi penyerapan anggaran Kementerian Sekretariat Negara di setiap tahunnya tidak dapat mencapai realisasi di atas 95%. Fenomena ini tentunya disebabkan oleh dinamika kegiatan Presiden dan Wakil Presiden sebagai *stakeholder* Kementerian Sekretariat Negara, baik di masa pandemi maupun bukan pandemi. Sehingga hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam menyusun penganggaran di Kementerian Sekretariat Negara. Selain itu, narasumber AB juga menjelaskan bahwa di masa pandemi terdapat arahan dari Kementerian Keuangan untuk melakukan realokasi belanja. Menindaklanjuti arahan tersebut, Kementerian Sekretariat Negara telah melakukan *refocusing* anggaran sebanyak 4 (empat) kali selama masa pandemi sesuai ketentuan, misalnya terkait vaksinasi, honorarium, perjalanan dinas, tunjangan kinerja, THR, dan penghematan lainnya. Belanja perjalanan dinas yang paling dihemat karena PSBB, dialihkan ke belanja modal penanganan Covid-19. Terbatasnya WFO dan perjalanan dinas mendorong pola kerja baru dan optimalisasi TIK. Hal ini mendukung percepatan transformasi digital Kementerian Sekretariat Negara yang telah berjalan sebelum pandemi dan berlanjut hingga kini.

Selanjutnya terkait aspek manfaat, narasumber BA menjelaskan bahwa penurunan pagu anggaran di masa pandemi tidak berdampak pada capaian kinerja karena capaian IKU Kementerian Sekretariat Negara tetap menunjukkan hasil 100% atau memenuhi target kinerja. Narasumber BA menjelaskan bahwa transformasi digital di Kementerian Sekretariat Negara telah dirintis sebelum pandemi melalui optimalisasi berbagai sistem informasi dan semakin berkembang di masa pandemi karena tuntutan organisasi untuk lebih *agile*. Namun, menurut narasumber AD penurunan pagu anggaran tersebut cukup berdampak pada kinerja di salah satu unit kerja yang berkaitan langsung dengan masyarakat yaitu Pengaduan Masyarakat (Dumas) yang masih memerlukan perjalanan dinas ke masyarakat ke berbagai daerah. Terkait hal tersebut, Dumas melakukan koreksi dalam Perjanjian Kinerja, namun di dalam Rencana Strategis tidak diperbaharui. Menurut AA, Rencana Strategis tidak perlu direvisi jika tidak sampai mengubah struktur organisasi. Hal ini sejalan dengan penjelasan narasumber AB bahwa untuk menambahkan kebutuhan anggaran Dumas tersebut Biro Perencanaan melakukan revisi anggaran dengan mengoptimalkan anggaran dari unit-unit kerja lainnya.

“Jadi memang berdampak, bukannya tidak berdampak sama sekali, adanya pandemi tetap berdampak pada penganggaran dan pelaksanaan kegiatan di Kementerian Sekretariat Negara, tetapi dapat kita sesuaikan, antara lain mengubah target ataupun melakukan revisi anggaran. Kementerian Sekretariat Negara tidak mungkin melakukan perubahan IKU karena sudah tercantum di Rencana Strategis.” (AB, 2023).

