

IMPLEMENTASI SISTEM PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS KEUANGAN: STUDI PADA PAM TIRTA KARAJAE KOTA PAREPARE

Lutfiah Husaeva¹, Darmawan², Herniati Harun³
Email: fiaheva110102@gmail.com¹, darmawan8387@gmail.com²,
herniantiharunantv@gmail.com³

^{1,2,3}Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Parepare

Jl. Jend. Ahmad Yani No.Km.6, Bukit Harapan, Kec. Soreang, Kota Parepare, Sulawesi Selatan
Kode Pos 91112

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja serta kontribusinya dalam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan keuangan di PAM Tirta Karajae Kota Parepare. Penelitian dilakukan terhadap Asisten Manajer Pembukuan dan Akuntansi, Staf Pembukuan dan Akuntansi, Asisten Manajer Pengelolaan Kas, serta Manajer Administrasi dan Pengembangan SDM. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja belum berjalan secara optimal. Indikator kinerja seperti efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas belum diterapkan secara konsisten dalam proses penyusunan maupun evaluasi anggaran. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya pengelolaan keuangan, yang ditandai dengan penurunan ekuitas serta terjadinya defisit laba pada laporan keuangan tahun 2023 dan 2024. Kendala utama dalam implementasi sistem ini meliputi rendahnya pemahaman pegawai mengenai konsep anggaran berbasis kinerja, minimnya pelatihan teknis, serta lemahnya sistem evaluasi dan monitoring. Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan indikator kinerja, serta perbaikan mekanisme evaluasi anggaran guna mendukung tata kelola keuangan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

Kata Kunci: Penganggaran Berbasis Kinerja, Akuntabilitas, Pengelolaan Keuangan, Efisiensi

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the performance-based budgeting system and its contribution to improving financial accountability and efficiency at PAM Tirta Karajae in Parepare City. The research involved the Assistant Manager of Accounting and Bookkeeping, Accounting Staff, Assistant Manager of Cash Management, and the Manager of Administration and Human Resource Development. A descriptive qualitative approach was employed using interviews, observations, and documentation. The results indicate that the implementation of performance-based budgeting has not been fully optimized. Key performance indicators such as effectiveness, efficiency, transparency, and accountability have not been consistently applied during the budgeting and evaluation processes. This condition has affected financial management performance, evidenced by declining equity and profit deficits in the 2023 and 2024 financial statements. The main challenges include the limited understanding of employees about performance-based budgeting concepts, insufficient technical training, and weak evaluation and monitoring systems. This study recommends improving human resource capacity, strengthening performance indicators, and enhancing evaluation mechanisms to support more efficient, transparent, and accountable financial governance.

Keywords: Performance-Based Budgeting, Accountability, Financial Management, Efficiency

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan sektor publik menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas dalam penggunaan anggaran. Organisasi publik, termasuk perusahaan daerah

penyedia air minum, dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efisien dan memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Seiring meningkatnya tuntutan publik terhadap pelayanan prima, sistem penganggaran menjadi instrumen penting dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang lebih akuntabel dan berorientasi pada kinerja. Oleh karena itu, banyak organisasi publik mulai beralih dari sistem penganggaran tradisional menuju penganggaran berbasis kinerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan tujuan strategis organisasi [5].

Penganggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting*) merupakan pendekatan yang mengaitkan alokasi anggaran dengan capaian kinerja terukur. Anggaran tidak lagi disusun berdasarkan input semata, tetapi juga didasarkan pada output dan outcome yang hendak dicapai. Sistem ini dianggap mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan publik melalui penyusunan indikator kinerja yang jelas dan terukur [7]. Konsep ini kemudian banyak diterapkan pada organisasi sektor publik karena dinilai mampu mengurangi pemborosan anggaran, meningkatkan perencanaan, dan memperkuat akuntabilitas manajerial [3].

Dalam konteks Indonesia, penerapan penganggaran berbasis kinerja memiliki dasar hukum yang kuat. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa pemerintah daerah wajib menerapkan prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengamanatkan bahwa penyusunan anggaran harus berpedoman pada *performance-based budgeting* sebagai upaya mewujudkan anggaran yang berorientasi hasil (*result-oriented budgeting*) [4]. Landasan yuridis tersebut memperkuat posisi sistem ini sebagai kewajiban organisasi publik, termasuk perusahaan daerah.

