

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya otonomi daerah di Indonesia mengakibatkan sistem pemerintahan beralih dari sentralisasi ke desentralisasi. Pada masa otonomi, daerah diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya keuangan dengan cara yang akan menguntungkan rakyatnya. Menurut Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa ada tiga misi yang terkandung dalam sistem otonomi daerah, yakni: (1) Menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah; (2) Meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat; dan (3) Memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam perubahan sistem pengelolaan keuangan daerah.

Pengelolaan keuangan di tingkat daerah mengalami transformasi signifikan sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 mengenai Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua regulasi ini memberikan otonomi yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk mengelola sumber keuangan, serta menetapkan arah kebijakan, sasaran, dan prioritas penggunaan anggaran. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu menyiapkan perangkat yang sesuai guna menerapkan pengelolaan keuangan yang transparan, profesional, dan akuntabel, demi meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan.

Isu tentang kinerja keuangan pemerintah daerah kini menjadi sorotan publik, karena belum menampakkan hasil yang baik dan belum dapat dirasakan secara langsung oleh rakyat (Nasution, 2018). Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa berbagai upaya pengelolaan keuangan oleh pemerintah daerah belum memberikan hasil yang optimal dan belum sepenuhnya dirasakan manfaatnya oleh masyarakat (Rustini et al., 2022). Masyarakat semakin vokal dalam menuntut akuntabilitas dan transparansi, serta mengharapkan pemerintah daerah menunjukkan kemampuan pengelolaan keuangan yang efektif sebagai bentuk nyata dari pelaksanaan otonomi daerah.

Menurut Mahsun (2006) kinerja dapat dimaknai sebagai kemampuan kerja yang tercermin dari hasil yang dicapai. Oleh karena itu, pemerintah daerah dikatakan memiliki kinerja keuangan yang baik apabila mampu menjalankan pemerintahan dengan efektif dan efisien, serta mampu menjawab kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh. Hal ini menegaskan bahwa kualitas pengelolaan keuangan tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dari dampak positif yang dirasakan oleh rakyat.

Dorongan untuk meningkatkan kualitas kinerja pengelolaan keuangan ini dirasakan merata di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di Pemerintah Provinsi Bali. Tuntutan tersebut semakin kuat seiring dengan implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang memberikan otonomi lebih luas kepada daerah dalam mengelola keuangannya. Dengan otonomi tersebut, muncul pula tanggung jawab yang besar untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dikelola dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan dan kesejahteraan masyarakat (Rustini et al., 2022).

Berdasarkan ringkasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Bali, berikut di bawah ini merupakan data APBD Provinsi Bali dari periode 2019 hingga 2023.

Tabel 1.1 Data APBN Provinsi Bali 2019-2023

| Anggaran | Tahun | | | | |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
| Pendapatan Daerah | 6.774.061.484 | 5.885.778.601 | 5.923.153.294 | 5.718.339.700 | 6.645.538.873 |
| Pendapatan Asli Daerah | 4.627.741.218 | 3.863.191.407 | 3.117.070.009 | 3.069.474.218 | 4.023.156.316 |
| Belanja Daerah | 6.607.098.685 | 6.749.443.182 | 6.270.667.214 | 6.358.121.475 | 6.518.313.868 |

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali (2025).

Berdasarkan tabel 1. menyatakan bahwa pendapatan daerah Provinsi Bali dari tahun 2019 hingga tahun 2023 mengalami kenaikan sebesar 1,89% atau sejumlah Rp.128.522.611. Kemudian, pada pendapatan asli daerah mengalami kenaikan sebesar 13,06% atau sejumlah Rp.604.584.902. Serta, belanja daerah mengalami kenaikan sebesar 1,34% atau sebesar Rp.88.784.817. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa pendapatan daerah dan pendapatan asli daerah mengalami tren yang fluktuatif sepanjang 5 tahun terakhir. Sementara itu, belanja daerah mengalami tren yang konsisten sepanjang 5 tahun terakhir. Di samping itu, menurut Kabupaten/Kota berikut ini data mengenai realisasi penerimaan dan pengeluaran daerah Kab/Kota Provinsi Bali tahun 2022 dan 2023.

Tabel 1.2 Data Realisasi Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah Daerah Prov. Bali Menurut Kab/Kota 2022

| Kabupaten/Kota | Realisasi Penerimaan Pemerintah Kab. - Pendapatan | Realisasi Penerimaan Pemerintah Kab. - Pembiayaan | Realisasi Pengeluaran Pemerintah Kab. - Belanja | Realisasi Pengeluaran Pemerintah Kab. - Pembiayaan |
|-----------------------|--|--|--|---|
| Jembrana | 1.095.691.567 | 134.476.731 | 1.131.655.985 | 6.721.990 |
| Tabanan | 1.784.234.201 | 42.055.174 | 1.785.089.226 | 200.000 |
| Badung | 4.609.697.096 | 205.624.738 | 3.669.879.652 | 50.000.000 |
| Gianyar | 2.093.010.626 | 119.964.055 | 2.111.421.451 | 80.260.087 |
| Klungkung | 1.147.881.200 | 117.089.917 | 1.209.203.552 | - |
| Bangli | 1.105.440.499 | 178.295.261 | 1.239.853.054 | 3.000.000 |
| Karangasem | 1.577.410.438 | 118.187.587 | 1.548.907.881 | 2.500.000 |

| | | | | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|-------------|
| Buleleng | 2.078.952.627 | 72.390.896 | 2.079.736.131 | 15.681.600 |
| Kota Denpasar | 2.106.397.942 | 378.347.177 | 2.024.804.785 | 11.000.000 |
| Bali | 17.598.716.196 | 1.366.431.536 | 16.800.551.717 | 169.363.677 |

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali (2025).