Selanjutnya terkait aspek konteks, narasumber AB menjelaskan bahwa informasi kinerja tahun 2021 perlu diperbaharui karena terdapat pergantian model indeksasi pada target kinerja dan perubahan dari semula 11 IKU menjadi 23 IKU. Narasumber BA menjelaskan bahwa indikator kinerja Kementerian Sekretariat Negara perlu berubah di tahun 2021 karena perkembangan dan dinamika organisasi. Namun, di sisi lain terdapat pergantian personil dari unit kerja bersamaan dengan adanya kebijakan baru RSPP menyebabkan tidak optimalnya pemahaman atas aplikasi baru (SMART Kemenkeu). Sementara itu di masa pandemi belum diperbolehkan melaksanakan pertemuan tatap muka sehingga transisinya cukup terkendala. Namun, menurut narasumber AC pelaksanaan evaluasi kinerja anggaran di masa pandemi tetap dapat terlaksana secara reguler, tepat waktu, dan sesuai ketentuan. Hal tersebut dibenarkan oleh narasumber CB dan CC sebagai sampel unit kerja eselon I di Kementerian Sekretariat Negara. Menurut keduanya, koordinasi dan pembekalan tetap dilakukan oleh Biro Perencanaan sebagai koordinator kementerian, meskipun secara daring melalui *whatsapp group* dan *zoom meeting*. Hal ini didukung oleh AB di mana kendala-kendala tersebut dapat diatasi dan tetap menghasilkan nilai yang cukup baik.

“Jadi istilahnya prosesnya memang kita mengalami kendala tetapi pada akhirnya kalau dilihat dari Nilai Kinerja Anggaran-nya itu kita masih di atas 90% lah, seperti itu, masih dibidang cukup baik ya.” (AB, 2023).

Oleh karena itu, meski terdapat kendala SDM dan skala prioritas, hasil evaluasi kinerja anggaran aspek implementasi, manfaat, dan konteks menunjukkan penganggaran berbasis kinerja di Kementerian Sekretariat Negara telah berjalan sesuai dengan ketentuan karena nilai kinerja anggaran berada pada kategori “Sangat Baik” di tahun 2020-2022.

PEMBAHASAN

Anggaran telah dimanfaatkan oleh Kementerian Sekretariat Negara sebagai alat perencanaan, pengendalian, penilaian kinerja, koordinasi dan komunikasi di antara unit kerja bahkan lintas departemen (Mardiasmo, 2018). Perencanaan dan penganggaran menggunakan kaidah penyusunan melalui penganggaran berbasis kinerja dengan pendekatan *money follow program*. Penyusunan RKA-K/L menyesuaikan dengan RSPP untuk mewujudkan informasi dokumen anggaran yang lebih jelas, perencanaan dan penganggaran lebih efektif dan dinamis, dan hubungan antara pengalokasian anggaran dengan kinerja lebih optimal. Analisis data atas informasi pada tabel 1. di atas dan berdasarkan kriteria pada PMK 22/2021 ditemukan 5 (lima) hal dalam penganggaran

berbasis kinerja di masa pandemi Covid-19 pada Kementerian Sekretariat Negara. Pertama, penyerapan anggaran Kementerian Sekretariat Negara rata-rata <95%. Secara natural sulit untuk mencapai penyerapan anggaran yang lebih tinggi. Hal tersebut disebabkan oleh tingginya dinamika dan intensitas kegiatan Presiden/Wakil Presiden yang sulit untuk diprediksi dengan persis oleh tim perencanaan dan penganggaran, baik dari sisi jumlah dan lokus kegiatan. Penyerapan anggaran >95% pernah terjadi sebanyak 1 (satu) kali di tahun 2021. Ini berbeda dengan tingkat nasional yang pernah terjadi sebanyak 2 (dua) kali di tahun 2021-2022. Kedua, efisiensi output menurun >50% (2021) dan meningkat $\pm 25\%$ (2022). Efisiensi meningkat hanya saat pandemi karena terdapat berbagai penghematan biaya perjalanan dinas dan biaya lain yang menyesuaikan dengan kondisi saat pandemi seperti PSBB. Ini berbeda dengan tingkat nasional yang terus memiliki tren naik rata-rata >50% setiap tahun (2018-2022). Ketiga, capaian output Kementerian Sekretariat Negara juga memiliki tren naik dan mencapai nilai 100 (2021-2022). Anggaran dimanfaatkan sebaik-baiknya meskipun terdapat berbagai penghematan dan tetap fokus pada pencapaian output agar lebih tepat sasaran. Ini berbeda dengan tingkat nasional capaian nilai <98%, namun tren naik. Keempat, capaian keluaran strategis dan program Kementerian Sekretariat Negara bernilai konstan 100 setiap tahunnya (2018-2022). Ini berbeda dengan tingkat nasional capaian nilai <100 atau belum pernah mencapai nilai 100. Kelima, Kementerian Sekretariat Negara dinilai memiliki informasi kinerja yang kurang jelas, tidak tersedia, kurang relevan, dan kurang terukur pada 7 (tujuh) bagian informasi kinerja anggaran. Ini disebabkan oleh pergantian SDM pelaksana, pembaharuan aplikasi dan regulasi, serta perubahan IKU kementerian. Akan tetapi, kendala dalam informasi kinerja anggaran dapat teratasi dengan baik oleh SDM yang ada saat itu.

