

**ANALISIS STRATEGI PENGUATAN PENGANGGARAN  
BERBASIS KINERJA DI KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN SERANG**

**Tubagus Syihabudin <sup>1✉</sup>, Ilzamudin Ma'mur <sup>2</sup>, Shobri <sup>3</sup>**

Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

[223625004.tubagus@uinbanten.ac.id](mailto:223625004.tubagus@uinbanten.ac.id)<sup>1</sup>, [ilzamudin@uinbanten.ac.id](mailto:ilzamudin@uinbanten.ac.id)<sup>2</sup>,

[shobri@uinbanten.ac.id](mailto:shobri@uinbanten.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*Performance-based budgeting procedures were integrated to balance achieving government goals and meeting people's expectations. The research objective is to analyze performance-based budgeting strategies in Serang District. The research uses mixed methods, namely qualitative and quantitative, with a sequential combination approach. Data was sourced from interviews with field heads and staff at the Ministry of Religion of Serang Regency. Collecting data using interviews, documentation and literature studies. The study results show that the Ministry of Religion of Serang Regency implements the most appropriate strategy, especially the strengths and opportunities, exploiting strengths and taking advantage of opportunities for performance-based budgeting to achieve better performance than the previous year. The strengths and opportunities strategy described above shows that the Ministry of Religion of Serang Regency strengthened the performance-based budgeting strategy with employee skills in formulating and compiling public service standards (SPM), employee motivation, professional and institutional support to assist budget analysis training and financial assistance. Meanwhile, what needs to be maintained is the control strategy for employees and budgets, as well as employee resources and incentives. The results of the study have implications for the stronger and more likely the strategy used by the Ministry of Religion of Serang Regency in implementing performance-based budgeting, the better the achievement and the ability to overcome existing obstacles and weaknesses.*

**Keywords: Performance Based Budgeting, Ministry of Religion, Strategy, SWOT**

### ABSTRAK

Menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan pemerintah dan pemenuhan harapan masyarakat, prosedur penganggaran berbasis kinerja diintegrasikan. Tujuan penelitian menganalisis strategi penganggaran berbasis kinerja di Kabupaten Serang. Penelitian menggunakan metode campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan kombinasi sekuensial. Data bersumber dari wawancara kepada kepala bidang dan staf pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Serang. Pengambilan data menggunakan wawancara, dokumentasi dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Serang, khususnya strategi kekuatan dan peluang dengan strategi memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang untuk penganggaran berbasis kinerja guna mencapai kinerja yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Strategi kekuatan dan peluang yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang mengambil langkah-langkah untuk penguatan strategi penganggaran berbasis kinerja dengan keterampilan pegawai dalam perumusan dan penyusunan standar pelayan masyarakat (SPM), motivasi pegawai, dukungan lembaga profesional untuk membantu pelatihan analisis anggaran biaya dan bantuan dana. Sedangkan yang perlu dipertahankan yaitu strategi pengendalian terhadap pegawai dan anggaran serta sumber daya dan insentif pegawai. Hasil penelitian berimplikasi pada semakin kuat dan berpeluang besar strategi yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja akan semakin baik ketercapaiannya serta dapat mengatasi hambatan dan kelemahan yang ada.

**Kata kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Kementerian Agama, Strategi, SWOT**

#### A. PENDAHULUAN

Saat ini, pemerintah telah menerapkan sistem penganggaran yang berlandaskan pada kinerja. Untuk itu Jaswin et al., (2019) mendefinisikan penganggaran berbasis kinerja sebagai metode penganggaran bagi manajemen untuk menghubungkan setiap pendanaan yang ditentukan dalam kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, serta efektivitas keluaran tersebut dalam mencapai hasil. Keluaran dan hasil ini dituangkan dalam target kinerja untuk setiap unit kinerja, sehingga secara signifikan mengubah anggaran untuk tahun berikutnya. Anggaran adalah pernyataan

yang mengungkapkan, dalam istilah keuangan, kinerja yang diantisipasi selama periode waktu tertentu (Muliadi et al., 2019).