Tabel 1.3 Data Realisasi Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah Daerah Prov. Bali Menurut Kab/Kota 2023

| Kabupaten/Kota | Realisasi Penerimaan Pemerintah Kab. - Pendapatan | Realisasi Penerimaan Pemerintah Kab. - Pembiayaan | Realisasi Pengeluaran Pemerintah Kab. - Belanja | Realisasi Pengeluaran Pemerintah Kab. - Pembiayaan |
|----------------|---|---|---|--|
| Jembrana | 1.120.324.778 | 92.760.325 | 1.143.362.501 | 970.000 |
| Tabanan | 2.011.033.724 | 41.020.009 | 2.018.741.872 | 11.987.729 |
| Badung | 7.217.252.183 | 1.095.443.127 | 7.287.698.714 | 31.087.104 |
| Gianyar | 2.528.821.329 | 21.967.213 | 2.365.325.814 | 148.387.895 |
| Klungkung | 1.370.586.085 | 55.874.540 | 1.355.627.178 | - |
| Bangli | 1.264.668.589 | 40.883.452 | 1.292.282.978 | - |
| Karangasem | 1.641.545.933 | 161.301.538 | 1.583.642.342 | 41.500.000 |
| Buleleng | 2.216.868.307 | 55.925.792 | 2.205.123.102 | 5.557.000 |
| Kota Denpasar | 2.489.157.399 | 448.940.334 | 2.323.885.541 | 35.576.405 |
| Bali | 21.860.258.327 | 2.014.116.331 | 21.575.690.042 | 275.063.133 |

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali (2025).

Kabupaten Buleleng merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Bali yang memiliki cakupan wilayah paling luas dibandingkan dengan kabupaten lainnya di Bali. Luas Kabupaten Buleleng mencapai 1.366 km². Berdasarkan tabel 2. menunjukkan bahwa realisasi penerimaan Kabupaten Buleleng tahun 2022 sebesar 11,81% dari total realisasi penerimaan Provinsi Bali. Sementara itu, pada tabel 3. menunjukkan bahwa realisasi penerimaan Kabupaten Buleleng tahun 2023 sebesar 10,14% dari total realisasi penerimaan Provinsi Bali. Hal ini menyimpulkan adanya tren penurunan realisasi penerimaan Kabupaten Buleleng. Selain itu, pada realisasi pengeluaran Kabupaten Buleleng tahun 2022 menunjukkan angka 12,38%. Serta, realisasi pengeluaran Kabupaten Buleleng tahun 2023 menunjukkan angka 10,22%.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian, tampilan maupun prestasi dari sasaran dan tujuan suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk kemudian dinilai berdasar pada ukuran penilaian kinerja (Umam

& Setiyowati, 2023). Sedangkan menurut Yulia & Ningsih (2020) pengelolaan keuangan merupakan sebagian rangkaian kegiatan manajemen yang dilakukan untuk mengatur keuangan yang ada pada pemerintahan daerah. Menurut PP No.58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, di jelaskan bahwa pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Didalamnya diatur mengenai bagaimana mengelola keuangan Negara dan daerah secara efektif dan efisien. Di bawah ini merupakan kinerja keuangan menurut Kab/Kota di Provinsi Bali.

Tabel 1.4 Data Efisiensi Realisasi Penerimaan dan Belanja Kab/Kota 2020-2024

| Kab/Kota | Uraian | Tahun | | | | |
|-----------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Jembarana | Pendapatan | 1.089,67 | 1.067,49 | 1.095,69 | 1.039,80 | 1.160,81 |
| | Belanja | 1.067,10 | 1.035,98 | 1.131,66 | 1.034,45 | 1.031,24 |
| Tabanan | Pendapatan | 1.789,84 | 1.794,18 | 1.784,23 | 1.869,22 | 2.245,43 |
| | Belanja | 1.772,92 | 1.900,66 | 1.785,09 | 1.830,46 | 2.153,16 |
| Badung | Pendapatan | 3.906,16 | 2.708,12 | 4.609,70 | 6.712,22 | 7.444,18 |
| | Belanja | 3.877,40 | 2.810,67 | 3.669,88 | 6.907,24 | 7.035,71 |
| Denpasar | Pendapatan | 1.964,05 | 1.996,44 | 2.106,40 | 2.320,96 | 3.147,89 |
| | Belanja | 1.884,55 | 1.925,70 | 2.024,80 | 2.167,22 | 2.866,95 |
| Gianyar | Pendapatan | 1.884,74 | 1.569,95 | 2.093,01 | 2.326,71 | 2.822,70 |
| | Belanja | 2.025,57 | 1.902,07 | 2.111,42 | 2.191,32 | 2.502,37 |
| Klungkung | Pendapatan | 1.104,88 | 1.146,02 | 1.147,88 | 1.282,87 | 1.452,62 |
| | Belanja | 1.076,81 | 1.154,19 | 1.209,20 | 1.269,14 | 1.381,50 |
| Bangli | Pendapatan | 1.012,11 | 1.150,28 | 1.105,44 | 1.185,62 | 1.049,03 |
| | Belanja | 1.003,92 | 1.108,81 | 1.239,85 | 1.204,70 | 983,08 |
| Karangasem | Pendapatan | 1.475,56 | 1.555,81 | 1.577,41 | 1.528,11 | 1.805,65 |
| | Belanja | 1.464,64 | 1.547,53 | 1.548,91 | 1.436,75 | 1.727,25 |
| Buleleng | Pendapatan | 2.003,22 | 2.083,21 | 2.078,95 | 2.052,71 | 2.376,06 |
| | Belanja | 2.006,10 | 2.070,38 | 2.079,74 | 2.010,29 | 2.225,95 |