Perusahaan daerah air minum (PDAM) sebagai penyedia layanan dasar memiliki peran strategis dalam menjamin ketersediaan air bersih bagi masyarakat. Pengelolaan air bersih merupakan pelayanan publik yang sensitif terhadap kebutuhan masyarakat dan wajib dikelola secara profesional. Dengan kompleksitas operasional yang tinggi, penganggaran berbasis kinerja menjadi instrumen penting untuk memastikan setiap biaya yang dikeluarkan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan layanan dan kinerja perusahaan [1]. Di berbagai daerah, peningkatan kinerja PDAM terbukti berkorelasi dengan implementasi sistem penganggaran yang lebih akuntabel dan berbasis kinerja [6].

Meskipun demikian, penerapan penganggaran berbasis kinerja masih menghadapi berbagai tantangan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa banyak organisasi publik di Indonesia belum mengimplementasikan sistem ini secara konsisten. Indikator kinerja sering kali tidak selaras dengan tujuan strategis, serta masih dominannya pendekatan anggaran tradisional yang berorientasi pada input dibandingkan output [2]. Kondisi ini menyebabkan lemahnya efektivitas anggaran dan ketidakmampuan organisasi untuk menilai pencapaian kinerja secara objektif.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi sumber daya manusia, minimnya pemahaman teknis mengenai penyusunan indikator kinerja, serta lemahnya evaluasi dan monitoring menjadi penyebab utama belum optimalnya penganggaran berbasis kinerja [8]. Hal ini mengindikasikan bahwa konsep penganggaran modern tersebut tidak hanya membutuhkan aturan formal, tetapi juga kesiapan implementasi dan komitmen organisasi secara sistematis.

Fakta ini juga terlihat pada PAM Tirta Karajae Kota Parepare. Berdasarkan hasil observasi awal dan dokumen laporan keuangan tahun 2022–2024, perusahaan mengalami beberapa kendala, antara lain penurunan ekuitas, defisit laba, dan ketidaksesuaian antara target kinerja dan realisasi anggaran. Selain itu, beberapa indikator kinerja belum diterapkan secara konsisten dalam penyusunan maupun evaluasi anggaran, sehingga kinerja keuangan belum mencerminkan efektivitas pengelolaan berbasis kinerja [9].

Hasil wawancara dengan pegawai terkait menunjukkan bahwa sebagian besar staf masih memahami anggaran sebagai dokumen administratif, bukan sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja. Minimnya pelatihan teknis, lemahnya pengawasan, dan ketidakjelasan indikator outcome menjadi kendala tambahan dalam penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja di PAM Tirta Karajae [10]. Temuan ini sesuai dengan penelitian terbaru yang menyatakan bahwa PDAM di beberapa daerah menghadapi tantangan serupa, yaitu kesiapan SDM yang rendah, sistem informasi yang belum optimal, serta lemahnya budaya evaluasi [11].

Dari sisi pengawasan, sistem monitoring dan evaluasi pada PAM Tirta Karajae belum sepenuhnya berjalan sesuai prinsip *performance-based budgeting*. Evaluasi masih berfokus pada kesesuaian penggunaan anggaran, bukan pada pencapaian target kinerja. Padahal, penelitian menyebutkan bahwa efektivitas sistem penganggaran berbasis kinerja sangat bergantung pada kualitas pengawasan internal dan kejelasan indikator kinerja [12].

Research gap muncul dari perbedaan antara konsep ideal penganggaran berbasis kinerja dengan kondisi implementasi di PAM Tirta Karajae. Berbagai penelitian telah mengkaji *performance-based budgeting* pada pemerintah daerah maupun instansi publik lainnya, namun kajian pada perusahaan daerah air minum khususnya PAM Tirta Karajae masih sangat terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja dengan akuntabilitas dan efisiensi keuangan secara spesifik pada PDAM Parepare [13].