Bagi pemerintah untuk memperkirakan kinerja masa depan, anggaran sangat penting. Dengan Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara telah ditetapkan penganggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggaran sebagai pengguna anggaran menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) bersama Kuasa Pengguna Anggaran, dengan pendekatan berbasis kinerja (Akbar, 2018)

Dalam menyusun anggaran pemerintah berbasis kinerja, Kementerian Agama. Pertama, harus memiliki rencana strategis yang disusun secara objektif yang melibatkan seluruh komponen Kementerian Agama. Diharapkan dengan sistem ini Kementerian Agama dapat mengukur kinerja keuangannya yang tercermin dalam anggaran pendapatan dan belanja negara. Evaluasi kinerja Kementerian Agama meliputi aspek keuangan berupa Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) (Anam et al., 2021).

Penganggaran berbasis kinerja adalah metode penganggaran yang mengutamakan kinerja atau hasil kerja. Penganggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berfokus pada hasil organisasi yang terkait erat dengan visi dan misi organisasi dan perencanaan strategisnya. Sistem penganggaran ini menekankan kemandirian dan efisiensi anggaran yang dialokasikan dan menetapkan hubungan langsung antara keluaran dan hasil yang diinginkan (Suharnoko, 2019).

Dipercayai bahwa penganggaran berbasis kinerja akan meningkatkan standar hidup rakyat, meningkatkan efektivitas pembangunan, dan meningkatkan tata kelola keuangan dan tata kelola yang lebih baik. Tata kelola keuangan harus direformasi sejalan dengan implementasi prinsip-prinsip good governance Kementerian Agama. Pembenahan administrasi keuangan Kementerian Agama sangat penting untuk mewujudkan pemerintahan yang amanah dan profesional. Penerapan penganggaran berbasis kinerja merupakan aspek yang paling esensial dalam upaya

memperbaiki proses penganggaran, karena penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan untuk menyusun anggaran berdasarkan kinerja yang ingin dicapai (Haq, 2022).

Penganggaran berbasis kinerja mensyaratkan keluaran atau pengeluaran yang optimal, sehingga dalam melaksanakan dan mencapai suatu hasil, setiap pengeluaran harus berorientasi atau ekonomis, efektif, dan efisien. Melalui penerapan penganggaran berbasis kinerja, instansi dituntut untuk menetapkan standar kinerja untuk setiap anggaran kegiatan sehingga jelas tindakan apa yang akan diambil, biaya apa yang akan dikeluarkan, dan hasil apa yang akan dicapai di masa depan (Suryanto & Kurniati, 2019).

Indikator kinerja Kementerian Agama yang tertuang dalam rencana kerja (renja) Kementerian Agama harus mendukung pencapaian indikator kinerja yang tertuang dalam rencana strategis Kementerian Agama. Selain itu, indikator kinerja Kementerian Agama harus didukung oleh indikator kinerja RKA-Kemenag. Kesesuaian indikator kinerja tersebut akan membentuk hubungan logis antara kegiatan operasional Kementerian Agama dengan tujuan yang dituangkan dalam dokumen renstra Kementerian Agama. Saat ini perhatian terhadap kinerja instansi pemerintah sangat besar karena masyarakat mulai menanyakan manfaat yang dapat diperoleh dari pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah (Anam et al., 2021).

Kondisi ini meningkatkan kebutuhan untuk mengukur efektivitas penyelenggaraan negara. Salah satu tolak ukur penilaian kinerja Kementerian Agama adalah aspek keuangan berupa anggaran berbasis kinerja. Australia adalah negara lain yang telah menerapkan penganggaran berbasis kinerja secara efektif. Hal ini dapat menjadi model untuk terciptanya sistem penganggaran berbasis kinerja di Indonesia (Giri et al., 2022). Masih banyak aspek anggaran kinerja yang perlu diperbaiki, terutama pada instansi pemerintah yang masih menggunakan sistem anggaran tradisional.

Salah satu pendekatan untuk menilai kajian strategis adalah SWOT yang didalamnya menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan. Dimana analisis SWOT adalah teknik untuk memajukan disiplin manajemen strategis. Manajemen adalah ilmu dan seni memanfaatkan manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan (Ilhomovna, 2021).

Menurut Rahim dan Rdjab (2017) manajemen strategis adalah seni dan keterampilan merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis ini berusaha untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru untuk perencanaan jangka panjang dan mengoptimalkan tren saat ini untuk masa depan (Yulianti, 2018). Keduanya memiliki pandangan yang sama akan manajemen strategis ini akan membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan keputusan strategis yang lebih sistematis.