Sumber: <https://djpk.kemenkeu.go.id>

Tabel 1.5 Rasio Efisiensi Keuangan menurut Kab/Kota Provinsi Bali 2020-2024

| Kab/Kota | Tahun | | | | |
|-----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Jembrana | 98% | 97% | 103% | 99% | 89% |
| Tabanan | 99% | 106% | 100% | 98% | 96% |
| Badung | 99% | 104% | 80% | 103% | 95% |
| Denpasar | 96% | 96% | 96% | 93% | 91% |
| Gianyar | 107% | 121% | 101% | 94% | 89% |

| Kab/Kota | Tahun | | | | |
|-----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Klungkung | 97% | 101% | 105% | 99% | 95% |
| Bangli | 99% | 96% | 112% | 102% | 94% |
| Karangasem | 99% | 99% | 98% | 94% | 96% |
| Buleleng | 100% | 99% | 100% | 98% | 94% |

Sumber: Data diolah peneliti (2025).

Nilai rasio di bawah 100% menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah daerah bersifat efisien. Sedangkan, nilai rasio di atas 100% menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah daerah bersifat tidak efisien. Oleh karena itu, berdasarkan tabel 5 menjelaskan bahwa:

- a. Kabupaten Jembrana menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 9% dari periode 2020-2024;
- b. Kabupaten Tabanan menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 3% pada periode yang sama;
- c. Kabupaten Badung menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 5% dari periode yang sama;
- d. Kota Denpasar menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 5% dari periode yang sama;
- e. Kabupaten Gianyar menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 18% dari periode yang sama;
- f. Kabupaten Klungkung menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 2% dari periode yang sama;
- g. Kabupaten Bangli menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 5% dari periode yang sama;
- h. Kabupaten Karangasem menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 3% dari periode yang sama; dan

- i. Kabupaten Buleleng menunjukkan kenaikan efisiensi kinerja keuangan sebesar 6% dari periode yang sama.

Berdasarkan data di atas, ini menyatakan bahwa Kabupaten Buleleng termasuk ke dalam kabupaten yang mampu melaksanakan efisiensi kinerja keuangan pemerintah daerah. Walaupun demikian, tingkat efisiensi ini masih belum optimal jika dibandingkan dengan kabupaten lainnya, seperti Kabupaten Gianyar dan Kabupaten Jembarana. Pada tahun 2024, rasio efisiensi Kabupaten Buleleng mencapai 94%, artinya sebesar 94% total belanja daerah yang dikelurakan Pemerintah Kab. Buleleng untuk memperoleh pendapatan daerah.

Setiap daerah pasti memiliki pengelolaan keuangannya masing-masing. Pengelolaan keuangan daerah merupakan serangkaian proses yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan yang dilakukan oleh pemerintah daerah guna mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan (Dewi, Darmawan and Wiguna, 2023). Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya keuangan yang dimiliki daerah dapat dimanfaatkan secara optimal, transparan, dan akuntabel. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan keuangan daerah menjadi kerangka utama bagi OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. OPD berperan sebagai pengguna anggaran dan pelaksana kegiatan, sehingga keberhasilan program-program pembangunan sangat bergantung pada seberapa baik OPD mampu menyusun rencana anggaran, merealisasikan belanja sesuai peraturan, serta menyampaikan laporan keuangan secara tepat waktu dan akurat. Dengan kata lain, pengelolaan keuangan daerah bukan hanya mendukung

kinerja OPD, tetapi juga menjadi alat ukur akuntabilitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah secara keseluruhan (Supriyanto, 2024).

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan bagian penting dari struktur pemerintahan daerah. OPD berfungsi sebagai pelaksana teknis kebijakan yang ditetapkan oleh kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Sebagai bentuk akuntabilitas kinerja, setiap OPD di setiap daerah diwajibkan untuk menyusun dan melaporkan capaian kinerja organisasinya. Capaian ini merupakan indikator yang menunjukkan sejauh mana program dan kegiatan yang direncanakan telah berhasil dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tersebut tidak hanya mencerminkan efektivitas OPD dalam melaksanakan tugasnya, tetapi juga menjadi dasar dalam evaluasi perencanaan dan pengambilan kebijakan di masa mendatang. Adanya pengukuran capaian kinerja organisasi ini, akan lebih mempermudah Pemerintah Daerah dalam memantau perkembangan kinerja setiap OPD secara objektif dan terukur.

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan daerah. Sebagai unit kerja di bawah pemerintah daerah, OPD bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, menatausahakan, melaporkan, serta mengawasi penggunaan anggaran daerah. Dalam tahap perencanaan OPD menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang nantinya menjadi dasar dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). OPD harus memastikan bahwa anggaran yang diusulkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan prioritas pembangunan daerah. Setelah APBD disahkan maka OPD bertugas untuk menjalankan program dan kegiatan yang telah

dialokasikan anggarannya baik dalam bentuk pengelolaan pendapatan daerah maupun belanja daerah untuk sektor-sektor penting seperti infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan (Wirawati, Badera and Putri, 2020).

