

DETERMINAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP e-GOVERNMENT: PENGUJIAN INTERAKSI *MONEY FOLLOW PROGRAM*

Indraswati¹, Akram²

¹Rupbasan Kelas I Mataram, indraswatilombok@yahoo.co.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unram, mm_akram2004@yahoo.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: date

Revisi pertama tanggal: date

Diterima tanggal: date

Tersedia online tanggal dd/mm/yyyy

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja, serta menguji interaksi *money follow program* dan implikasinya terhadap *e-Government*. Sampel ditentukan dengan teknik *purposive sampling* berjumlah 89 pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada satuan kerja Lapas dan Rutan se-NTB. Analisis data menggunakan *first order confirmatory factor analysis*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja, tetapi interaksi *money follow program* tidak berpengaruh terhadap hubungan orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi dengan anggaran berbasis kinerja. Temuan lain mengindikasikan bahwa optimalisasi anggaran berbasis kinerja memiliki implikasi terhadap penerapan *e-Government*. Implikasi penelitian ini dapat berguna sebagai pertimbangan dalam merumuskan *grand design* penyusunan anggaran yang memerlukan adanya sinergi penerapan *money follow program* antara tingkat Kementerian dengan Satuan Kerja dalam memperkuat program prioritas nasional, selain itu sebagai evaluasi penerapan *e-Government* dalam area layanan publik.

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, *e-Government*, *Money Follow Program*, Orientasi Tujuan, Penyempurnaan Sistem Administrasi

ABSTRACT

The objective of this research to examine the influence of goal orientation and improvement of the administrative system on performance-based budgets, and testing of *money follow program* interactions and their implications for *e-Government*. The sample was determined by purposive sampling technique totaling 89 employees who were involved in the preparation of budgets at Penal and Detention unit in West Nusa Tenggara. Data analysis using first order with explanatory type. The finding of this research showed that purpose orientation and the perfection of administration system influenced positively toward performance based budgeting. The other findings identified that the optimization of performance-based budgeting has the implication toward the realization of *e-governent*. The implication of this research can be useful as the consideration in forming grand design of budgeting priority suitably with the principle of *money follow program* to priority the improving of Penal Institution and Detention Center so that there is synergy between program of national priority and the needs of Penal Institution and Detention Center, besides applying *e-government* applications in the public service area.

Keywords: Administration System Perfection, *e-Government*, Performance Based Budgeting, *Money Follow Program*, improvement of administrative system

1. Pendahuluan

Transformasi paradigma politik anggaran di Indonesia berkembang dari waktu ke waktu. Dimulai dari anggaran berimbang dan dinamis pada masa orde baru hingga anggaran berbasis kinerja. Penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah di Indonesia sudah dicanangkan melalui pemberlakuan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan diterapkan bertahap mulai tahun 2005. Ironisnya, dari 2005 sampai dengan tahun 2016 Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyampaikan masih banyak anggaran yang digunakan tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku di Pemerintah Pusat dan Daerah. Selama 12 tahun total rekomendasi BPK dari hasil pemeriksaan sebanyak 437.343, dengan potensi kerugian negara 247,71 trillun rupiah (Kompas, 2017).

Adanya penyimpangan anggaran berbasis kinerja yang terjadi mengakibatkan potensi kerugian negara (Kompas, 2017). Untuk mengatasinya, pemerintah harus melakukan optimalisasi terhadap anggaran berbasis kinerja melalui penyempurnaan sistem administrasi dan kejelasan orientasi tujuan. Begitu urgensinya anggaran berbasis kinerja, sehingga berbagai penelitian terus mengelaborasi dan menguji determinan anggaran berbasis kinerja. Penelitian Cholifah (2013), Puspitasari (2013), dan Siagian (2014) menyatakan bahwa orientasi tujuan berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja, karena sebagian besar responden setuju bahwa orientasi tujuan dapat mengendalikan secara efisien anggaran.

Hal berbeda ditunjukkan oleh hasil penelitian Achyani dan Cahya (2011), yang mengemukakan bahwa orientasi tujuan berpengaruh negatif pada anggaran berbasis kinerja, adapun penyebabnya berasal dari penyusun anggaran tidak memiliki orientasi tujuan. Menurut penelitian tersebut, orientasi tujuan yang terjadi di instansinya dilakukan dengan menghabiskan anggaran tanpa memperhatikan kualitas output dan tujuan program. Inkonsistensi hasil tersebut, menjadi *research gap* dari penelitian terdahulu dan penting diteliti kembali untuk memperhatikan keterkaitan dana publik dengan output dan tujuan program. Dalam teori institusional praktik-praktik dan prosedur-prosedur ditunjukkan oleh organisasi dengan cara yang rasional, stabil dan dapat diprediksi (Scott, 2008). Hasil penelitian Muryati (2010), Mubar *et al.* (2012), menunjukan bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja, pengaruh signifikan menunjukkan bahwa sistem administrasi mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini, penyempurnaan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja akan diuji kembali. Pengujian dilakukan berdasarkan saran penelitian Cholifah (2013) yaitu untuk mencapai optimalisasi anggaran berbasis kinerja masih diperlukan waktu yang cukup panjang dan banyak perbaikan pada aspek pengendalian administrasi. Penyempurnaan sistem administrasi secara langsung akan menguji sistem anggaran berbasis kinerja pemerintah. Menurut Scott (2008) prosedur-prosedur teknis dan akuntansi diinstitutionalkan sebagai suatu yang pantas, rasional, modern walaupun belum tentu efisien. PP No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah merupakan salah satu kebijakan pemerintah yang terkait prosedur-prosedur teknis dan akuntansi instansi pemerintahan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Eksplorasi penelitian terdahulu menguji secara terpisah orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi, sehingga peneliti mengisi celah penelitian dengan menjadikannya sebagai determinan anggaran berbasis kinerja dan mengeksplorasi fenomena *gap* yang diangkat dari munculnya paradigma anggaran *money follow program* yang mulai diberlakukan di tahun 2016. Fenomena paradigma *money follow program* digunakan sebagai stimulan dalam memperkuat hubungan orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi dengan anggaran berbasis kinerja. Peraturan Presiden

RI No. 45 tahun 2016 tentang Rencana Kerja Pemerintah tahun 2017 menyatakan bahwa kebijakan anggaran belanja dilakukan tidak berdasarkan *money follow function*, tetapi *money follow program* yang artinya tidak perlu semua tugas dan fungsi harus dibiaya merata. Monev Presiden pada tahun 2016 menjelaskan bahwa *money follow program* merupakan anggaran negara yang disusun berorientasi pada manfaat dan prioritas mencapai tujuan pembangunan nasional. Hal ini sesuai yang diargumentasikan dalam Teori institusional bahwa pembuat kebijakan cenderung mempertimbangkan dampak program pada struktur organisasi secara keseluruhan (DiMaggio *et al.*, 1983).

Pengalaman di negara lain yang sudah berhasil menerapkan anggaran berbasis kinerja menurut De Jong *et al.* (2013), Sullivan (2016) dan Zinyama dan Nhema (2016), menyimpulkan bahwa salah satu faktor kunci keberhasilan penganggaran berbasis kinerja adalah dengan memperkuat sistem teknologi informasi anggaran. Selain itu menurut Kituyi dan Anjoga (2013) syarat utama untuk meningkatkan *e-Government* di negara berkembang salah satunya adalah anggaran yang digunakan untuk *e-Government*. Anggaran berbasis kinerja dan *e-Government* merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dan melengkapi satu sama lainnya, sehingga internalisasi *e-Government* merupakan implikasi lebih lanjut dari anggaran berbasis kinerja.

Indonesia menerapkan *e-Government* dalam berbagai bentuk untuk meningkatkan prinsip-prinsip *good governance* (Hardjaloka, 2014). *Good government governance* merupakan sebuah keniscayaan yang selalu menjadi tuntutan masyarakat. Penerapan *e-Government* diterapkan sesuai amanat Inpres No.3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi, akan tetapi tantangan pengembangan sangat bervariasi, ada instansi yang sudah cukup maju, namun banyak juga yang masih dalam taraf mendengar dan mengenalnya.