Penganggaran kinerja Kementerian Sekretariat Negara telah dilaksanakan melalui 3 (tiga) proses meliputi proses pengembangan, implementasi, dan evaluasi (Kelly & Rivenbark, 2014). Pertama, melalui Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian menghimpun pengajuan anggaran dari seluruh satuan kerja di bawah Kementerian Sekretariat Negara, selanjutnya data ditelaah dan disusun dalam RKA-K/L. Kedua, menyusun RKA-K/L dan menjadi DIPA. Dokumen ini menjadi pedoman bagi satuan kerja melaksanakan program dan kegiatan. Uraian biaya dan rencana kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan tertuang dalam Petunjuk Operasional Kegiatan di masing-masing unit kerja di bawah Kementerian Sekretariat Negara. Ketiga, mengevaluasi secara berkelanjutan dan periodikal (bulanan, triwulan, tahunan) melalui aplikasi SMART DJA Kementerian Keuangan, e-monev Bappenas PP 39, dan evaluasi rencana aksi atas regulasi Kementerian PAN-RB. Dengan demikian, dapat diketahui sejauh mana efisiensi dan efektivitas dari pelaksanaan anggaran atas program/kegiatan Kementerian Sekretariat Negara sehingga menjadi pertimbangan penganggaran tahun berikutnya. Penelitian ini masih terbatas karena hanya menggunakan 1 (satu) instrumen penganggaran berbasis kinerja yaitu evaluasi kinerja. Maka, penelitian berikutnya disarankan menggunakan 2 (dua) instrumen lainnya yaitu indikator kinerja dan/atau standar biaya sebagaimana PMK 22/2021, sehingga diperoleh perspektif yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian menggunakan periode waktu 3 (tiga) tahun di masa pandemi Covid-19. Maka, penelitian berikutnya disarankan meneliti dengan periode waktu yang lebih panjang seperti masa sebelum dengan masa sesudah pandemi Covid-19, sehingga dapat diperoleh fenomena yang lebih bervariasi, seperti tata kelola, SPIP, manajemen risiko, SDGs, dan sebagainya.

KESIMPULAN

Kesimpulannya penganggaran berbasis kinerja di masa pandemi Covid-19 pada Kementerian Sekretariat Negara telah dilaksanakan sesuai regulasi. Hal ini tercermin dari nilai kinerja anggaran Kementerian Sekretariat Negara yang berada pada kategori "Sangat Baik (> 90)" selama 5 (lima) tahun sebagaimana hasil evaluasi kinerja anggaran aspek implementasi, manfaat, dan konteks. Di masa pandemi Covid-19 Kementerian Sekretariat Negara telah menyusun perencanaan jangka menengah (Rencana Strategis), jangka pendek (Rencana Kerja), dan penganggaran (RKA-K/L dan revisi anggaran, *refocusing* anggaran), serta *monitoring* dan evaluasi sesuai RSPP. Diperlukan peningkatan kompetensi SDM yang komprehensif dan kolaborasi lintas departemen yang lebih *agile* untuk menghadapi transformasi digital dan pola kerja baru ke depannya.