Untuk merumuskan strategi yang akan dikembangkan, maka dilakukan analisis SWOT terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Menurut Hery dan Homan (2017) analisis SWOT adalah proses mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang secara bersamaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman. Maka untuk itu sangat penting keputusan strategis organisasi harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, termasuk kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman..

Penganggaran didefinisikan sebagai prosedur penyusunan anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, setidaknya dikenal lima jenis penganggaran, antara lain penganggaran item baris (penganggaran tradisional), penganggaran berbasis kinerja (penganggaran berbasis kinerja), penganggaran pemrograman perencanaan sistem, penganggaran berbasis nol, dan penganggaran jangka menengah. Kerangka (Muriithi, 2015). Penganggaran semacam ini difokuskan tidak hanya pada bagaimana dana

dibelanjakan, tetapi juga dari mana uang itu berasal. Proses penganggaran dengan pendekatan ini tidak dimulai dengan perencanaan dan analisis tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Anggaran ini berorientasi pada input, dan karakteristiknya mencerminkan hal itu. Padahal, kemampuan membelanjakan atau memanfaatkan anggaran merupakan indikator utama yang digunakan untuk mengukur kinerja pengelolaan anggaran organisasi dari segi hasil dan kualitas yang dihasilkan. Pertama, laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja kurang mendapat perhatian; kedua, adanya akuntabilitas pencapaian kinerja dan realisasi pendapatan dan belanja yang dianggarkan; dan ketiga, mereka yang bertanggung jawab menyusun anggaran memiliki alasan yang rasional untuk menetapkan target pendapatan dan belanja (Akbar, 2018).

Karena manfaat ini, sistem ini mengatasi masalah efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas anggaran. Penganggaran Bergantung pada Hasil Sistem penganggaran berbasis kinerja difokuskan pada keluaran dan hasil organisasi dan terkait erat dengan visi, misi, dan rencana strategisnya (Jaswin et al., 2019). Dalam praktiknya, sistem penganggaran ini mengalokasikan sumber daya untuk program dan menggunakan pengukuran keluaran dan hasil sebagai indikator kinerja utamanya.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak instansi pemerintah, khususnya kabupaten/kota Kementerian Agama belum menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja, padahal pemerintah telah mengeluarkan peraturan tentang sistem penganggaran berbasis kinerja sejak tahun 2005. Namun sayangnya tidak semua Instansi/Departemen/Dinas yang memberikan pelayanan mampu merumuskan dan mengembangkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang dapat dijadikan dasar untuk tujuan hasil minimal (Taufiqurrahman, 2014). Hal ini mengungkapkan salah satu kendala dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Hal ini dibuktikan dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang belum memberikan informasi metrik kinerja dan

sebagian besar bersifat formalitas. Bahkan pimpinan Kementerian Agama kabupaten/kota pun tidak memahami pentingnya sistem penganggaran berbasis kinerja; mereka hanya memahami bahwa keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan ditentukan oleh kemampuan kementerian dalam membelanjakan anggaran RKA tanpa mengukur capaian kinerja. Kemudian, komitmen organisasi, sumber daya, insentif, dan sanksi mempengaruhi penganggaran berbasis kinerja (Kuntadi & Velayati, 2022).

Berdasarkan paparan dan penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang manajemen strategis di Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan Madrasah dengan pendekatan metode penelitian kualitatif. Sedangkan pada penelitian ini bertujuan menemukan strategi yang akan diterapkan Kementerian Agama Kabupaten Serang untuk mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja dengan metode penelitian campuran (*mix method*) menggunakan analisis SWOT.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan kualitatif secara deskriptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kombinasi sekuensial atau inkremental (Metode Campuran Berurutan/Mix Method). Metode ini merupakan prosedur dimana peneliti mengintegrasikan atau memperluas temuan dari beberapa metode. Metode ini dapat dilakukan dengan wawancara kualitatif, terutama jika tema fenomena disimpulkan dari sudut pandang subjek yang diteliti, dilanjutkan dengan survei kuantitatif dengan banyak sampel untuk mendapatkan gambaran tingkat populasi. Meskipun demikian, dimungkinkan juga untuk memulai dengan metode kuantitatif untuk menguji teori atau konsep tertentu, dan kemudian mengeksplorasi beberapa kasus atau individu untuk menentukan signifikansinya (Creswell, 2014).