Tantangan pengembangan *e-Government* juga dihadapi Kementerian Hukum dan HAM RI. Dalam Tribunnews.com (2017), Kementerian Hukum dan HAM RI menargetkan menjadi *e-Government* di tahun 2017. Sebagai kementerian yang memiliki tugas dan fungsi yang beragam, Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki target untuk menciptakan sistem *e-Government* yang efisien dan dapat mengintegrasikan berbagai aplikasi ke seluruh satuan kerja (satker) Hukum dan HAM. Menurut Hantana (2013) Kementerian Hukum dan HAM RI menggunakan *Service Oriented Architecture* (SOA) dalam pengembangan *e-Government*. SOA digunakan untuk meningkatkan interoperabilitas dan distribusi yang tinggi mengingat banyaknya entitas yang ditangani.

Entitas/satker Kementerian Hukum dan HAM yang selalu menjadi sorotan publik adalah Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) dan Rumah Tahanan (Rutan). Kondisi tersebut tidak terlepas dari banyaknya permasalahan pengelolaan layanan dan anggaran, sehingga menjadi sebuah pekerjaan rumah yang belum dapat dipecahkan hingga saat ini. Laporan Singkat Rapat Kerja Komisi III DPR RI (2016) meminta penjelasan Menteri Hukum dan HAM RI, terkait temuan BPK yang menyoroti permasalahan layanan publik dan anggaran di Lapas dan Rutan se-Indonesia.

Tabel 1. Daftar Temuan Badan Pemeriksa Keuangan Semester II Tahun 2016 Lapas dan Rutan se-Indonesia

No	Temuan	Permasalahan	Divisi
1.	Rendahnya efektifitas pengawasan terhadap sejumlah lapas	Layanan	Pemasyarakatan
2.	<i>Over</i> kapasitas di Lapas dan Rutan	Layanan	Pemasyarakatan
3.	Masih adanya peredaran narkoba di Lapas dan Rutan	Layanan	Pemasyarakatan
4.	Alokasi Anggaran	Anggaran	Pemasyarakatan
5.	Belanja	Anggaran	Pemasyarakatan
6.	Pendapatan dan Hibah	Anggaran	Pemasyarakatan

Sumber: <http://www.dpr.go.id> (2017)

Hasil temuan BPK semester II tahun 2016 sebagaimana disajikan pada tabel 1 menjelaskan bahwa permasalahan didalam lapas dan rutan dibagi menjadi dua yakni layanan dan anggaran. Masalah anggaran dapat diatasi dengan optimalisasi anggaran berbasis kinerja, sedangkan masalah pelayanan dapat diminimalisir dengan penguatan *e-Government* Kementerian Hukum dan HAM RI.

Di satu sisi Kementerian Hukum dan HAM RI menargetkan menjadi *e-Government* di tahun 2017, meskipun faktanya target tersebut tidak didukung dengan anggaran *e-Government* yang merata di seluruh Indonesia. Kesiapan *e-Government* Lapas dan Rutan di daerah, khususnya di Nusa Tenggara Barat dapat dikatakan masih setengah jalan. Keterbatasan anggaran yang tersedia untuk mensupport *e-Government* menjadi penyebab utama. Berikut Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di Lapas dan Rutan se – NTB tahun 2017 disajikan pada tabel 2. Berdasarkan tabel 2 pagu anggaran tahun 2017 menunjukkan bahwa terdapat dua Lapas yang tidak memiliki anggaran internet dan persentase anggaran internet dari keseluruhan anggaran hanya 2,79 persen. Ketimpangan antara anggaran dengan orientasi tujuan untuk target layanan *e-Government* lambat laun akan menimbulkan permasalahan. Fenomena permasalahan anggaran berbasis kinerja dan *e-Government* menjadi motivasi dalam penelitian ini. Pelayanan berbasis *e-Government* yang diselenggarakan di dalam Lapas dan Rutan se-NTB merupakan salah satu implementasi kebijakan untuk mewujudkan praktik *governance*. Hill dan Hupe (2002) mengemukakan bahwa teori implementasi kebijakan digunakan dalam menganalisis praktik *governance* dalam organisasi sehingga *implementors* mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan.

Tabel 2. Pagu Anggaran Tahun 2017 Lapas dan Rutan se-NTB

No	Satker	Operasional (jutaan)	Anggaran Internet(jutaan)	%
1	LAPAS KELAS II A MATARAM	832.995	0	0
2	LAPAS KELAS II A SUMBAWA BESAR	631.772	48.000	7,59
3	LAPAS KELAS II B DOMPU	573.620	18.000	3,01
4	RUTAN KELAS II B PRAYA	518.259	15.600	3,01
5	RUTAN KELAS II B RABA BIMA	511.719	10.200	1,99
6	RUTAN KELAS II B SELONG	606.625	22.200	3,65
7	LAPAS TERBUKA KELAS II B MATARAM	330.300	9.600	2,91
8	LAPAS ANAK KELAS II B MATARAM	409.604	0	0
Total		4.414.894	123.600	2,79%

Sumber : Dipa Lapas se-NTB (2017)

Berdasarkan fenomena tersebut, maka tujuan penelitian ini bertujuan menguji : (1) pengaruh orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja, (2) interaksi *money follow program* dalam memperkuat hubungan antara orientasi tujuan dan penyempurnaan sistem administrasi dengan anggaran berbasis kinerja, dan (3) pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap *e-Government*. Penelitian ini dikembangkan dari penelitian Indraswati *et al.* (2017) dengan locus penelitian Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM NTB (satu instansi) dengan mengeksplorasi kebaruan penelitian tentang interaksi dari *money follow program* dan berasal dari hubungan anggaran berbasis kinerja dengan *e-Government*.

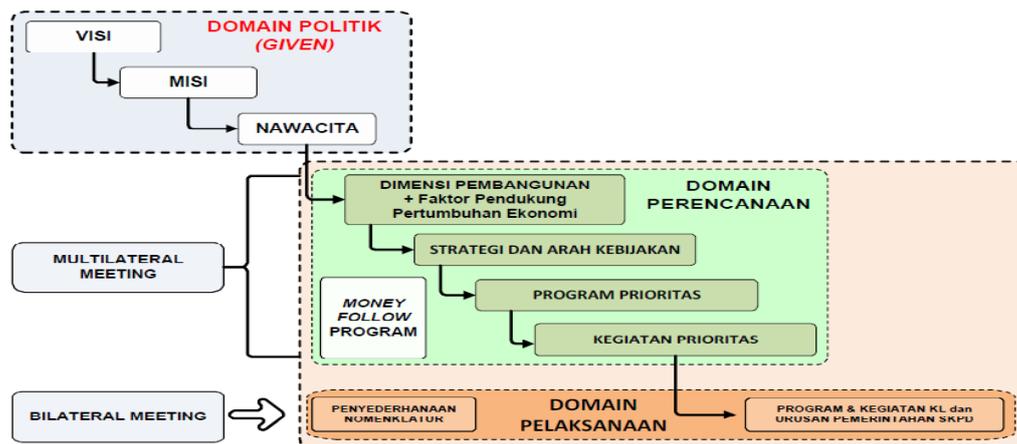
2. Kerangka Teoretis Dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini menggunakan argumentasi Teori Institusional dan Teori Implementasi Kebijakan. DiMaggio dkk (1983) memperkenalkan model *Institutional Isomorphism and Collective Rationality* dan menyatakan bahwa struktur organisasi formal membentuk tekanan institusional, termasuk mitos-mitos yang dirasionalkan pada struktur sosial. Sejalan dengan praktik-praktik dan prosedur-prosedur yang dilaksanakan oleh institusional ditunjukkan dengan cara rasional, stabil dan dapat diprediksi (Scott, 2008). Teori institusional digunakan untuk mengargumentasikan hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja dan pelaksanaan *money follow program* karena hubungan tersebut cenderung mempertimbangkan kebijakan sehingga berdampak pada struktur organisasi secara keseluruhan.