Menurut PP No.58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dijelaskan bahwa pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Didalamnya diatur mengenai bagaimana mengelola keuangan Negara dan daerah secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut maka digunakanlah indikator ketepatan waktu, koordinasi, rentang manajemen, target dan sasaran, serta produktivitas. Ketepatan waktu berpengaruh langsung terhadap kelancaran siklus anggaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan keuangan; penundaan dalam proses ini dapat menghambat realisasi program dan menurunkan kualitas pelayanan publik. Koordinasi antarunit dan antarlevel pemerintahan sangat krusial untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan berjalan sinergis, menghindari tumpang tindih kegiatan, serta mendukung transparansi dan akuntabilitas. Rentang manajemen mencerminkan efektivitas pengawasan dan pengendalian dalam struktur organisasi. Artinya semakin optimal rentang kendali yang dimiliki pimpinan, semakin besar kemampuannya memastikan efisiensi penggunaan anggaran. Target dan sasaran yang jelas, terukur, dan selaras dengan rencana pembangunan daerah akan memandu penggunaan anggaran agar tepat guna dan tepat sasaran. Terakhir, produktivitas dalam pengelolaan keuangan daerah mencerminkan seberapa efisien sumber daya anggaran menghasilkan output dan outcome yang berdampak bagi masyarakat (Swandewi and Dewi, 2023).

Apabila pemerintah ingin dikatakan sebagai pemerintah yang baik, maka ada sistem aturan yang disebut dengan tata kelola perusahaan atau dikenal dengan *Good Corporate Governance*. Tata kelola perusahaan yang baik untuk mencapai tujuan suatu entitas. GCG tidak hanya diterapkan dalam sektor korporasi, tetapi juga sangat relevan untuk sektor publik guna meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Hal ini sejalan dengan tujuan dari sistem otonomi daerah tersebut. Tujuan dari tata kelola perusahaan yang baik adalah untuk mencegah kesalahan strategis dalam rencana suatu lembaga, dan menjamin bahwa kesalahan dapat segera diperbaiki (Iqbal dkk., 2024). Dalam hal ini, Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) menjelaskan prinsip-prinsip yang terkandung di dalam *Good Corporate Governance* itu sendiri yang meliputi: asas transparansi, asas akuntabilitas, asas independensi, asas pertanggungjawaban, dan asas kewajaran (Iqbal et al., 2024). Dalam manajemen suatu organisasi penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) sangat penting, karena akan memberikan pedoman yang jelas untuk pengambilan keputusan yang bertanggung jawab dan menjadikan pengelolaan lebih dapat diandalkan, meningkatkan nilai dan kepercayaan masyarakat (Iqbal dkk., 2024).

Menurut Septiana & Hermanto (2021) menjelaskan secara definisi *Good Corporate Governance* (GCG) diartikan suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang bertanggungjawab sejalan dengan prinsip demokrasi yang bertujuan untuk menghindari adanya alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif. Menurut Septiana & Hermanto (2021) dalam rangka untuk mendukung terwujudnya tata kelola yang baik *Good Corporate Governance* dalam hal penyelenggaraan yang dilakukan

sebuah organisasi, pengelolaan keuangan harus dilakukan berdasarkan prinsip tata kelola yang baik terdapat tiga pilar elemen dasar yang saling berkaitan satu dengan lainnya dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* adalah: (1) Transparansi, yaitu keterbukaan dalam manajemen pemerintah, lingkungan, ekonomi dan sosial; (2) Partisipasi, yaitu penerapan pengambilan keputusan yang demokratis serta pengakuan HAM, kebebasan pers dan mengemukakan pendapat/aspirasi masyarakat; (3) Akuntabilitas, yaitu kewajiban melaporkan dan menjawab dari yang dititipi amanah untuk mempertanggungjawabkan kesuksesan maupun kegagalan kepada penitip amanah sampai yang memberi amanah puas. Bila belum ada atau tidak mencapai titik puas maka dapat dikenakan sanksi.

Adanya reformasi birokrasi pemerintahan, pemerintah akan lebih menekankan aspek akuntabilitasnya. Kemudian untuk prinsip transparansi atau keterbukaan merupakan cara untuk mewujudkan pertanggungjawaban pemerintah terhadap rakyatnya. Melalui transparansi pemerintahan masyarakat memiliki kesempatan untuk mengetahui kebijakan yang akan dan telah dibuat oleh pemerintah. Adanya transparansi penyelenggaraan pemerintahan masyarakat dapat memberikan *feedback* atau *outcomes* terhadap kebijakan yang telah diambil oleh pemerintah. Seperti akuntabilitas, transparansi juga memiliki peran yang penting dalam penyelenggaraan pemerintah, karena dengan adanya transparansi tersebut masyarakat diberikan kesempatan untuk mengetahui kebijakan atau keputusan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Jadi, pemerintah memberikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat tentang kebijakan yang diambil oleh pemerintah (Rezariski, 2020). Akuntabilitas menuntut setiap OPD untuk bertanggung jawab atas kinerja dan hasil capaian program yang telah direncanakan, sementara

transparansi memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mengevaluasi sejauh mana pemerintah menjalankan kewajibannya. Berikut ini dapat dilihat pada tabel mengenai sasaran dan juga indikator kinerja utama yang menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan daerah pada setiap OPD yang ada di Kabupaten Buleleng;