Sumber data primer meliputi kuesioner dan wawancara langsung, sedangkan sumber data sekunder meliputi kajian pustaka dan dokumentasi. Penentuan pengambilan sampel berdasarkan sampel acak bertingkat dari

tiga kepala bidang dan sepuluh staf di Kementerian Agama Kabupaten Serang.

Model SWOT digunakan dengan teknik analisis data untuk menentukan prioritas strategis terbaik bagi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam penganggaran berbasis kinerja. Pada tahap pertama analisis SWOT, faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi diidentifikasi. Kemudian, kuesioner dikembangkan sebagai sarana untuk mendapatkan penilaian responden terhadap faktor-faktor yang telah dirumuskan. Setelah kuesioner diisi, akan dihasilkan persepsi ahli tentang faktor internal dan eksternal yang terkait dengan masalah penelitian, dan akan diperoleh indikator faktor internal dan eksternal untuk menentukan prioritas dan keterkaitan antar strategi. Berdasarkan hasil pembobotan IFE dan EFE dari masing-masing kombinasi strategi indikator tersebut, dilakukan interaksi internal dan eksternal (Sarsby, 2012).

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi elemen eksternal (EFE) keduanya merupakan komponen penilaian faktor strategis. Evaluasi ini melibatkan penetapan bobot dan peringkat untuk setiap elemen internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan bahaya). Kesimpulan yang ditarik dari analisis ini adalah bahwa nilai yang diperoleh memiliki tingkat signifikansi yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor lain yang ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Penilaian IFE – EFE**

FAKTOR STRATEGI INTERNAL (IFE)	Bobot	Nilai	Score
<b>KEKUATAN</b>			<b>1,725</b>
1. Aktivitas permintaan dengan estimasi biaya dan diukur secara kuantitatif .	0,109	2,1	0,229
2. Fokus mengukur output dan input	0,112	2,8	0,314
3. Eksekutif pengendalian yang lebih terhadap bawahan.	0,120	3,7	0,444
4. Anggaran kinerja menekankan aktivitas anggaran	0,164	4,5	0,738
<b>KELEMAHAN</b>			<b>1,530</b>
1. Minimnya staf anggaran dan analisis biaya.	0,111	3,1	0,344
2. Aktivitas pemerintah tidak dapat langsung terukur	0,119	2,5	0,298
3. Kesulitan akun mengukur kinerja	0,149	3,1	0,462
4. Pertimbangan menentukan alat terbaik	0,112	3,8	0,426



	Total	1,000	Rating	3,255
<b>FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL (EFE)</b>		<b>Weight</b>		<b>Score</b>
<b>PELUANG</b>				<b>2,213</b>
1. Komitmen Organisasi		0,170	4,6	0,782
2. Sumber Daya		0,104	2,9	0,302
3. Insentif		0,141	3,8	0,536
4. Sanksi		0,156	3,8	0,593
<b>HAMBATAN</b>				<b>1,244</b>
1. Perumusan SPM dengan target outcome minimum		0,120	3,5	0,42
2. Penyusun SPM dengan target outcome minimum		0,090	2,1	0,189
3. Motivasi Pegawai		0,109	3,5	0,382
4. Keterbatasan Anggaran		0,110	2,3	0,253
<b>Total</b>		<b>1,000</b>		<b>3,457</b>

Sumber: (Data Primer Diolah)

Melalui proses penggabungan temuan evaluasi faktor internal (IFE) dan temuan evaluasi faktor eksternal (EFE). Setelah itu, dilakukan analisis SWOT untuk memastikan strategi mana yang paling efektif dalam memperkuat strategi penganggaran berbasis kinerja. Hasil analisis elemen baik internal maupun eksternal dirangkum dalam tabel berikut yang digunakan sebagai dasar pengembangan matriks SWOT berikut ini:

**Tabel 2. Analisis SWOT**

IFE	KEKUATAN	KELEMAHAN
<b>EFE</b>		
<b>PELUANG</b>	Strategi K & P $K \& P = 1,725 + 2,213 \text{ KP} = 3,938$	Strategi L & P $L \& P = 1,530 + 2,213 \text{ LP} = 3,743$
<b>HAMBATAN</b>	Strategi K & H $K \& H = 1,725 + 1,244 \text{ KH} = 2,969$	Strategi L & H $L \& H = 1,530 + 1,244 \text{ LH} = 2,774$

Sumber: (Data Primer, Diolah)

Dari tabel perhitungan matriks di atas, skor strategi tertinggi adalah strategi kekuatan dan peluang, dengan nilai 3,938. Dengan demikian, strategi kekuatan dan peluang adalah yang paling cocok untuk penguatan strategi anggaran berbasis kinerja. Yaitu strategi memanfaatkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang yang ada secara eksternal.

Hasil penelitian menemukan perhitungan analisis SWOT menunjukkan skor IFE sebesar 1.725 kekuatan dan 1.530 kelemahan sedangkan skor EFE sebesar 2.213 peluang dan 1.244 ancaman. Selanjutnya

strategi yang diterapkan adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang dalam penguatan strategi anggaran berbasis kinerja

### **Strategi Penguatan Anggaran Berbasis Kinerja**

Perumusan alternatif strategi penguatan anggaran berbasis kinerja pada Kementerian Agama Kabupaten Serang dengan analisis SWOT merupakan gabungan dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan hambatan), yang terdiri dari:

- a. Gabungan faktor kekuatan dan peluang.
- b. Kombinasi kelemahan dan potensi kekuatan.
- c. Faktor yang menggabungkan kekuatan dan hambatan.
- d. Sebuah perpaduan kekurangan dan hambatan.

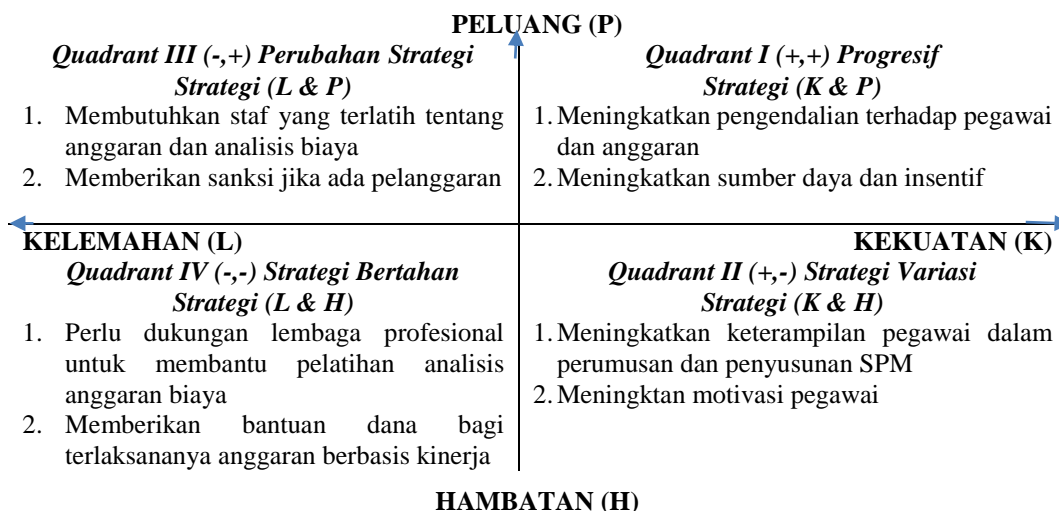
Melalui analisis SWOT, dimungkinkan untuk mengembangkan total delapan strategi yang berbeda karena kekuatan, kelemahan, peluang, dan kendala yang telah terungkap. Kedelapan strategi alternatif tersebut adalah sebagai berikut: dua strategi kolaboratif kekuatan dan peluang; dua strategi kolaboratif kelemahan dan peluang; dua strategi kombinasi kekuatan dan kendala; dan kombinasi dari dua strategi kelemahan dan hambatan. Strategi penguatan strategi anggaran berbasis kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang perlu memperhatikan aspek lain, antara lain keterampilan pegawai dalam perumusan dan penyusunan standar pelayanan masyarakat (SPM), motivasi pegawai, dukungan lembaga profesional untuk membantu pelatihan analisis anggaran biaya dan bantuan dana bagi terlaksananya anggaran berbasis kinerja. Ini akan membuka peluang besar bagi Kementerian Agama Kabupaten Serang dengan predikat kinerja yang lebih baik .