Teori Implementasi Kebijakan yang diperkenalkan oleh Edwards III (1980) menyatakan bahwa pendekatan masalah implementasi dengan merumuskan empat faktor keberhasilan implementasi kebijakan yakni sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana dan struktur organisasi termasuk tata aliran kerja birokrasi. Pada tahap pengembangannya, teori implementasi kebijakan dikembangkan kembali oleh Hill dan Hupe (2002) bahwa proses *top-down/bottom-up* dalam organisasi pemerintah dipengaruhi oleh formasi kebijakan yang sangat kompleks, selain itu terjadi lintas ruang dan waktu dalam praktik *governance*. Teori implementasi kebijakan digunakan untuk menjustifikasi hubungan implementasi dari anggaran berbasis kinerja terhadap pelaksanaan *e-Government*, karena penerapan *e-Government* merupakan wujud dari praktik tata kelola di instansi pemerintah.

Terkait dengan Anggaran Berbasis Kinerja, karakteristik anggaran yang baik menurut Mulyadi (2001) yaitu anggaran disusun berdasarkan program. Karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan dan anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. Anggaran berbasis kinerja (ABK) adalah anggaran yang disusun dengan sebuah target kinerja yang terukur jelas (Djayasinga, 2015). Penelitian Hesrini (2015) menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja yang optimal. Pasal 7 PP Nomor 21 Tahun 2004 menyatakan bahwa kementerian negara/ lembaga diharuskan menyusun anggaran dengan mengacu pada indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja.

Anggaran berbasis kinerja di Tahun 2016 mengalami pergeseran paradigma yang semula *money follow function*, menjadi *money follow program*. Perubahan paradigma secara langsung berdampak pada kebijakan untuk mencapai sasaran agenda pembangunan nasional. Sasaran prioritas pembangunan Nasional dilaksanakan melalui penjabaran ke semua tingkat pemerintahan sesuai kewenangan. Pendekatan perencanaan anggaran menurut Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) sebagaimana disajikan dalam gambar 1 menjelaskan bahwa pendekatan perencanaan disusun dengan mengacu pada domain politik dari visi, misi, Nawacita. Domain perencanaan disusun menggunakan *money follow program*, dimulai dari merencanakan dimensi pembangunan hingga akhirnya menentukan kegiatan prioritas. Pada domain perencanaan disusun melalui forum-forum *multilateral meeting*, sedangkan pada domain pelaksanaan dilaksanakan melalui forum-forum *bilateral meeting*.

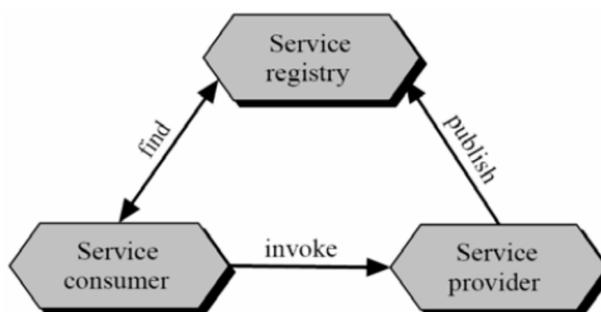


Sumber : (Bappenas, 2016)

Gambar 1. Pendekatan Perencanaan Anggaran

Terbitnya Inpres No.3 Tahun 2003 menjadi intruksi bagi kementerian-kementerian untuk mulai memanfaatkan *e-Government* dalam memberikan pelayanan publik yang dapat diandalkan dan terpercaya sehingga mampu memenuhi kepentingan masyarakat luas. *e-Government* merupakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi modern seperti *internet*, *local area network*, *wide area network*, *teknologi mobile*, dan sebagainya oleh pemerintah untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan pemberian layanan kepada penduduk untuk digunakan untuk meningkatkan transparansi (Rahman *et al.*, 2013).

Menurut Andersen (2013) manfaat *e-Government* adalah untuk mengurangi intensitas tenaga kerja yang tinggi dalam penyediaan layanan publik dan dapat meningkatkan kompetensi pemerintah dalam penggunaan operasional dan strategis. Studi Hantana (2013) yang memilih lokus penelitian pada Kementerian Hukum dan HAM RI menjelaskan bahwa Kementerian Hukum dan HAM RI menggunakan *Service Oriented Architecture* (SOA). Terdapat tiga faktor yang terlibat dalam SOA, sebagaimana dijelaskan pada gambar 2 berikut ini :



Sumber : (Hantana, 2013)

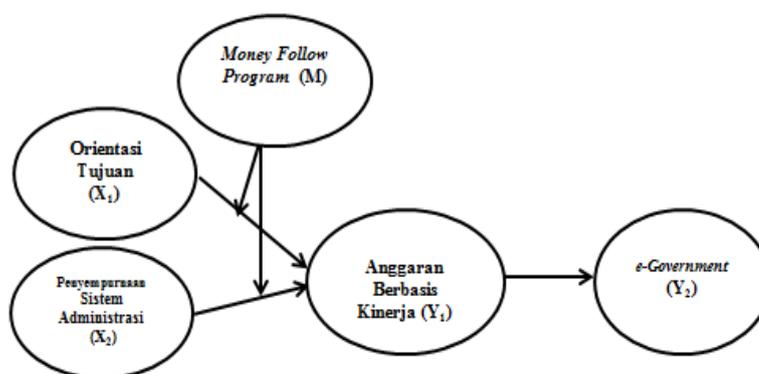
Gambar 2. Model desain dari sebuah SOA

Dari gambar 2 Model desain dari sebuah SOA dijelaskan oleh Hantana (2013) dijelaskan *Service Provider* merupakan entitas yang menciptakan. *Service Consumer* merupakan sebuah entitas atau seseorang yang menggunakan service. *Service Registry* merupakan sebuah direktori terpusat (Hantana, 2013). SOA pada Lapas dan Rutan terintegrasi dengan sistem database Direktorat Jenderal Pemasyarakatan RI. SOA diimplementasikan di seluruh Lapas dan Rutan se-Indonesia melalui aplikasi e-LAPOR, *SMS Gate-way* dan SDP (Sistem Database Pemasyarakatan). Pelaksanaan ketiga pelayanan tersebut bertujuan untuk meminimalisir terjadinya pungutan liar dan layanan informasi bagi Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) melalui portal Pemasyarakatan.

Kerangka Konseptual Penelitian

Meningkatnya tuntutan publik terhadap optimalisasi anggaran berbasis kinerja berdampak pada perbaikan sistem yang berkelanjutan. Penyempurnaan sistem administrasi anggaran publik menjadi sebuah kewajiban bagi instansi pemerintah. Pada sisi yang lain, perubahan orientasi tujuan pemerintah tiap tahunnya secara tidak langsung memunculkan ketimpangan anggaran dan tujuan. Munculnya paradigma *money follow program* di tahun 2016, menambah kembali pekerjaan rumah bagi Pemerintah Indonesia. Penerapan paradigma baru di anggaran berbasis kinerja, diharapkan mampu memperkuat optimalisasi anggaran berbasis kinerja.

Anggaran berbasis kinerja yang optimal berdampak pada keberhasilan pelayanan publik yang diberikan instansi pemerintah dengan berbasis *e-Government*. Keselarasan anggaran berbasis kinerja dan *e-Government* seharusnya menjadi sebuah keniscayaan. Namun pada kenyataannya, masih banyak target layanan berbasis *e-Government* tidak dibarengi dengan anggaran *e-Government*. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut hubungan antara variabel dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada gambar 3 berikut ini:



Gambar 3: Kerangka Konseptual Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Orientasi Tujuan dan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dalam teori institusional praktik-praktik dan prosedur-prosedur ditunjukkan oleh organisasi dengan cara yang rasional, stabil dan dapat diprediksi (Scott, 2008). Orientasi tujuan merupakan salah satu prosedur yang dilaksanakan dengan tujuan agar anggaran berbasis kinerja dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien. Studi Cholifah (2013), Puspitasari (2013), dan Siagian (2014), menunjukkan bahwa orientasi tujuan berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja. Namun demikian hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Achyani *et al.* (2011) yang menemukan bahwa orientasi tujuan berpengaruh negatif terhadap anggaran berbasis kinerja. Orientasi tujuan dalam penyusunan anggaran di lapas dan rutan memiliki peran yang sangat penting. Peran dari orientasi tujuan di Lapas dan Rutan adalah dapat mencegah terjadinya ketimpangan antara tujuan dan anggaran. Atas dasar argumentasi tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Orientasi tujuan berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja

Penyempurnaan Sistem Administrasi dengan Anggaran Berbasis Kinerja.