Kesenjangan inilah yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini. Dengan mengkaji implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja pada PAM Tirta Karajae Kota Parepare, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana sistem tersebut berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas keuangan serta efisiensi pengelolaan anggaran. Selain itu, penelitian ini memberikan nilai tambah melalui identifikasi kendala implementasi dan peluang perbaikan dari perspektif manajerial.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penganggaran berbasis kinerja pada PAM Tirta Karajae serta mengevaluasi dampaknya terhadap akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan keuangan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi manajemen dalam meningkatkan tata kelola keuangan dan kualitas layanan publik secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu pendekatan yang bertujuan memahami fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data, interpretasi makna, serta analisis konteks sosial dan organisasi [5]. Pendekatan kualitatif relevan digunakan karena fokus penelitian adalah menggambarkan implementasi penganggaran berbasis kinerja dan memahami kendala yang terjadi dalam proses penganggaran di PAM Tirta Karajae Kota Parepare. Pendekatan deskriptif dipilih dengan tujuan memberikan gambaran faktual terkait pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja, akuntabilitas, serta efisiensi pengelolaan keuangan secara sistematis [7].

Penelitian dilaksanakan di PAM Tirta Karajae Kota Parepare, perusahaan daerah yang memiliki peran strategis sebagai penyedia layanan air minum bagi masyarakat Kota Parepare. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada adanya temuan terkait penurunan ekuitas dan ketidaksesuaian antara target dan realisasi anggaran sebagaimana teridentifikasi dari laporan keuangan perusahaan [3]. Teknik pemilihan informan menggunakan purposive sampling, yakni pemilihan informan yang dianggap paling memahami proses penyusunan anggaran, evaluasi kinerja, serta implementasi anggaran berbasis kinerja [3]. Informan penelitian terdiri dari:

1. Asisten Manajer Pembukuan dan Akuntansi
2. Staf Pembukuan dan Akuntansi
3. Asisten Manajer Pengelolaan Kas
4. Manajer Administrasi dan Pengembangan SDM
5. Pegawai terkait proses penyusunan anggaran

Jumlah informan menyesuaikan kondisi hingga mencapai data jenuh, sesuai dengan konsep *data saturation* yang menjadi dasar penelitian kualitatif [14]. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode utama:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman informan terkait indikator kinerja, proses penyusunan anggaran, kendala implementasi, serta evaluasi kinerja [11].

2. Observasi

Observasi dilakukan untuk melihat proses penyusunan anggaran, rapat evaluasi, dan penerapan indikator kinerja sebagaimana disarankan dalam penelitian sektor publik [6].

3. Dokumentasi

Analisis dokumen dilakukan pada laporan keuangan, RKAP, dan SOP dengan tujuan melihat kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan konsep *performance-based budgeting* [15].

Analisis data yang terdiri dari:

1. Reduksi Data – memilih, mengelompokkan, dan menyederhanakan data [3]
2. Penyajian Data (*Data Display*) – menyusun data dalam bentuk narasi, tabel, atau alur logis
3. Penarikan Kesimpulan – merumuskan temuan utama dan pola dari data yang telah dianalisis

Metode ini sesuai untuk penelitian yang membutuhkan pemaknaan mendalam atas proses organisasi [8]. Keabsahan data diuji melalui:

- a. Triangulasi Sumber
Membandingkan informasi antar-informan (manajemen & staf).
- b. Triangulasi Teknik
Membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi [15].
- c. *Member Checking*
Mengonfirmasi ulang hasil wawancara kepada informan untuk memastikan akurasi dan validitas data [4].
- d. Perpanjangan Pengamatan
Dilakukan untuk memastikan konsistensi informasi dan akurasi data pada kondisi lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

PAM Tirta Karajae merupakan perusahaan daerah milik Pemerintah Kota Parepare yang bertanggung jawab menyediakan layanan air minum kepada masyarakat. Perusahaan memiliki tiga unit utama yaitu Unit Teknik, Unit Administrasi–Keuangan, dan Unit Umum–SDM. Berdasarkan dokumen keuangan tahun 2022–2024, perusahaan mengalami penurunan ekuitas, defisit laba, dan beberapa indikator kinerja tidak mencapai target. Kondisi ini menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja di perusahaan.

Penyusunan Anggaran

Sebagian besar informan menyatakan bahwa penyusunan anggaran masih menggunakan pola *incremental*, yaitu mengacu pada realisasi anggaran tahun sebelumnya, bukan berdasarkan indikator kinerja.

“Penyusunan anggaran masih banyak melihat angka tahun lalu. Indikator kinerja belum sepenuhnya jadi dasar perhitungan.” Asisten Manajer Akuntansi

Penggunaan Indikator Kinerja

Indikator kinerja output telah tersedia seperti jumlah sambungan baru, tingkat kehilangan air, dan jumlah keluhan. Namun indikator outcome belum sepenuhnya dijadikan dasar perencanaan.