**Tabel 3. Instrumen Analisis SWOT**

IFE	KEKUATAN	KELEMAHAN
/	1. Aktivitas permintaan dengan estimasi biaya dan diukur secara kuantitatif . 2. Fokus mengukur output dan input 3. Eksekutif pengendalian yang lebih terhadap bawahan. 4. Anggaran kinerja menekankan aktivitas anggaran.	1. Minimnya staf anggaran dan analisis biaya. 2. Aktivitas pemerintah tidak dapat langsung terukur 3. Kesulitan akun mengukur kinerja 4. Pertimbangan menentukan alat terbaik anggaran.
	1. Meningkatkan pengendalian terhadap pegawai dan anggaran 2. Meningkatkan sumber daya dan insentif	1. Membutuhkan staf yang terlatih tentang anggaran dan analisis biaya 2. Memberikan sanksi jika ada pelanggaran
PELUANG 1. Komitmen Organisasi 2. Sumber Daya 3. Insentif 4. Sanksi	1. Meningkatkan keterampilan pegawai dalam perumusan dan penyusunan SPM 2. Meningkatkan motivasi pegawai	1. Perlu dukungan lembaga profesional untuk membantu pelatihan analisis anggaran biaya 2. Memberikan bantuan dana bagi terlaksananya anggaran berbasis kinerja
HAMBATAN 1. Perumusan SPM dengan target outcome minimum 2. Penyusun SPM dengan target outcome minimum 3. Motivasi Pegawai 4. Keterbatasan Anggaran		

Sumber: (Data Primer, Diolah)

**Tabel 1. Pemetaan Analisis SWOT**



**Gambar 1. Pemetaan Analisis SWOT**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengendalian terhadap pegawai dan anggaran serta sumber daya dan insentif. Semakin kuat Kementerian Agama Kabupaten Serang akan meningkatkan kinerja dalam penganggaran berbasis kinerja sehingga memberikan dampak akhir pada standar pelayanan masyarakat.

Berdasarkan tabel dan gambar analisis matrik SWOT di atas, maka rekomendasi yang diambil adalah strategi yang paling cocok diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Serang yaitu strategi kekuatan dan peluang dengan strategi memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang untuk memperkuat anggaran berbasis kinerja. Strategi kekuatan dan peluang di atas menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang meningkatkan strategi penguatan penganggaran berbasis kinerja secara bertahap akan merubah strateginya dengan menambahkan staf terlatih terkait dengan analisis anggaran dan biaya serta memberikan sanksi yang tegas jika ada pelanggaran.

Upaya Kementerian Agama Kabupaten Serang saat ini tidak terlepas dari kinerja sebelumnya, sehingga tahapan memperbaiki strategi dalam penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu kepatuhan dan kepatutan sebagai lembaga pemerintah atau sektor publik. Hal tersebut sebagai mana pendapat Hunjra et al., (2014) bahwa dengan strategi yang tepat dilaksanakan oleh suatu lembaga, maka kekuatan dan peluang akan semakin besar sehingga kelemahan dan hambatan semakin dapat dihapadi serta diselesaikan.

Selain itu semakin baiknya penganggaran berbasis kinerja akan memberikan dampak pada standar pelayanan masyarakat, hal ini sependapat dengan Pongantung et al., (2021) dengan menerapkan strategi manajemen yang kuat maka kualitas layanan masyarakat. Hal ini terjadi dikarenakan Kementerian Agama Kabupaten Serang sebagai sektor public yang terkait dengan bidang sosial dan keagamaan serta pendidikan.

Pembahasan Dalam konsep penganggaran berbasis kinerja, anggaran yang disusun harus berdasarkan kinerja, ada program-program yang harus diselesaikan selama periode anggaran, dan yang terpenting adalah outcome,

bukan output. Manfaat (*outcome*) digunakan untuk menilai keberhasilan suatu program, sedangkan output digunakan untuk menilai keberhasilan suatu kegiatan. Outcome adalah manfaat yang diperoleh masyarakat dari output tersebut. Untuk itu sebagai bagian penting daei sektor public maka, sangat diperlukan penilaian terhadap nilai atau bobot organisasi sehingga dapat diketahui seberapa terdampak atau kontribusi kepada masyarakat. Begitu juga sebagaimana yang diungkap Muliadi et al., (2019) bahwa semakin strategis suatu lembaga dan programnya akan menghasilkan nilai manfaat yang semakin besar, baik dalam aspek sosial dan ekonomi.