Tabel 1.6 Sasaran dan Indikator Capaian Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah setiap OPD

| No | Sasaran | Capaian Tahun 2020 | Capaian Tahun 2022 | Predikat | OPD |
|----|---|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| 1 | Terwujudnya investasi antar wilayah dan antar sector | -97,40 % | 45,07 % | Tidak Mencapai Target | DPMPTSP |
| 2 | Meningkatnya akses dan kesempatan kerja produktif usia kerja/produktif | 13,69 % | -9,10 % | Tidak Mencapai Target | Disnaker |
| 3 | Meningkatnya koperasi yang berkualitas | 98,71 % | -20,54 % | Tidak Mencapai Target | Disperindagkopukm |
| 4 | Meningkatnya kunjungan wisatawan ke kabupaten buleleng | 12,80 % | -20,54 % | Tidak Mencapai Target | Dispar |
| 5 | Meningkatnya akses dan kualitas pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, PAUD dan non formal di Kabupaten Buleleng | 94,60 % | 93,41 % | Tidak Mencapai Target | Disdikpora |
| 6 | Meningkatnya akses pelayanan kesehatan | 52,96 % | 87,14 % | Tidak Mencapai Target | Diskes |

| No | Sasaran | Capaian Tahun 2020 | Capaian Tahun 2022 | Predikat | OPD |
|----|---|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| 7 | Menurunnya angka kelahiran | 96, 82 % | 96, 54 % | Tidak Mencapai Target | DPPKBPP-PA |
| 8 | Meningkatnya ketersediaan infrastruktur untuk penuhan pelayanan publik | 84, 44 % | 95, 38 % | Tidak Mencapai Target | DISPERKIMTA |
| 9 | Terwujudnya peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur daerah yang sesuai dengan pemanfaatan ruang untuk penuhan pelayanan publik | 95,54% | 95,5 % | Tidak Mencapai Target | DPUTR |

Sumber: Dokumen LKJIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) Kab. Buleleng Tahun 2020 dan Tahun 2022

Berdasarkan penjabaran data yang didapat dari LKJIP Kabupaten Buleleng mengenai capaian kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Buleleng tahun 2020 dan 2022, terdapat dua bentuk penyajian nilai capaian, yaitu capaian yang menggunakan tanda minus (-) dan capaian tanpa tanda minus. Meskipun keduanya sama-sama dikategorikan sebagai "Tidak Mencapai Target", makna dari masing-masing penyajian tersebut menunjukkan kondisi kinerja yang berbeda secara substansial. Hal ini juga disampaikan salah satu ASN pada OPD di Kabupaten Buleleng, yang menaungi bidang tersebut. Lebih lanjut, capaian yang menggunakan tanda minus, seperti pada DPMPTSP di tahun 2020 (-97,40%), Disnaker di tahun 2022 (-9,10%), serta Disperindagkopukm dan Dispar di tahun 2022 (-20,54%), menandakan adanya deviasi negatif atau penurunan signifikan

dari target yang ditetapkan. Artinya, bukan hanya target tidak tercapai, tetapi realisasi kinerja justru mengalami kemunduran dibandingkan ekspektasi. Dengan kata lain, capaian bertanda minus menunjukkan arah pencapaian yang berlawanan dari sasaran yang diharapkan. Sebaliknya, capaian yang ditulis tanpa tanda minus, seperti yang terlihat pada Disdikpora (93,41%), Diskes (87,14%), DISPERKIMTA (95,38%), dan DPUTR (95,5%) di tahun 2022, merupakan nilai aktual dari pencapaian terhadap target kinerja. Meskipun angkanya cukup tinggi dan menunjukkan adanya progres, hasil tersebut tetap dinilai "Tidak Mencapai Target" karena belum melampaui ambang batas penilaian kinerja yang telah ditentukan, yang biasanya berada di kisaran 100% atau minimal 96% untuk dikategorikan berhasil. Lebih lanjut, capaian tanpa tanda minus ini mencerminkan bahwa meskipun sudah ada hasil yang dicapai, realisasinya belum dianggap memadai atau optimal. Justru bisa saja capaian bertanda minus menunjukkan kegagalan yang lebih berat karena mengarah pada kemunduran, sementara capaian tanpa tanda minus menandakan adanya pencapaian, tetapi belum memenuhi standar evaluasi yang ditetapkan.

Sementara itu, berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng Tahun 2024 menyebutkan capaian kinerja OPD Kabupaten Buleleng periode 2023 dan 2024.

Tabel 1.7 Data Realisasi Capaian Kinerja OPD Kabupaten Buleleng 2023-2024

| Tujuan | Sasaran | Indikator Tujuan/Sasaran | Tahun 2023 | | | Tahun 2024 | | |
|------------------------------------|---|--|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|
| | | | Target | Realisasi | Capaian | Target | Realisasi | Capaian |
| 1 Meningkatnya kualitas pengawasan | Meningkatnya kualitas pengawasan internal yang akuntabel. | 1 OPD dengan tingkat akuntabilitas minimal BB | 40 OPD | 5 OPD | 8% | 40 OPD | 11 OPD | 27,5% |
| | | 2 Persentase OPD dengan Maturitas SPIP minimal Level 3 (<i>Terdefinisikan</i>) | 25% | 10 OPD | 100% | 50% | 20 OPD | 100% |
| | | 3 Level Kapabilitas APIP Level 3 (Integrated) | Level 3 | Level 3 | Level 3 | Level 3 | Level 3 | Level 3 |