“Output kami punya, tetapi indikator outcome seperti kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan belum dipakai untuk menentukan anggaran.” Manajer Administrasi & SDM

Monitoring dan Evaluasi Anggaran

Monitoring dilakukan secara triwulan, tetapi lebih menitikberatkan pada serapan anggaran daripada pencapaian kinerja.

“Evaluasi saat ini lebih fokus pada penyerapan. Bagian kinerja memang belum jadi perhatian penuh.” Asisten Manajer Pengelolaan Kas

Kendala Implementasi

Beberapa kendala utama yang ditemukan:

1. Rendahnya pemahaman pegawai mengenai konsep PBB
2. Minim pelatihan penyusunan indikator kinerja
3. Belum ada SOP penganggaran berbasis kinerja
4. Sistem informasi belum terintegrasi
5. Evaluasi outcome masih lemah

“Kami belum pernah ikut pelatihan khusus anggaran berbasis kinerja, jadi ya masih pakai cara lama.” Staf Pembukuan

Temuan dari Dokumen Keuangan

Peneliti menelaah laporan keuangan tahun 2022–2024. Hasilnya sebagai berikut:

1. Laporan Keuangan di PAM Tirta Karajae Kota Parepare

Tabel 1 Laporan Posisi Keuangan PAM Tirta Karajae Tahun 2022-2024

Komponen	2022	2023	2024
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas	15.598.634.759	16.912.044.854	19.650.527.363
Piutang Usaha	5.894.300.930	6.652.163.164	6.038.298.461
Piutang Lain-lain	211.218.613	354.436.123	700.886.123
Persediaan	1.660.912.465	2.083.275.436	1.896.689.389
Uang Muka	67.595.714	33.300.000	350.962.464
Pajak Dibayar Dimuka	-	-	2.500.000
Jumlah Aset Lancar	25.582.662.481	26.035.219.577	28.639.863.800
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Tetap (bersih)	43.527.996.303	38.841.285.082	33.039.797.421
Aset Lain	-	-	-
Jumlah Aset Tidak Lancar	43.527.996.303	38.841.285.082	33.039.797.421
JUMLAH ASET	69.110.658.784	64.876.504.659	61.679.661.221
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	84.649.544	411.566.722	154.151.250
Biaya yang Masih Harus Dibayar	513.875.808	829.510.931	776.607.552
Utang Pajak	394.136.188	40.407.082	23.492.332
Utang Jangka Pendek Lainnya	9.559.500	2.004.050	12.225.225
Jumlah Liabilitas JP	1.002.221.040	1.283.488.785	966.476.359
LIABILITAS JANGKA PANJANG	9.931.206.000	10.543.917.000	8.729.863.000
EKUITAS			
Modal Pemerintah Kota	31.002.013.039	75.748.396.222	75.748.396.222
Modal Belum Ditentukan	44.746.383.183	-	-
Saldo Laba/Defisit	(17.571.164.479)	(22.699.297.348)	(23.764.221.018)
Jumlah Ekuitas	58.177.231.743	53.049.098.873	51.983.321.862
TOTAL LIABILITAS & EKUITAS	69.110.658.784	64.876.504.659	61.679.661.221

Sumber : PAM Tirta Karajae Kota Parepare, 2025

Dari perspektif penganggaran berbasis kinerja, kondisi ini mencerminkan bahwa pengalokasian sumber daya di PAM Tirta Karajae Kota Parepare belum sepenuhnya menghasilkan *output* dan *outcome* yang maksimal. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa kelemahan dalam penerapan indikator kinerja serta kurang optimalnya sistem evaluasi anggaran menjadi kendala utama dalam menciptakan efisiensi pengelolaan keuangan. Penurunan ekuitas akibat akumulasi defisit laba juga memperkuat indikasi bahwa proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran masih belum diarahkan secara strategis untuk mendorong pertumbuhan aset dan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

Tabel 1 Laporan Laba Rugi PAM Tirta Karajae Tahun 2022-2024

Komponen	2022	2023	2024
Penjualan Air	35.175.528.679	37.140.016.580	38.400.123.654
Pendapatan Non Air	3.315.103.898	2.906.340.130	2.730.453.297
Pendapatan Lain-lain	774.828.999	304.750.590	529.856.000
Jumlah Pendapatan	39.265.461.576	40.351.107.300	41.660.432.951