Terkait dengan penguatan sumber daya manusia, di Kemeterian Agama Kabupaten Serang sebagai sektor publik dan aparatur negara perlu meningkatkan kapasitas, kompetensi dan profesionalismenya. Sebagaimana kita ketahui bahwa produktivitas kinerja personal akan membentuk tatanan kekuatan kinerja lembaga. Perlunya penguatan penganggaran berbasis kinerja akan berdampak pada good governance yang menjadi bagian dari pembangunan berkelanjutan. Maka dari itu Sunardi et al., (2022) menekankan bahwa konsekuensi setiap lembaga terhadap stakeholder antara lain pada indeks sumber daya manusia itu sendiri. Sebagaimana kta ketahui, Indonesia sebagai negara berkembang dituntut untuk meningkatkan indeks pembangunan manusia melalui produktivitas, kinerja dan pendidikan.

Selain indeks pembangunan manusia dan produktivitas, peranan akses kepercayaan dan akuntabilitas menjadi penting dikarenakan sebagai sektor publik yang berhadapan dengan partisipasi yang besar dari masyarakat. Aspek kepercayaan publik menurut Mahpudin et al., (2018) akan meningkatkan fokus dan kepercayaan diri personalia atau pegawainya sehingga akuntabilitas yang diperoleh akan menjadi prestasi tersendiri sebagai bagian dar good governance. Dimana hal tersebut membeerikan nilai tambah dan tanggapan positif, agar roda birokrasi dan administrasi pemerintahan, untuk itu Salim et al., (2017) menilai bahwa semakin baik sektor publik yaitu pemerintah akan memberikan kepercayaan yang semakin tinggi dari masyarakat. Berikutnya adanya efektivitas penerapan program

akan memberikan dampak disertai dengan antisipasi apabila tidak mencapai sehingga Roennfeld dan Bernadette (2021) menyarankan dengan melakukan hubungan publik yang semakin baik sehingga publik secara sadar menilai dan mengawasi sektor publik agar mencapai kinerjanya dengan baik.

Oleh karena itu, dalam penilaian kinerja yang menggunakan analisis anggaran berbasis kinerja, tidak cukup hanya berfokus pada output saja, tetapi juga harus dilakukan analisis outcome dari output tersebut. Hal ini berkaitan dengan apakah output pemerintah memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat. Misalnya, dalam pembangunan Kantor Urusan Agama (KUA) yang disponsori oleh Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) di kecamatan, dengan pengamatan menunjukkan bahwa masyarakat Kecamatan membutuhkan KUA yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk acara pernikahan sehingga pengawasan yang dilakukan Kementerian Agama Kabupaten/Kota tersebut membangun KUA di setiap kecamatan dengan fasilitas yang sangat baik.

#### **D. SIMPULAN**

Kementerian Agama merupakan bagian dari sektor publik, sehingga harus didukung dalam hal penganggaran berbasis kinerja dan strategi untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan pemerintah dan pemenuhan harapan masyarakat, prosedur penganggaran berbasis kinerja diintegrasikan. Analisis SWOT menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang harus memperhatikan dua faktor penting yaitu faktor internal sebagai kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal sebagai peluang dan ancaman. Strategi yang paling tepat diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Serang, khususnya strategi kekuatan dan peluang dengan strategi memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang untuk penganggaran berbasis kinerja guna mencapai kinerja yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Strategi kekuatan dan peluang yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang mengambil