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng Tahun 2024

Terhadap Indikator kinerja yaitu OPD dengan tingkat akuntabilitas minimal BB dapat dijelaskan yaitu untuk pelaksanaan evaluasi atas implementasi sistem akuntabilitas kinerja SKPD Tahun 2024 atas 40 OPD ini disusun seiring dan selaras dengan kebijakan pemerintah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Evaluasi atas implementasi sistem akuntabilitas kinerja dapat, memberikan pengenalan permasalahan serta pemberian solusi untuk bertujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas instansi pemerintah. Capaian hasil evaluasi terhadap Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Buleleng yang dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng berdasarkan surat tugas Inspektur Daerah Kabupaten Buleleng yang hasilnya berupa Laporan Hasil Evaluasi (LHE) yang disampaikan kepada masing-masing OPD dengan hasil yaitu sebanyak 11 OPD dengan kategori BB (Sangat

Baik), sebanyak 27 OPD dengan kategori B (Baik) dan 2 OPD dengan kategori CC (Cukup Memadai). Dari target yang ditetapkan sebanyak 40 OPD dengan tingkat akuntabilitas minimal BB baru terealisasi 11 OPD dengan capaian 27,5 %.

Pada dasarnya capaian kinerja yang tidak mencapai target pada berbagai sasaran pembangunan di Kabupaten Buleleng secara langsung mencerminkan tantangan dalam penerapan prinsip transparansi. Transparansi dalam pemerintahan tidak hanya menyangkut keterbukaan informasi, tetapi juga keterusterangan dalam pencapaian hasil dan pertanggungjawaban kinerja (Swandewi & Dewi, 2023). Ketidaksesuaian antara target dan realisasi pada indikator strategis terutama yang menyangkut investasi, ketenagakerjaan, kualitas koperasi, pariwisata, pendidikan, kesehatan, hingga infrastruktur menunjukkan adanya celah dalam perencanaan, implementasi, atau pelaporan kinerja. Hal ini dapat menimbulkan persepsi negatif dari publik terhadap kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola pembangunan secara terbuka dan akuntabel. Ketika sasaran tidak tercapai secara konsisten dan tidak diiringi dengan pelaporan yang jujur dan analisis penyebab yang transparan, maka kepercayaan publik pun bisa menurun. Adanya capaian yang tidak memenuhi target ini bukan hanya menjadi indikator lemahnya efektivitas program, tetapi juga menjadi refleksi atas belum optimalnya pelaksanaan prinsip transparansi dalam tata kelola pemerintahan daerah. Tanpa adanya transparansi yang kuat, masyarakat tidak mendapatkan informasi yang utuh mengenai penyebab kegagalan tersebut, baik dari sisi anggaran, kebijakan, maupun kendala teknis yang dihadapi OPD. Padahal, transparansi sejatinya memberi ruang bagi publik untuk memberikan masukan, kritik, dan kontrol terhadap kebijakan yang dijalankan (Sawitri & Wahyuni, 2021).

Tabel 1.8 Perbandingan Predikat Sasaran dan Indikator Capaian Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah setiap OPD 2019-2022

| No | Predikat | 2019 Capaian (%) | 2020 Capaian (%) | 2021 Capaian (%) | 2022 Capaian (%) |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Sasaran | | | | | |
| 1 | Belum Mencapai Target | 27,18 | 62,86 | 42,11 | 42,11 |
| Indikator Kinerja Utama | | | | | |
| 1 | Belum Mencapai Target | 43,90 | 44,78 | 45,00 | 35,00 |

Sumber: Dokumen LKJIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) Kab. Buleleng Tahun 2022.

Selanjutnya dapat dilihat pada tabel perbandingan predikat sasaran dan indikator capaian kinerja pengelolaan keuangan daerah setiap OPD. Pada tabel tersebut menunjukkan pencapaian kinerja terhadap target dari dua kategori, yaitu "Sasaran" dan "Indikator Kinerja Utama" selama periode 2019 hingga 2022. Pada kategori Sasaran, proporsi target yang belum tercapai mengalami fluktuasi. Tahun 2019, sebesar 27,18% target belum tercapai. Namun, pada 2020 terjadi lonjakan signifikan menjadi 62,86%, mencerminkan adanya penurunan kinerja atau tantangan signifikan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan, kemungkinan besar akibat dampak pandemi Covid-19. Hal ini juga dijelaskan dalam dokumen LKJIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) Kab. Buleleng Tahun 2022, dimana adanya kondisi pandemi Covid-19 mulai bulan Maret tahun 2020 yang juga diikuti dengan adanya pembatasan kegiatan serta refocusing anggaran untuk pembiayaan penanganan pandemi Covid-19 berdampak terhadap sasaran dan indikator kinerja utama. Tahun 2021 dan 2022 menunjukkan perbaikan, namun masih cukup tinggi

dan stagnan, yaitu 42,11% pada kedua tahun tersebut. Sementara itu, pada kategori Indikator Kinerja Utama, tren ketidaktercapaian target relatif tinggi dan cenderung stabil. Pada tahun 2019, 43,90% dari indikator belum mencapai target, naik sedikit menjadi 44,78% pada 2020. Tahun 2021 menunjukkan sedikit perbaikan yaitu 45,00%, namun kembali turun signifikan menjadi 35,00% pada tahun 2022. Meskipun penurunan ini positif, proporsi ketidaktercapaian masih cukup besar, dan menunjukkan bahwa penguatan sistem pengelolaan kinerja masih diperlukan.