Gagasan kunci di balik institusionalisasi adalah banyak tindakan organisasi mencerminkan suatu pola dalam melakukan hal-hal yang berkembang dari waktu ke waktu dan disahkan dalam sebuah organisasi dan lingkungan (Scott, 2008). PP No. 20 Tahun

2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah merupakan suatu pola yang dikeluarkan instansi pemerintahan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Muryati (2010), Mubar *et al.* (2012), dan Jumame *et al.* (2015) menemukan hasil bahwa penyempurnaan administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Sesuai amanat Undang-undang No.17 Tahun 2003, bahwa anggaran negara harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatuhan. Berdasarkan argumentasi tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja

Money Follow Program, Orientasi Tujuan dan Anggaran Berbasis Kinerja

Teori institusional mengargumentasikan bahwa pembuat kebijakan cenderung mempertimbangkan dampak program pada struktur organisasi secara keseluruhan (DiMaggio *et al.*, 1983). Peraturan Presiden RI No. 45 tahun 2016 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2017 menyatakan bahwa kebijakan anggaran belanja dilakukan berdasarkan *money follow program*. Dalam penelitian De Jong *et al.* (2013) memperkenalkan penganggaran yang berfokus pada program yang ingin dicapai oleh penguasa berdasarkan kebijakan sebagai instrument yang akan digunakan. Paradigma *money follow program* menjadi hal mendasar dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diterapkan melalui orientasi tujuan. Orientasi tujuan disusun mengarah pada kegiatan sasaran hingga lokus yang ditetapkan oleh lapas dan rutan. Atas dasar argumentasi tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Interaksi Money Follow Program berpengaruh positif terhadap hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja

Money Follow Program, Penyempurnaan Sistem Administrasi dan Anggaran Berbasis Kinerja

Organisasi menjadi lebih homogen untuk menghindari penyimpangan atau ketidak-efisienan (DiMaggio *et al.*, 1983). Konsekuensi dari organisasi pemerintah yang menjadi lebih homogen, berdampak pada kecenderungan kebijakan yang sama yang diberlakukan dalam anggaran berbasis kinerja. Kebijakan perubahan paradigma *money follow function* menjadi *money follow program*, bertujuan untuk menanggulangi ketidakefisienan anggaran. Studi De Jong *et al.* (2013) memperkenalkan penganggaran yang berfokus pada program yang ingin dicapai oleh penguasa berdasarkan kebijakan sebagai instrumen yang akan digunakan, sedangkan studi Ibrahim (2013) mengungkapkan bahwa setiap pendekatan penganggaran membawa kekuatan dan kelemahan diterapkan untuk situasi tertentu atau lingkungan keuangan. *Money follow program* telah diterapkan di lapas dan rutan NTB yang dimulai dari penentuan program prioritas untuk diturunkan pada unit/K/L yang terkait, hingga kontrol pada program prioritas yang ditunjuk penanggung jawab kegiatan yang bersifat lintas unit. Atas dasar argumentasi tersebut, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₄: Interaksi Money Follow Program berpengaruh positif terhadap hubungan penyempurnaan sistem administrasi dengan anggaran berbasis kinerja

Anggaran Berbasis Kinerja dengan e-Government

Teori implementasi kebijakan merupakan salah satu teori yang membahas tentang praktek *governance* dalam organisasi pemerintah. Proses *top-down/bottom-up* dalam organisasi pemerintah dipengaruhi oleh formasi kebijakan yang sangat kompleks, terjadi

lintas ruang dan waktu (Hill dan Hupe, 2002). Praktek *governance* dalam organisasi pemerintah dapat diwujudkan dengan peningkatan *e-Government*. Penerapan *e-Government* diterapkan sesuai amanat Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, meskipun sampai saat ini pengembangan *e-Government* sangat bervariasi di instansi pemerintah. Hasil penelitian sejalan yang dilakukan di negara lain, Kituyi *et al.* (2013), Sullvian (2016), dan Zinyama *et al.* (2016) yang menyimpulkan bahwa salah satu faktor kunci keberhasilan *e-Government* adalah adanya dukungan anggaran organisasi. Inpres No.3 Tahun 2003 mengintruksikan kepada kementerian-kementerian untuk mulai memanfaatkan *e-government* dalam memberikan pelayanan publik yang dapat diandalkan dan terpercaya sehingga mampu memenuhi kepentingan masyarakat luas. Atas dasar argumentasi tersebut di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap *e-Government*

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan *tipe eksplanatori* yaitu penelitian yang dilakukan dengan menguji berbagai hipotesa, sehingga terkumpul berbagai generalisasi empiris (Wiyono, 2011). Hubungan antar variabel bersifat kausalitas berguna untuk mengukur hubungan-hubungan antar variabel lainnya (Sugiyono, 2014). Alasan utama pemilihan jenis eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan agar dapat menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Subyek pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Obyek pada penelitian ini adalah satuan kerja yang dinaungi oleh Kementerian Hukum dan HAM NTB yaitu Lapas dan Rutan se-NTB. Waktu pelaksanaan dilakukan pada bulan Juni 2017 sampai dengan September 2017.

Populasi penelitian merujuk pada PMK No.196/PMK.02/2015 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penganggaran Berbasis Kinerja bahwa perencanaan anggaran melibatkan seluruh pegawai. Namun, pada penyusunan anggaran di dalam Lapas dan Rutan petugas jaga (pengamanan) diberikan kebijakan tidak turut serta menyusun anggaran karena memiliki jam kerja yang berbeda dengan staf. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat yang masuk dalam kriteria populasi di Lapas dan Rutan se-NTB berjumlah 259 pegawai yang merupakan hasil dari pengurangan jumlah penjagaan 192 dari 451 pegawai di Lapas dan Rutan se-NTB.

Teknik pengambilan sampel dengan metode *non probability sampling* kategori *purposive sampling* yaitu metode penetapan responden untuk dijadikan sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu (Siregar, 2014). Kriteria mengacu pada alur proses penyusunan Anggaran berbasis kinerja dan implikasinya terhadap *e-Government*. Hasilnya, sampel yang memenuhi kriteria berjumlah 96 orang yang terdiri dari 40 Pengelola Keuangan, 24 Pejabat Penerima Barang, 8 Staf Pelaporan BMN, 8 Staf Penyusun Anggaran, dan 16 Pengelola layanan *e-Government*.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran perbedaan semantik (*semantic differential scale*) yang dikembangkan oleh Osgood (1957). Pilihan jawaban dibuat menggunakan perbandingan yang ekstrim (bipolar) (Wiyono, 2011). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu sampai dengan tujuh. Variabel pada penelitian ini adalah Orientasi Tujuan (X_1), Penyempurnaan Sistem Administrasi (X_2), *Money follow program* (M), Anggaran Berbasis Kinerja (Y_1), *e-Government* (Y_2) dengan pengukuran variabel sebagai berikut :

Orientasi Tujuan dalam penelitian ini mengacu pada Achyani *et al.* (2011) yaitu faktor rasional yang mengukur sejauh mana organisasi berorientasi kepada pencapaian tujuan. Orientasi tujuan diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut: (a) penerapan aplikasi

untuk pengambilan keputusan dipandu oleh tujuan; (b) komunikasi strategi tujuan dan (c) persetujuan/kesepakatan misi organisasi mendorong efisiensi (Achyani *et al.*, 2011).

Penyempurnaan sistem administrasi mengacu pada penelitian Muryati (2013), yaitu penyajian instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus. Merujuk pada Mubar dkk (2012) penelitian ini menggunakan indikator dalam penyempurnaan sistem administrasi diantaranya: (a) dokumen perencanaan; (b) ukuran pencapaian kinerja; (c) instrumen pengukuran kinerja; (d) standar analisis belanja; (e) pelaporan dan pertanggungjawaban; dan (f) pencapaian kinerja.

Money follow program merupakan implementasi penyusunan anggaran dengan cara mengamankan alokasi pada prioritas, realokasi program kegiatan dan program/kegiatan nonprioritas dilaksanakan dengan efisien (Bapennas, 2017). Indikator *money follow program* diukur melalui instrumen RKP Th.2017 yang terdiri dari : holistik- integratif, tematik, dan spasial.

Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) adalah anggaran yang disusun dengan sebuah target kinerja yang terukur jelas (Djayasinga, 2015). Indikator anggaran berbasis kinerja pada penelitian ini diukur dari instrumen penelitian Mubar *et al.* (2012), yang terdiri dari : (a) anggaran mengacu pada visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan serta tupoksinya; (b) anggaran mengacu pada renstra dan renja dengan mengembangkan standar analisis belanja; (c) anggaran yang tersedia sesuai dengan hasil dan yang diharapkan; (d) membuat komitmen anggaran; (e) instrumen anggaran kinerja telah sempurna; dan (f) pemahaman komponen organisasi.

e-Government merupakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi modern seperti internet, *local area network*, *wide area network*, teknologi *mobile*, dan sebagainya oleh pemerintah untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan pemberian layanan kepada penduduk untuk meningkatkan transparansi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian (Mubar dkk., 2012) yang terdiri atas indikator penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (ITC) untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas dan layanan pemerintah.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini diolah menggunakan teknik analisis data yaitu *Partial Least Square (PLS)*. *PLS* merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi (Ghozali, 2008). Alat uji statistik yang digunakan adalah *software SmartPLS* versi 3.2.5. Evaluasi penelitian dilakukan dengan melakukan evaluasi model. Terdapat dua model yaitu (a) evaluasi model 1 (tanpa variabel moderasi) yang terdiri dari evaluasi persamaan pengukuran (*inner model*), persamaan struktural (*outer model*) dan uji signifikansi H_1 dan H_2 dan (b) evaluasi model 2 (dengan variabel moderasi) melanjutkan uji signifikansi H_3 , H_4 dan H_5 . Menurut Latan *et al.* (2016) dan Siringoringo (2015) penelitian pada pengujian model interaksi dengan dua model (tanpa variabel interaksi dan memunculkan variabel interaksi) adalah untuk menghindari hasil bias pada hubungan langsung, yang diakibatkan oleh munculnya variabel interaksi (variabel yang muncul dari perkalian variabel moderasi dan *predictor*). Oleh karena itu, model evaluasi dengan dua model merupakan evaluasi yang tepat digunakan dalam penelitian ini.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Analisis dan Interpretasi Hasil Pengujian

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar pernyataan (kuesioner) yang disebarakan kepada responden. Kuesioner yang disebar berjumlah 96 yang disebarakan mulai tanggal 16 Agustus 2017 dan batas akhir pengumpulan kuesioner tanggal 05 September 2017. Dari 96 Kuesioner yang disebarakan, 5 tidak kembali, 2 tidak lengkap, sehingga yang data yang dapat diolah berjumlah 89

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel 4 menunjukkan semua variabel indikator telah memenuhi kriteria, namun pada tahap evaluasi terdapat indikator yang harus di-drop karena memiliki nilai *outer loading* lebih kecil dari 0,5 diantaranya OT 1 (0,354), PSA 3 (0,298), dan E-GOV 1 (0,484). Pada tahap uji validitas *convergent* variabel EGOV memiliki nilai *crossloading* lebih besar dari ABK6, sehingga EGOV 3 (0,695) dikeluarkan karena memiliki nilai indikator pada variabel E-GOV terkecil. Dengan demikian, terdapat lima indikator yang di-drop pada uji validitas dan reliabilitas.

Tabel 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator/ Variabel	Uji Validitas <i>Discriminant</i>	Uji Validitas <i>Convergent</i>					Uji Reabilitas	Keterangan
	<i>Outer Loading</i> >0,5	<i>Crossloading</i>					<i>Composite Reliability</i> > 0,7	
		ABK	E-GOV	MFP	OT	PSA		
ABK1	0,746	0,746	0,717	0,687	0,504	0,597	0,871	Valid & Reliabel
ABK2	0,796	0,796	0,623	0,724	0,434	0,591		Valid & Reliabel
ABK3	0,614	0,614	0,287	0,334	0,583	0,509		Valid & Reliabel
ABK4	0,741	0,741	0,439	0,376	0,384	0,647		Valid & Reliabel
ABK5	0,736	0,736	0,425	0,441	0,422	0,656		Valid & Reliabel
ABK6	0,590	0,590	0,534	0,436	0,518	0,353		Valid & Reliabel
MFP1	0,871	0,668	0,679	0,871	0,529	0,639	0,873	Valid & Reliabel
MFP2	0,704	0,424	0,366	0,704	0,285	0,421		Valid & Reliabel
MFP3	0,918	0,707	0,617	0,918	0,480	0,609		Valid & Reliabel
OT2	0,857	0,537	0,252	0,286	0,857	0,483	0,856	Valid & Reliabel
OT3	0,820	0,545	0,420	0,486	0,820	0,573		Valid & Reliabel
OT4	0,817	0,564	0,444	0,548	0,817	0,559		Valid & Reliabel
PSA1	0,815	0,684	0,574	0,494	0,476	0,815	0,903	Valid & Reliabel
PSA2	0,776	0,550	0,444	0,511	0,427	0,776		Valid & Reliabel
PSA4	0,872	0,720	0,495	0,521	0,574	0,872		Valid & Reliabel
PSA5	0,775	0,586	0,497	0,509	0,561	0,775		Valid & Reliabel
PSA6	0,821	0,655	0,621	0,722	0,590	0,821		Valid & Reliabel
e-gov2	0,845	0,643	0,845	0,622	0,359	0,579	0,907	Valid & Reliabel
e-gov4	0,892	0,644	0,892	0,595	0,443	0,617		Valid & Reliabel
e-gov5	0,751	0,540	0,751	0,565	0,384	0,483		Valid & Reliabel
e-gov6	0,855	0,645	0,855	0,512	0,323	0,491		Valid & Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah)

Hasil evaluasi *inner model* ditunjukkan pada tabel 5 yang dilakukan dengan menganalisis model 1 (tanpa variabel interaksi moderasi). Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* (R^2) 72,3 persen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keragaman dari variabel anggaran berbasis kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Orientasi Tujuan (OT), Penyempurnaan Sistem Administrasi (PSA), *Money Follow Program* (MFP) sebesar 72,3 persen dan sisanya sebesar 26,8 persen dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Konstruk variabel *e-Government* (*e-Gov*) dapat diterangkan oleh konstruk ABK sebesar 54,8 persen atau masuk dalam kategori *moderate*. Sementara itu, sisanya 43,2% (100-54,8) variabel *e-Government* dijelaskan oleh variabel lain di luar dari penelitian ini. Model PLS dapat dijelaskan bahwa Q^2 *predictive relevance* pada penelitian ini $0,879 > 0$

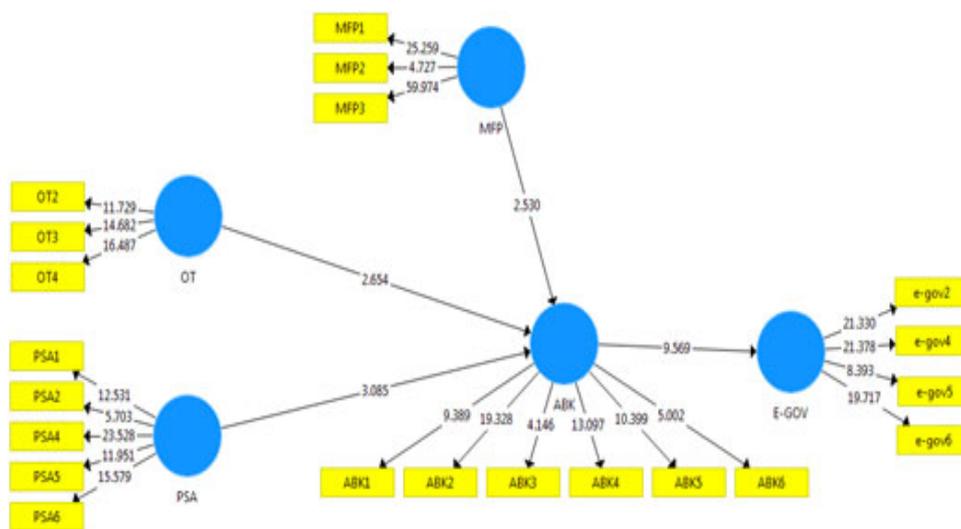
(relevansi baik karena mendekati nilai satu), artinya model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen anggaran berbasis kinerja dan *e-Government*.