Usaha			
Beban Usaha	37.357.302.126	45.479.240.169	43.221.098.730
Laba (Rugi) Usaha	1.908.159.450	(5.128.132.869)	(1.560.665.779)
Beban Pajak	394.136.188	-	-
Laba (Rugi) Bersih	1.514.023.262	(5.128.132.869)	(1.560.665.779)

Sumber : PAM Tirta Karajae Kota Parepare, 2025

Dalam konteks penganggaran berbasis kinerja, situasi ini menunjukkan bahwa PAM Tirta Karajae Kota Parepare belum mampu menerapkan prinsip efisiensi anggaran secara optimal. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sistem penganggaran yang digunakan masih bersifat manual dan belum mengintegrasikan analisis keterkaitan antara input (anggaran) dan *output* (hasil kinerja) yang dicapai. Akibatnya, alokasi anggaran tidak diarahkan secara tepat untuk menghasilkan kinerja keuangan yang maksimal, sehingga manfaat yang diharapkan dari penggunaan anggaran belum tercapai secara optimal. Hal ini mencerminkan perlunya perbaikan sistem perencanaan dan evaluasi kinerja agar penganggaran dapat menjadi alat yang lebih efektif dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

Tabel 2 Laporan Arus Kas PAM Tirta Karajae Tahun 2022-2024

Komponen	2022	2023	2024
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	10.892.603.970	4.906.957.035	6.382.237.280
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(5.826.446.561)	(5.743.546.941)	(4.678.254.100)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	0	0	0
Kenaikan/Penurunan Kas Bersih	5.066.157.409	(836.589.905)	1.703.983.180
Kas dan Setara Kas Awal Tahun	10.532.477.350	15.598.634.759	16.912.044.854
Kas dan Setara Kas Akhir Tahun	15.598.634.759	16.912.044.854	19.650.527.363

Sumber : PAM Tirta Karajae Kota Parepare, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian ini, ditemukan bahwa sistem evaluasi dan perencanaan anggaran masih lemah, sehingga belum mampu mengarahkan kegiatan perusahaan pada *outcome* yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kas dan keberlanjutan finansial. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam perumusan strategi anggaran berbasis hasil agar setiap belanja operasional dan investasi dapat dioptimalkan untuk menghasilkan kontribusi nyata terhadap arus kas perusahaan.

2. Hasil Penelitian di PAM Tirta Karajae

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen, implementasi PBB di PAM Tirta Karajae dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1. Perencanaan anggaran belum berbasis indikator kinerja**
Penganggaran masih cenderung administratif dan berbasis pola incremental.
- 2. Indikator kinerja belum lengkap**
Outcome belum digunakan, padahal merupakan elemen penting PBB.
- 3. Evaluasi belum berbasis hasil (result-oriented)**
Serapan anggaran masih menjadi fokus utama.
- 4. Kapasitas SDM terbatas**
Tidak ada pelatihan khusus penyusunan indikator kinerja.
- 5. Sistem penganggaran belum terintegrasi**
Belum ada aplikasi yang menyatukan perencanaan, anggaran, dan evaluasi.

Dampak Implementasi terhadap Akuntabilitas Keuangan

1. Laporan kinerja belum mencerminkan hubungan antara anggaran yang digunakan dan hasil dicapai.
2. Akuntabilitas menurun karena laporan keuangan menunjukkan defisit dan penurunan ekuitas.
3. Belum ada pengukuran kinerja yang terkait langsung dengan penggunaan anggaran

Pembahasan

1. Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja pada PAM Tirta Karajae

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja (PBB) di PAM Tirta Karajae **belum berjalan optimal**. Penyusunan anggaran masih menggunakan pola *incremental budgeting*, yaitu menetapkan anggaran berdasarkan realisasi tahun sebelumnya. Hal ini dibenarkan oleh informan yang menyatakan bahwa indikator kinerja belum menjadi dasar utama perencanaan anggaran.

Fakta ini sejalan dengan [7] yang menemukan bahwa banyak instansi publik di Indonesia masih mempertahankan pola anggaran tradisional karena keterbatasan pemahaman terhadap konsep PBB. [3] menegaskan bahwa PBB idealnya mengaitkan anggaran dengan output dan outcome yang dapat diukur, bukan sekadar angka input.