langkah-langkah untuk penguatan strategi penganggaran berbasis kinerja dengan keterampilan pegawai dalam perumusan dan penyusunan standar pelayan masyarakat (SPM), motivasi pegawai, dukungan lembaga profesional untuk membantu pelatihan analisis anggaran biaya dan bantuan dana. Sedangkan yang perlu diperlu dipertahankan yaitu strategi pengendalian terhadap pegawai dan anggaran serta sumber daya dan insentif pegawai. Hasil penelitian berimplikasi pada semakin kuat dan berpeluang besar strategi yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam mengimplementasikan penganggaran berbasis kinerja akan semakin baik ketercapaiannya serta dapat mengatasi hambatan dan kelemahan yang ada. Keterbatasan penelitian ini pada jumlah informan dan waktu penelitian yang dilaksanakan sebelum masa anggaran kerja selesai. Pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan penilaian terhadap rencana strategis yang telah ditetapkan Kementerian Agama Kabupaten Serang tahun 2020-2024 dengan pendekatan kuantifikasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, D. S. (2018). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *JAWARA: Jurnal Wawasan Dan Riset Akuntansi*, 6(1), 36–44.
- Anam, S., Fauzi, A., & Bachtiar, M. (2021). Manajemen Strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang Dalam Pengembangan Madrasah. *Akademika*, 3(1), 1–18.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publication.
- Giri, H., Kase, P., & Rozari, P. (2022). Analysis Of Performance-Based Budget Management In Christian Colleges (STAKN) Kupang. *Journal of Governance, Taxation and Auditing*, 1(2), 142–155.
- Haq, A. (2022). Mimbar Administrasi Mandiri. *Mimbar Administrasi Mandiri*, 18(September), 87–112.
- Hery, H., & Homan, S. (2017). Financial Performance and Swot Analysis To Increase Profitability in Regional Owned Enterprise (BUMD) Bekasi City,

- Indonesia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 13(1), 1–13.
- Hunjra, A. I., Shamim, N., & Khalid, B. (2014). Impact of Strategic Planning on the Financial Performance of Small and Medium Banks in Islamabad. *Bulletin of Business and Economics*, 3(2), 96–130. <https://ssrn.com/abstract=3229701>
- Ilhomovna, U. D. (2021). Using Swot Analysis in Strategic Planning of the Enterprise. *European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS)*, 2(2), 25–27. <https://www.scholarzest.com>
- Jaswin, E., Basri, H., & Fahlevi, H. (2019). Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja Dalam Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (Spm) Penyelenggara Pelayanan Kesehatan Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 4(2), 284–299. <https://doi.org/10.24815/jped.v4i2.13023>
- Mahpudin, E., Santoso, M., & Huda, S. (2018). Analisis Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Pemerintah Daerah (Studi pada Instansi Pemerintah Daerah). *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/10.25134/jrka.v3i2.933>
- Muliadi, Hakim, L., & Ansari, M. I. (2019). Efektivitas Penggunaan Anggaran Dana Desa (Studi Kasus Di Kecamatan Amali Kabupaten Bone). *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 1(2), 80–87.
- Muriithi, B. W. (2015). Effects of Strategic Management on the Financial Performance of State Corporations in Kenya, A Case of Postbank Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(1), 621–641.
- Pongantung, M. C., Dengo, S., & Mambo, R. (2021). Manajemen Strategis Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(103), 76–86.
- Rahim, A., & Rdjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. LPP UNMUH Makassar.
- Roennfeld, S., & Bernadette, S. (2021). Evaluasi Komunikasi: Studi Kasus



- Pelaksanaan Program Pemberdayaan Masyarakat Penggiat Anti Narkoba Oleh BNN Jakarta Timur. *Jurnal Sosio Dialektika*, 6(2), 1–13.
- Salim, A., Bulan, W. R., Untung, B., Laksono, I., & Brock, K. (2017). *Indonesia's Village Law: enabler or Constraint for more accountable governance?* (Issue October).
- Sarsby, A. (2012). *A Useful Guide to SWOT Analysis*.
- Suharnoko, D. (2019). Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Perangkat Daerah di Kabupaten Malang. *Karta Rahardja: Jurnal Pembangunan Dan ...*, 1(2), 1–13.
- Sunardi, S., Djazuli, A., Handayani, R. D., Hidayat, B. A., & Saksono, H. (2022). The Role of Human Development in Improving Local Government Performance Through Good Government Governance. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 571–582. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.571-582>
- Suryanto, S., & Kurniati, P. S. (2019). Tinjauan Perubahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.20527/jpp.v1i2.2441>
- Yulianti, D. (2018). *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Pusaka Media.