Tabel 5. Evaluasi *Inner Model*

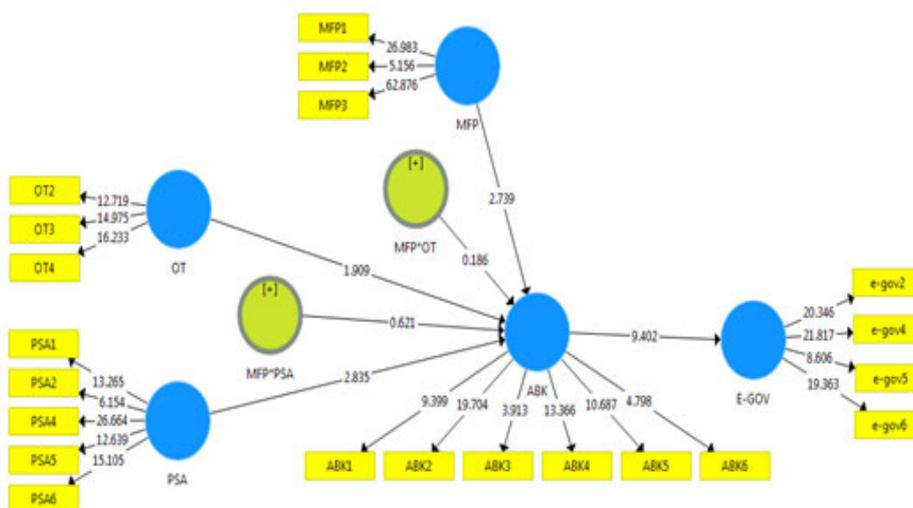
No.	Hubungan Variabel	R ²	Q ² = 1- (1-R ²)(1-R ²) <i>Predictive Relevance</i>
1	OT, PSA, MFP → ABK	0,723	0,879
2	ABK → e-GOV	0,548	

Sumber : Data Primer (diolah)

Pengujian Hipotesis H₁ dan H₂ menggunakan *Bootstrapping* Model 1 (tanpa variabel interaksi moderasi). Model 1 menggambarkan jalur koefisien variabel OT, PSA dan MFP ke ABK dengan nilai > 1,66 (t-tabel), artinya signifikan. Begitupun implikasi dari ABK ke E-GOV > 1,66 (t-tabel) menunjukkan nilai signifikan. Dari pengujian model 1, maka telah memenuhi syarat untuk melanjutkan pada pengujian moderasi sebagaimana disajikan pada gambar 4.



Gambar.4. Model 1 (Tanpa Variabel Interaksi Moderasi)



Gambar 5. Model 2 (Dengan Variabel Interaksi Moderasi)

Pengujian Hipotesis 3, 4 dan 5 (H₃, H₄ dan H₅) menggunakan *Bootstrapping* Model 2 (Dengan Variabel Interaksi Moderasi). Model 2 menggambarkan jalur koefisien variabel OT, PSA dan MFP ke ABK dengan nilai >1,66 (t-tabel), artinya signifikan. Sedangkan pada pengujian variabel interaksi menunjukkan nilai < 1,66 (t-tabel), artinya tidak signifikan. Pengujian pengaruh ABK ke E-GOV memiliki nilai > 1,66 (t-tabel) menunjukkan nilai signifikan sebagaimana disajikan pada gambar 5. Ringkasan hasil pengujian model 1 dan model 2 disajikan pada tabel 6 berikut ini :

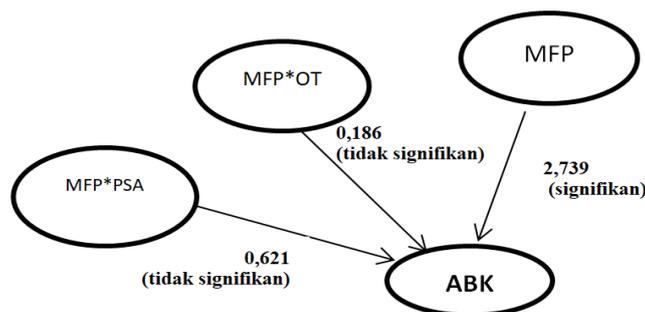
Tabel 6. Ringkasan *Path Coefficients* Model 1 dan 2

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
OT -> ABK Model 1	0,200	0,162	0,075	2,654	0,004	Signifikan H1 diterima
PSA -> ABK Model 1	0,434	0,441	0,141	3,085	0,001	Signifikan H2 diterima
MFP -> ABK Model 1	0,336	0,362	0,133	2,530	0,006	Signifikan Tidak dihipotesiskan
MFP*OT -> ABK Model 2	-0,036	0,051	0,197	0,186	0,426	Tidak Signifikan H3 ditolak
MFP*PSA -> ABK Model 2	-0,180	-0,116	0,289	0,621	0,267	Tidak Signifikan H4 ditolak
ABK -> E-GOV Model 2	0,740	0,770	0,079	9,402	0,000	Signifikan H5 diterima

Sumber : Data Sekunder (diolah)

Tabel 6 tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa : (a) hipotesis pertama diterima, hal ini terjadi karena orientasi tujuan terhadap anggaran berbasis kinerja memiliki nilai (t-statistik) 2,654 > 1,66 (t-tabel); (b) hipotesis kedua diterima, karena penyempurnaan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja memiliki nilai (t-statistik) 3,085 > 1,66 (t-tabel); (c) hipotesis ketiga ditolak, *Money Follow Program* tidak berpengaruh terhadap hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja karena memiliki nilai (t-statistik) 0,186 < 1,66 (t-tabel); (d) hipotesis keempat ditolak, *Money Follow Program* tidak berpengaruh terhadap hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja karena memiliki nilai (t-statistik) 0,621 < 1,66 (t-tabel); (e) Hipotesis kelima diterima, Anggaran Berbasis Kinerja terhadap *e-Government* memiliki nilai (t-statistik) 9,402 > 1,66 (t-tabel).

Uji signifikansi model 1 dan 2 menunjukkan bahwa koefisien MFP ke ABK dinyatakan signifikan, sedangkan koefisien kedua jalur interaksi MFP*OT dan MFP*PSA tidak signifikan, sehingga hasil klasifikasi tipe moderasi dalam penelitian ini adalah tipe *predictor moderasi*. Berikut hasil klasifikasi tipe moderasi penelitian sebagaimana disajikan pada gambar 6.



Gambar 6. Tipe *Predictor Moderasi*, diadaptasi dari Solimun (2010)

4.2. Pembahasan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi tujuan berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja. Artinya bahwa semakin jelas orientasi tujuan dalam penyusunan anggaran maka optimalisasi anggaran berbasis kinerja akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cholifah (2013) yang menemukan bahwa orientasi tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja, penelitian lain juga menemukan hasil yang sama yaitu (Puspitasari, 2013 dan Siagian, 2014). Hasil tersebut membuktikan bahwa responden yang sebagian besar menunjukkan bahwa orientasi tujuan dapat mengendalikan secara efisien anggaran pemerintah daerah, karena telah berorientasi pada visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan serta tupoksinya yang menjadi perpaduan perencanaan kinerja yang mengkaitkan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan (Cholifah, 2013). Penelitian ini kontradiktif dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Achyanidkk (2011) yang menemukan bahwa bahwa orientasi tujuan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian tentang pengaruh orientasi tujuan terhadap anggaran berbasis kinerja ini sejalan dengan praktik-praktik dan prosedur-prosedur dalam teori institusional (Scott, 2008), orientasi tujuan organisasi merupakan bentuk dari rasionalisasi yang diungkapkan dalam angka-angka dan target kinerja, sehingga anggaran lebih stabil dan dapat diprediksi. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa orientasi tujuan pada Lapas dan Rutan se-NTB telah berjalan dengan baik dan mempengaruhi anggaran berbasis kinerja. Anggaran telah sesuai dengan tujuan organisasi karena setiap program anggaran pada lapas dan rutan telah dipandu oleh tujuan. Dalam usaha mencapai tujuan instansi, Lapas dan Rutan se-NTB telah mampu mengkomunikasikan strategi yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Setelah dikomunikasikan, instansi lapas dan rutan membuat kesepakatan misi organisasi untuk mendukung terciptanya praktik efisiensi.