Selain itu, meskipun PAM memiliki beberapa indikator output seperti sambungan baru, tingkat kehilangan air, dan jumlah keluhan, indikator *outcome* seperti kepuasan pelanggan, kualitas layanan, atau dampak program masih belum digunakan dalam penyusunan anggaran. Kondisi ini juga ditemukan oleh [5] dalam kajiannya mengenai PDAM, yang menyatakan bahwa perusahaan air minum belum menerapkan indikator outcome secara komprehensif.

Temuan penelitian ini menguatkan argumen tersebut, bahwa PAM Tirta Karajae masih berada pada tahap transisi dan belum mampu mengintegrasikan indikator kinerja ke dalam penyusunan anggaran.

2. Pengaruh Implementasi PBB terhadap Akuntabilitas Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas keuangan PAM Tirta Karajae belum meningkat secara signifikan akibat rendahnya kualitas implementasi PBB. Laporan keuangan menunjukkan penurunan ekuitas dari 2022–2024, serta defisit laba dalam dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan anggaran belum menghasilkan pencapaian kinerja yang mampu memperbaiki kondisi keuangan.

[2] menegaskan bahwa salah satu tujuan utama PBB adalah memperkuat akuntabilitas fiskal melalui pengukuran hasil (*outcome*) dan bukan semata pada input. Namun, di PAM, penyusunan anggaran yang tidak berbasis kinerja menyebabkan hubungan antara anggaran dan capaian kinerja tidak dapat ditelusuri dengan jelas.

Penelitian [10] juga menunjukkan bahwa BUMD yang belum menerapkan indikator kinerja secara konsisten cenderung memiliki akuntabilitas yang lebih rendah. Kondisi tersebut terlihat di PAM Tirta Karajae, karena laporan capaian kinerja tidak menunjukkan hubungan langsung dengan penggunaan anggaran. Implementasi PBB yang belum optimal menyebabkan akuntabilitas keuangan masih rendah, ditandai dengan defisit laba dan tidak adanya hubungan terukur antara anggaran dan kinerja.

Kendala Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja

Hasil wawancara menunjukkan adanya beberapa kendala utama:

1. Minimnya pemahaman SDM tentang penyusunan indikator kinerja
2. Tidak adanya pelatihan teknis terkait PBB
3. Sistem informasi keuangan belum terintegrasi
4. SOP penyusunan anggaran berbasis kinerja belum tersedia
5. Monitoring dan evaluasi tidak fokus pada outcome

Temuan ini sejalan dengan [8], yang menemukan bahwa kualitas SDM merupakan hambatan terbesar dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. [11] juga mengungkapkan bahwa PDAM di Indonesia menghadapi masalah yang sama, yaitu keterbatasan kapasitas SDM dan sistem yang belum modern. Hambatan utama implementasi PBB di PAM bersumber dari SDM yang belum siap, minimnya pelatihan, dan lemahnya sistem pendukung.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja pada PAM Tirta Karajae Kota Parepare belum berjalan secara optimal. Penyusunan anggaran masih didominasi pola *incremental*, sementara indikator kinerja khususnya *outcome* belum digunakan sebagai dasar utama dalam perencanaan dan evaluasi anggaran. Kondisi ini menyebabkan proses penganggaran belum

mampu mengarahkan perusahaan pada pencapaian kinerja yang terukur. Hasil evaluasi juga masih berfokus pada tingkat penyerapan anggaran, bukan pada hasil atau manfaat dari kegiatan yang dilaksanakan. Hal tersebut turut berkontribusi pada penurunan akuntabilitas dan belum tercapainya efisiensi pengelolaan keuangan.

Selain itu, ditemukan bahwa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, minimnya pelatihan teknis, belum tersedianya SOP penganggaran berbasis kinerja, serta sistem informasi keuangan yang belum terintegrasi menjadi kendala utama dalam penerapan PBB. Dampaknya terlihat pada kinerja keuangan perusahaan yang mengalami defisit dalam dua tahun terakhir dan penurunan ekuitas secara bertahap. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan PBB perlu diperkuat agar mampu meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas pengelolaan anggaran di PAM Tirta Karajae.