Jika dikaitkan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), hasil ini mengindikasikan perlunya peningkatan penerapan prinsip-prinsip GCG, khususnya pada aspek akuntabilitas, transparansi, dan responsibilitas. Akuntabilitas penting untuk memastikan bahwa setiap unit kerja bertanggung jawab atas hasil capaian sasaran dan indikatornya (Artini, Diatmika and Purnamawati, 2024). Transparansi diperlukan agar seluruh pihak terkait dapat mengetahui dan mengevaluasi pencapaian kinerja secara terbuka. Sementara itu, responsibilitas menuntut lembaga atau organisasi untuk bertindak sesuai peraturan dan mampu mengambil tindakan perbaikan yang tepat ketika kinerja tidak sesuai target.

Coryanata (2007) mengatakan tranparansi dibangun diatas dasar arus informasi yang bebas, seluruh proses pemerintahan, lembaga - lembaga dan informasi perlu diakses oleh pihak - pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau". Anggaran yang disusun oleh pihak eksekutif dikatakan transparansi jika memenuhi beberapa kriteria yaitu terdapat pengumuman kebijakan anggaran, tersedianya dokumen anggaran dan mudah diakses, tersedianya laporan pertanggungjawaban yang tepat waktu, terakomodasinya suara/usulan rakyat dan terdapat sistem pemberian

informasi kepada publik. Menurut Werimon dkk. (2007): “prinsip transparansi meliputi 2 (dua) aspek, yaitu komunikasi publik oleh pemerintah dan hak masyarakat terhadap akses informasi. Pemerintah diharapkan membangun komunikasi yang luas dengan masyarakat berkaitan dengan berbagai hal dalam konteks pembangunan yang berkaitan dengan masyarakat. Masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui berbagai hal yang dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Azas keterbukaan (transparansi) dalam penyelenggaran pemerintahan daerah adalah azas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaran pemerintahan daerah dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara. Penerapan azas transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengetahui berbagai informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah secara benar, jujur dan tidak diskriminatif.

Berbagai penelitian mengenai pengelolaan anggaran pada organisasi perangkat daerah masih terjadi ketidakkonsistenan atau berbeda-beda. Hasil penelitian dari Swandewi & Dewi (2023) ini membuktikan bahwa variabel akuntabilitas, transparansi, pengawasan berpengaruh positif terhadap pengelolaan APBD pada SKPD Kabupaten Buleleng, sedangkan untuk variabel partisipasi publik tidak berpengaruh terhadap pengelolaan APBD pada SKPD Kabupaten Buleleng. Penelitian dari Septiana & Hermanto (2021) diperoleh bahwa transparansi, akuntabilitas, kapasitas aparatur desa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pengelolaan dana desa di Kecamatan Purwoasri Kabupaten Kediri, sedangkan partisipasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan dana desa di

Kecamatan Purwoasri Kabupaten Kediri. Penelitian yang dilakukan oleh (Budiatni dkk., 2020) menyatakan bahwa transparansi, akuntabilitas, partisipatif, dan kapasitas aparatur pemerintah desa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pengelolaan dana desa di Kecamatan Karangawen Kabupaten Demak. Juga penelitian dari Mbipi dkk. (2021) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Malang. Penelitian diatas menunjukkan penerapan pengelolaan keuangan serta semua fungsi manajemen tata kelola keuangan telah diterapkan secara efektif. Akan tetapi, transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Artinya sistem transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan daerah sudah menjadi kewajiban pemerintah sebagai perwujudan good governance dan clean government.

Dalam memperkuat prinsip dari GCG tersebut maka di keluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran. Peraturan ini mengamanatkan bahwa salah satu pendekatan dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) adalah Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK). Penganggaran berbasis kinerja mengacu pada penggunaan anggaran yang ada untuk mencapai target kinerja . Konsep ini tidak hanya menekankan pada pertimbangan sumber daya atau input yang ada, tetapi juga pada target kinerja yang akan dicapai. Dengan menggunakan input yang tersedia, diharapkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan akan terus meningkat serta dapat meningkatkan akuntabilitas atas kinerja pemerintah selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran. Dalam konteks ini, perencanaan anggaran menjadi tahap awal yang sangat krusial karena menetapkan sasaran kinerja dan indikator

keberhasilan program yang akan dicapai. Indikator ini menjadi dasar dalam menyusun anggaran yang tidak hanya berdasarkan kebutuhan input, tetapi juga berdasarkan target output dan outcome yang ingin dicapai. Selanjutnya, pelaksanaan anggaran harus mengacu pada perencanaan tersebut, dengan fokus pada efektivitas dan efisiensi dalam mencapai target kinerja. Dalam tahap pertanggungjawaban anggaran akuntabilitas menjadi kuncinya, di mana setiap penggunaan dana harus dapat dijelaskan berdasarkan capaian kinerja yang telah ditetapkan. Terakhir, evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana program dan kegiatan yang didanai oleh anggaran telah mencapai hasil yang direncanakan. Evaluasi ini menggunakan indikator kinerja sebagai tolok ukur keberhasilan, yang kemudian menjadi umpan balik (*feedback*) untuk menyempurnakan perencanaan dan pelaksanaan anggaran di periode berikutnya (Biswan & Grafitanti, 2021).