Terkait dengan pengaruh penyempurnaan sistem administrasi, hasil penelitian membuktikan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja. Artinya bahwa semakin baik pelaksanaan penyempurnaan sistem administrasi maka akan semakin meningkat optimalisasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini mendukung Mubar *et al.* (2012) yang menemukan bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja, penelitian lain juga menemukan hasil yang sama yaitu (Muryati, 2010; Jumame *et al.*, 2015). Hal tersebut membuktikan bahwa penyempurnaan administrasi yang dilaksanakan secara berkelanjutan akan menyiapkan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja akan sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal, Standar Analisis Belanja, Target Kinerja dan Standar Biaya. Hasil penelitian ini mendukung teori institusional karena penyempurnaan sistem administrasi yang berkembang dari waktu ke waktu mencerminkan suatu pola yang disahkan sehingga berbentuk anggaran berbasis kinerja (Scott, 2008). Pola penyempurnaan sistem administrasi mengacu pada PP No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa dalam penyusunan dokumen perencanaan Rencana Kerja Dan Anggaran (RKA) telah melibatkan seluruh sub bagian dari lapas dan rutan dan telah dilengkapi ukuran pencapaian kinerja. Selain itu, Standar Analisis Belanja dan harga dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) telah disesuaikan dengan Standar Biaya Masukan (SBM). Proses penyusunan dokumen juga secara konsisten berlanjut hingga proses pelaporan dan pertanggungjawaban, sehingga pencapaian kinerja yang tertuang dalam RKA sudah bermanfaat bagi instansi.

Berkaitan dengan interaksi *money follow program*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *money follow program* tidak berpengaruh terhadap hubungan antara orientasi tujuan dan anggaran berbasis kinerja. Hal tersebut diperkuat dengan hasil evaluasi model

moderasi mengklasifikasikan bahwa *money follow program* hanya berperan sebagai prediktor terhadap anggaran berbasis kinerja. Adapun penyebabnya dikarenakan adanya kebijakan paradigma *money follow program* yang baru diterapkan pada tahun 2016, cenderung belum memberikan dampak pada hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Ibrahim (2013) yang mengungkapkan bahwa setiap pendekatan penganggaran membawa kekuatan dan kelemahan diterapkan untuk situasi tertentu atau lingkungan keuangan. Pendekatan *money follow program* yang diterapkan pada Lapas dan Rutan se-NTB diindikasikan belum membawa kekuatan atau kelemahan pada hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja. Temuan ini tidak mendukung teori institusional yang mengargumentasikan bahwa pembuat kebijakan cenderung mempertimbangkan dampak program pada struktur organisasi secara keseluruhan (DiMaggio *et al.*, 1983). Pembuat kebijakan mempertimbangkan *money follow program* sebagai pendekatan terbaru dari anggaran berbasis kinerja yang menurut mereka akan lebih baik. Namun, pada kenyataannya dampak program pada struktur organisasi terkadang tidak sejalan dengan harapan pembuat kebijakan. *Money follow program* disatu sisi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja. Namun, berdasarkan hasil penelitian belum dapat memperkuat hubungan orientasi tujuan dengan anggaran berbasis kinerja.

Berkaitan dengan interaksi *money follow program*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *money follow program* tidak berpengaruh terhadap hubungan antara penyempurnaan administrasi dan anggaran berbasis kinerja. Hal tersebut, diperkuat dengan hasil evaluasi model moderasi mengklasifikasikan bahwa *money follow program* hanya berperan sebagai prediktor terhadap anggaran berbasis kinerja. Peraturan Presiden RI No. 45 tahun 2016, Monev Presiden (2017), dan Bapennas (2017) mengarahkan kebijakan anggaran belanja dilakukan berdasarkan *money follow program*. Selain itu menurut Ibrahim (2013) bahwa setiap pendekatan penganggaran membawa kekuatan dan kelemahan diterapkan untuk situasi tertentu atau lingkungan keuangan. Temuan ini tidak mendukung teori institusional (DiMaggio *et al.*, 1983), karena menurut teori institusional organisasi menjadi lebih homogen untuk menghindari penyimpangan atau ketidak efisienan. Konsekuensi dari organisasi pemerintah yang menjadi lebih homogen, berdampak pada kecenderungan kebijakan yang sama yang diberlakukan dalam anggaran berbasis kinerja. Kebijakan perubahan paradigma *money follow function* menjadi *money follow program*, bertujuan untuk menanggulangi ketidakefisienan anggaran. Namun berbeda dari hasil penelitian ini, *money follow program* yang baru diterapkan belum bisa menanggulangi ketidakefisienan anggaran. *Money follow program* disatu sisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Namun, interaksi yang muncul dari *money follow program* belum dapat memperkuat hubungan penyempurnaan administrasi dengan anggaran berbasis kinerja.

Hasil pengujian pengaruh anggaran berbasis kinerja dengan *e-Government* menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh positif terhadap *e-Government*. Artinya, semakin tinggi optimalisasi anggaran berbasis kinerja maka penerapan *e-Government* semakin meningkat. Penerapan *e-Government* diterapkan sesuai amanat Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, walaupun sampai saat ini pengembangan *e-Government* sangat bervariasi di instansi pemerintah. Hasil yang positif ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *e-Government* instansi perlu didukung dengan anggaran yang memadai. Temuan ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan di negara lain, seperti Kituyi *et al.* (2013), Sullvian (2016), dan Zinyama *et al.* (2016), yang menyimpulkan bahwa salah satu faktor kunci keberhasilan *e-Government* adalah adanya dukungan anggaran organisasi. Hasil temuan ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan yang merupakan salah satu teori

yang membahas tentang praktek *governance* dalam organisasi pemerintah (Hill dan Hupe, 2002). Aplikasi *e-Government* memperpendek lini proses *top-down/bottom-up* dalam organisasi pemerintah sehingga mendukung praktek *governance* yang terjadi di dalam lapas dan rutan. Penerapan *e-Government* diterapkan sesuai amanat Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, walaupun sampai saat ini pengembangan *e-Government* sangat bervariasi di instansi pemerintah. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa *e-Government* telah mampu meningkatkan efisiensi layanan yang diberikan oleh petugas masyarakat. Dengan adanya unit layanan *e-Government* bagi warga binaan, menjadikan pelayanan masyarakat lebih transparan. Pelayanan menggunakan *e-Government* telah meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan demikian, unit layanan *e-Government* seperti *system data base* masyarakat dan *SMS gate way* telah berhasil menjadi layanan pemerintah.

5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

Hasil penelitian ini mengungkap pentingnya orientasi tujuan dan penyempurnaan administrasi dalam mengoptimalkan anggaran berbasis kinerja. Pengaruh interaksi *money follow program* pada sisi lainnya tidak berpengaruh terhadap hubungan orientasi tujuan dan penyempurnaan administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa *money follow program* belum sepenuhnya diimplementasikan sesuai dengan prinsip holistik-tematik, integratif dan spasial. *Money follow program* yang diterapkan di dalam Lapas dan Rutan se-NTB hanya mampu berperan sebagai *predictor* terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh positif anggaran berbasis kinerja terhadap *e-Government* sehingga semakin tinggi optimalisasi anggaran berbasis kinerja maka penerapan *e-Government* semakin meningkat.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi baik secara teoritis, praktis, dan kebijakan. Implikasi teoritis terkait teori institusional dan teori implementasi kebijakan membuktikan adanya konsep institusional dalam optimalisasi anggaran berbasis kinerja dan secara praktik *e-government* mengimplementasikan proses *top-down/bottom-up* antara pemberi kebijakan dan *implementors*. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Lapas dan Rutan se-NTB untuk menunjang optimalisasi anggaran berbasis kinerja dengan memperkuat penerapan *money follow program* melalui pendampingan penyusunan anggaran hingga tingkat satuan kerja. Dalam penerapan *e-Government* perlu perbaikan sistem *e-Government* secara menyeluruh dilapas dan rutan. Implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Kementerian Hukum dan HAM RI untuk membuat *grand design* terkait Peraturan Presiden RI No.45 Tahun 2016 tentang Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2017. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM NTB, perlu menerbitkan panduan internal terkait Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan *e-government* maupun sebagai evaluasi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di satuan kerja Lembaga Masyarakat dan Rumah Tahanan.