Saran

Memuat kesimpulan yang diperoleh dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya (jika ada). Saran-saran untuk penelitian lebih lanjut. Tidak memuat saran-saran diluar untuk penelitian lanjut.

1. Bagi Perusahaan

PAM Tirta Karajae disarankan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan workshop berkelanjutan terkait penganggaran berbasis kinerja, mencakup perencanaan berbasis hasil, penyusunan indikator kinerja yang terukur, dan teknik evaluasi anggaran. Langkah ini diharapkan menghasilkan anggaran yang lebih realistis, tepat sasaran, dan efisien. Selain itu, perusahaan perlu mempercepat digitalisasi sistem informasi keuangan untuk mengurangi ketergantungan pada proses manual yang berisiko menimbulkan keterlambatan dan kesalahan, sehingga akurasi, transparansi, dan kecepatan pengelolaan anggaran dapat ditingkatkan.

Manajemen juga perlu memperkuat koordinasi antarbagian dalam penyusunan dan evaluasi anggaran agar rencana yang disusun mencerminkan kebutuhan riil. Kolaborasi lintas divisi ini penting untuk memastikan anggaran adaptif terhadap dinamika organisasi. Perencanaan yang ditinjau secara berkala akan mendukung tata kelola keuangan yang transparan, akuntabel, serta berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam kajian mengenai sistem penganggaran berbasis kinerja, khususnya pada perusahaan daerah penyedia layanan publik. Penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan teori maupun model analisis yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara sistem penganggaran berbasis kinerja dengan efektivitas pengelolaan keuangan. Akademisi juga dapat memperluas penelitian pada sektor dan wilayah berbeda untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas dan memperkaya literatur ilmiah di bidang manajemen keuangan publik.

3. Bagi Peneliti Lain

Agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dahrani, D., Saragih, F., & Ritonga, P. (2022). Model Pengelolaan Keuangan Berbasis Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan : Studi pada UMKM di Kota Binjai. *Owner*, 6(2), 1509–1518. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.778>
- [2] Fatimah, Hasdiana, Arfianty, & Mustika, M. (2022). Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Parepare. *Economos : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 89–98. <https://doi.org/10.31850/economos.v5i1.1711>
- [3] Mahmudi. (2019). *Akuntansi Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- [4] Salwa Aidilla Fitri, Reva Siti Nasywa Simatupang, Nanda Mauliza, & Mariana Mariana. (2024). Evaluasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah

Daerah. *EKALAYA* : *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 2(4), 337–344.
<https://doi.org/10.59966/ekalaya.v2i4.1386>

- [5] Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- [6] Suyudi, M. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi Akuntansi pada PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda. *Jurnal Eksis*, 19(2), 51-66.
- [7] Robinson, M. (2016). *Performance-Based Budgeting*. Public Financial Management Journal, 10(2), 45–59.
- [8] Khaeruman, Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni. (2023). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 7(1), 41–50. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- [9] BAHARANI, R. (2024). *Analisis Good Corporate Governance Pada Pengelolaan Keuangan Di Perusahaan Air Minum (PAM) Tirta Karajae Kota Parepare* (Doctoral dissertation, IAIN ParePare).
- [10] Gaffar, A., Zulfaidah, & Halim, M. R. (2022). YUME : Journal of Management Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Makassar. *Journal of Management*, 5(3), 711–715. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.34653>
- [11] Alimuddin, F. H., Haliah, & Kusumawati, A. (2022). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Perguruan Tinggi Di Indonesia. *ISAFIR: Islamic Accounting and Finance Review*, 3(2), 272–280. <https://doi.org/10.24252/isafir.v3i2.34071>
- [12] Sari, M. (2021). *Pengaruh Pengawasan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran pada Instansi Pemerintah Kabupaten Asahan* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- [13] Lestari, I., Ernitawati, Y., Ekonomi, F., Akuntansi, P., & Setiabudi, U. M. (2025). *Pengaruh Kualitas Pelayanan PDAM , Tarif PDAM dan Tempat Pembayaran PDAM terhadap Penerimaan Pembayaran PDAM dengan kapasitasnya untuk mengatasi berbagai permasalahan atau kebutuhan potensial . 11.*
- [14] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- [15] Magay, A., & Karina, A. (2025). Pengaruh Efektivitas Pengawasan Internal, Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Sistem Akuntansi terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Kota Jayapura). *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(9), 2125-2137.