REFERENSI

- Aldila, G. R. D., & Estiningrum, S. D. (2022). Kebijakan Refocusing Anggaran dan Strategi Di Masa Pandemi Covid-19. *Owner*, 6(4), 4124–4133. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1024>
- Anisa, I. N., & Haryanto, H. (2022). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di masa pandemi covid-19. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 9(1), 77–85. <https://doi.org/10.17977/um004v9i12022p077>
- Awaliah, F., & Setiawan, D. (2023). Analisis Penerapan Pendekatan Audit Jarak Jauh Dampak dari Pandemi Covid-19 (Studi Kasus : Inspektorat Jenderal Kementerian Kesehatan RI). *Owner*, 7(1), 741–752. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1311>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). California: Sage Publications.
- Hasan, W. (2018). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Gorontalo Accounting Journal*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.32662/gaj.v1i1.67>
- Indudewi, D., Nafasati, F., Sudarmanto, B., & Putranto, A. D. (2023). Akuntabilitas Penggunaan Dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Owner*, 7(2), 945–954. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1370>
- Ismid, F., Kusmanto, H., & Lubis, M. (2020). Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(2), 129–140. <https://doi.org/10.31289/strukturasi.v2i2.53>
- Juwanto, C., & Kuntadi, C. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Belanja Daerah: Gaya Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia dan Administrasi (Literature Review Manajemen Keuangan Negara). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 188–195. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1418>
- Kadir, A., Suaib, E., & Zuada, L. H. (2021). Budgeting reform in the Covid-19 pandemic era and the response of the local government in Indonesia: A case study in Southeast Sulawesi Province. *Politik Indonesia: Indonesian Political Science Review*, 6(3), 375–385. <https://doi.org/10.15294/ipsr.v6i3.33154>
- Kelly, J. M., & Rivenbark, W. C. (2014). *Performance Budgeting for State and Local Government* (2nd ed.). Routledge.
- Kementerian Keuangan RI. (2023). *Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Anggaran Kementerian Sekretariat Negara T. A. 2022*.
- Kementerian Sekretariat Negara RI. (2023). *Laporan Kinerja 2022*.
- Kuntadi, C., & Velayati, E. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4), 2052–2058. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i4.2830>
- Kusnan Paputungan, N. A. S., Kawatu, F. S., & Wuryaningrat, N. F. (2021). Analisis Perbandingan Kinerja Belanja Kabupaten Minahasa dan Kota Tomohon. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 78–87. <https://doi.org/10.53682/jaim.v1i3.653>
- Lestyowati, J., & Kautsarina, A. (2020). Implementasi Realokasi Anggaran dan Refocussing Kegiatan di Masa Pandemi Covid-19 Studi Kasus BDK Yogyakarta. *Simposium Nasional Keuangan Negara*, 2(1), 424–439.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik - Edisi Terbaru*. Yogyakarta: Andi.
- Maulina, R., & Abdullah, S. (2019). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(4), 569–578.
- Rampen, A., Senduk, V., & Bacilius, A. (2021). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Tomohon. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 199–206. <https://doi.org/10.53682/jaim.v2i2.1171>

- Rumlus, D. E., Fitriani, & Arsyad, A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 10(2), 145–154.
- Sopannah, & Haikal, M. F. (2021). Refocusing Anggaran Di Masa Pandemi Covid-19. *Conference on Economic and Business Innovation (CEBI)*, 1(1), 774–782.
- Suyitno, A. (2020). Dampak Pandemi Terhadap Penyerapan Anggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Public Policy*, 6(2), 67. <https://doi.org/10.35308/jpp.v6i2.2446>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6th ed.). California: Sage Publications Ltd.
- Yuniza, M. E., Nandita, N. N. D. R. P., Putri, G. T., & Inggawati, M. P. (2022). Kebijakan Refocusing Kegiatan dan Realokasi Anggaran Pemerintah Daerah di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 10(1), 199–213. <https://doi.org/10.29303/ius.v10i1.1037>