Keterbatasan penelitian ini adalah pada indikator *money follow program* diangkat sesuai RKP Tahun 2017 yaitu holistik, tematik, integratif dan spasial yang masih bersifat terlalu umum dan kurang spesifik. Disaran bagi penelitian mendatang untuk lebih mengeksplorasi kembali indikator *money follow program* sehingga mendapatkan pemahaman indikator yang lebih detail dan hasil penelitian bisa sejalan dengan harapan dari pemerintah yaitu memperkuat sistem anggaran berbasis kinerja. Implikasi anggaran berbasis kinerja adalah *e-government*, namun fokus dari *e-government* dalam penelitian ini lebih mengarah pada layanan berbasis *e-government* yang hanya ada di di Lapas dan Rutan

se-NTB. Penelitian selanjutnya dapat menguji hubungan langsung *money follow program* terhadap anggaran berbasis kinerja karena dan dapat memilih instansi yang penerapan *money follow program* lebih baik, seperti satuan kerja di bawah naungan Kementerian Keuangan. Terkait dengan jenis *e-government* berdasarkan Inpres No.3 tahun 2003 tentang pengembangan *e-Government* terdiri dari *e-billing*, *e-procurement*, dan *e-document*, sehingga belum tentu sesuai dengan sistem *e-government* yang ada di instansi lainnya. Sehingga penelitian mendatang bisa memproksikan menjadi *e-billing*, *e-procurement*, dan *e-document* sesuai dengan sistem *e-government* yang menjadi lokus penelitian.

Referensi

- Achyani, F. dan B.T. Cahya. 2011. Analisis Aspek Rasional dalam Penganggaran Publik terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja. *Maksimum* 1(1), 68-77.
- Andersen, K.V. 2006. E-Government : Five Key Challenges For Management. *The Electronic Journal of e-Government*, 4 (1), 1-8.
- Badan Perencanaan Nasional. 2017. *Rencana Kerja Pemerintah tahun 2017*(www.bappenas.go.id/diakses pada 03-02-2017).
- Badan Perencanaan Nasional. 2016. *Kebijakan Bappenas dalam Mewujudkan Sinergitas Perencanaan*.
- Badan Pemeriksa Keuangan Pemerintah. 2012. *Peraturan Kepala BPKP No. PER-690/K/D4/2012 tanggal 25 Mei 2012 tentang Pemantauan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
- Cholifah. 2013. Rancangan Model Efektivitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal WIGA*, 3(2), 20-30.
- De Jong, M., I.V. Beek & R. Posthumus. 2013. Introducing Accountable Budgeting: Lessons From a Decade of Performance-based budgeting in The Netherlands. *Journal of OECD*, 12(3), 1-34.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2017. Laporan Singkat Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2016. (www.dpr.go.id/ diakses pada 14-03-2017).
- DiMaggio, J., Paul, dan W.W. Powell. 1983. The Iron Cage Resvisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *Journal American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Djayasinga, M. 2015. *Membedah APBD*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Edward III, G.C. 1984. *Public Policy Implementing*, London-England: Jai Press Inc.
- Ghozali, I. 2008. *SEM Metode Alternatif dengan PLS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J., W. Black, B. Babin, & R. Anderson. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hantana, J.S.P. 2013. Pendekatan Service Oriented Architecture (SOA) pada Pelaksanaan E-Government di Kementerian Hukum dan HAM RI. *Jurnal Nasional Pendidikan Teknik Informatika*, 254-260.
- Hardjaloka, L. 2014. Studi Penerapan E-Government di Indonesia dan Negara Lainnya Sebagai Solusi Pemberantasan Korupsi di Sektor Publik, *Journal of Rechts Vinding*, 3(3), 435-452.
- Hill, M dan P.Hupe. 2002. *Implementating Public Policy*. London: Sage Publication.
- Ibrahim, M. 2013. Comparative Budgetary Approaches in Public Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting* 4, (15), 88-98.
- Indraswati, Akram, L. Handajani. 2017. *Determinants of Performance Based Budgeting and the implication to E-government*. Prosiding STIE MANDALA

- Jumame, S.T., H. Karamoy, & A.T. Poputra. 2015. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja di Pemerintah Kota Sorong. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing*, 6(2), 102-207.
- Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM NTB. 2017. *Daftar Isian Pengeluaran Anggaran Tahun Anggaran Lapas Se-NTB Tahun 2017*.
- Kementerian Keuangan. 2015. *PMK No. 196/PMK.02/2015 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penganggaran Berbasis Kinerja*.
- Kituyi, G.M dan H. Anjoga. 2013. Improvement of E-Government Service Usability in Developing Countries: Empirical Experiences of Uganda. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(4), 263 – 269.
- Kompas. 2017. *Rp.19,4 Triliun Tak Sesuai Ketentuan*. (<https://www.pressreader.com/indonesia/kompas/>) diakses pada 25-07-2017.
- Latan, H. dan L. Ghozali. 2012. *Partial Least Square”Konsep, Teknik, dan Aplikasi: Smart PLS 2.0 M 3*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Latan, H., C. Jose dan C.M. Ringle. 2016. Whistleblowing Intentions Among Public Accountants in Indonesia : Testing for the Moderation Effect. *Journal of Business Ethics*, 19(10), 34-55
- Monev Presiden. 2016. *Money Follow Program Prinsip Baru untuk Prioritas Nasional 2017*. (<https://ksp.go.id/20-05-2017>)
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muryati. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Administrasi, Sumberdaya, Penghargaan, Sanksi, dan Motivasi Terhadap Penyusunan APBD Berbasis Kinerja di Kabupaten Batanghari*. Tesis: Universitas Jambi.
- Mubar, N.R, Ali, dan HAMid. 2012. *Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja*. Tesis : STKIP Muhammadiyah Enkerang, Sulawesi Selatan.
- Osgood, C. E., G.C. Suci, & P.H. Tannenbaum. 1957. *The Measurement of Meaning*. University of Illinois Press: Urbana IL.
- Puspitasari, R. 2013. Studi Penganggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Jawa Barat dan DKI Jakarta. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, 5 (2), 356-369.
- Rahman, A.P., Sutaryo, & B. Agus 2013. Determinan Internet Financial Local Government Reporting di Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi XVI Manado*: 1299-1323.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*.
- Republik Indonesia. 2003. *Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government*.
- Republik Indonesia. 2004. *Pasal 7 PP Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Berbasis Kinerja*.
- Republik Indonesia. 2004. *Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP)*.
- Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*.
- Republik Indonesia. 2016. *Peraturan Presiden RI No. 45 Tahun 2016 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2017*.
- Scott, W.R. 2008. *Institutions and Organizations Ideas and Interests*. United States of America : Sage Publications.
- Siagian, A. 2014. Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja dalam upaya Meningkatkan Capaian Kinerja. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, 4(2), 488-495.

- Siringoringo, W. 2015. Pengaruh Penerapan Good Governance dan Whistleblowing System terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi dengan Resiko Sanksi Pajak sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*, 19 (02), 207-224
- Solimun. 2010. *Analisis Variabel Moderasi dan Mediasi*. Program Studi Statistika: Malang.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke-1. Bandung: Alfabeta.
- Sullivan, C. 2016. Performance Based Budgeting. *Research Department Minnesota House of Representatives*, 1-13.
- Tribunnews. 2017. Kementerian Hukum dan HAM Targetkan jadi *e-Government* pada Tahun 2017 (<http://m.tribunnews.com/nasional/2016/11/30/>) Diakses pada 14 -03-2017.
- Wiyono, G. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: Penerbit YKPN.
- Zinyama, T. & A.G. Nhema. 2016. Zimbabwe Performance-Based Budgeting: Concepts and Success Factors. *Journal Public Policy and Administration Review*, 4(1), 33-60.