Kegagalan reformasi anggaran sering disebabkan karena pemahaman yang tidak cukup oleh pelaksana anggaran dan syarat-syarat reformasi yang harus dipenuhi dalam proses penganggaran. Menurut Kuntadi & Velayati (2022) ada beberapa faktor keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yakni : (1) Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi; (2) Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus; (3) Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang); (4) Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas; dan (5) Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Sebenarnya, yang menjadi dasar munculnya sistem ini dilatarbelakangi dengan meningkatnya kepedulian serta kesadaran masyarakat terhadap kinerja pemerintahan yang menimbulkan ketidakpuasan masyarakat terhadap pemerintah.

Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pemerintahan saat ini menjadi sorotan semua masyarakat, karena pelaksanaan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah haruslah memiliki manfaat bagi masyarakat banyak. Oleh sebab itu, dibutuhkannya suatu pengukuran kinerja kepada para penyelenggara kegiatan. Pengukuran tersebut dibuat untuk menilai seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu yang kemudian dibandingkan dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya (Yulia & Ningsih, 2020). Sementara itu, Kabupaten Buleleng juga terdapat Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dalam pengelolaan keuangan daerah. SiLPA merupakan selisih lebih antara realisasi penerimaan dan pengeluaran anggaran dalam satu tahun anggaran. Keberadaan SiLPA ini seringkali menjadi indikator adanya anggaran yang belum terserap secara maksimal oleh OPD, baik karena keterlambatan pelaksanaan program, perencanaan yang kurang matang, ataupun kendala teknis lainnya. Jika dikaitkan dengan capaian kinerja OPD yang tidak mencapai target, munculnya SiLPA dapat memperkuat dugaan bahwa alokasi anggaran belum sepenuhnya dikelola secara efektif dan efisien. Artinya, tidak hanya kinerja program yang belum optimal, tetapi juga terjadi ketidakseimbangan antara perencanaan anggaran dan realisasi pelaksanaannya. Berikut ini tabel Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Kabupaten Buleleng Tahun 2019-2023:

Tabel 1.9 Data Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Kab. Buleleng 2019-2023

| No | Tahun | SiLPA (Rp) |
|----|-------|----------------|
| 1 | 2019 | 75.834.129.800 |
| 2 | 2020 | 68.551.734.375 |
| 3 | 2021 | 72.390.896.094 |
| 4 | 2022 | 55.925.791.785 |
| 5 | 2023 | 62.113.996.633 |

Sumber: CALK (Catatan Atas Laporan Keuangan) Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan data Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dari tahun 2019 hingga 2023, terlihat adanya fluktuasi dalam jumlah SiLPA setiap tahunnya. Pada tahun 2019, SiLPA tercatat sebesar Rp 75,83 miliar, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi Rp 68,55 miliar. Tahun 2021, SiLPA kembali meningkat menjadi Rp 72,39 miliar, namun mengalami penurunan signifikan pada tahun 2022 hingga Rp 55,93 miliar, sebelum akhirnya kembali meningkat menjadi Rp 62,11 miliar pada tahun 2023. Tren ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakstabilan dalam penerapan anggaran, yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti perencanaan yang kurang akurat, perubahan kebijakan, atau kendala dalam pelaksanaan program. Dalam konteks penganggaran berbasis kinerja, fluktuasi SiLPA ini dapat berdampak terhadap efektivitas alokasi anggaran. Idealnya, dalam sistem penganggaran berbasis kinerja setiap alokasi dana harus mencerminkan kebutuhan riil dan target kinerja yang telah ditetapkan. SiLPA yang tinggi dapat mengindikasikan ketidakefisienan dalam pelaksanaan program dan rendahnya kemampuan menyerap anggaran secara optimal. Sebaliknya, jika SiLPA rendah dan sesuai dengan perencanaan, maka anggaran dapat dikatakan lebih efektif dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan (Mulyono & Hertianti, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian Yulia dan Ningsih (2020), salah satu kendala utama dalam penerapan anggaran berbasis kinerja adalah kualitas sumber daya manusia yang masih tergolong rendah. Banyak penyusun anggaran di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bekerja berdasarkan prinsip learning by doing, tanpa didukung oleh pelatihan atau latar belakang pendidikan yang sesuai. Kondisi serupa juga terjadi di Kabupaten Buleleng, di mana para Aparatur Sipil Negara (ASN) mengaku merasa kewalahan dan jemu terhadap beban kerja yang diberikan.

Hal ini disebabkan oleh penempatan ASN yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, sehingga berdampak pada rendahnya pemahaman dalam penyusunan anggaran serta kurang tepatnya estimasi penganggaran. Selain itu, beban kerja yang besar sering kali hanya ditanggung oleh satu orang, padahal idealnya dibagi kepada dua atau tiga orang. Ketika pegawai tersebut tidak dapat masuk kerja, misalnya karena sakit, maka pekerjaan akan menumpuk dan menjadi tidak terkendali. Sebaliknya, apabila pelaksanaan tugas dilakukan oleh beberapa orang, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efisien. Kondisi ini menunjukkan bahwa hanya ASN yang mengikuti pelatihan langsung atau yang memiliki latar belakang pendidikan yang relevan yang benar-benar memahami proses penyusunan anggaran. Akibatnya, banyak individu harus belajar secara mandiri, yang tentunya membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk mencapai pemahaman yang memadai terkait penganggaran yang tepat.

Lebih lanjut, penganggaran berbasis kinerja seharusnya memastikan bahwa setiap alokasi anggaran memiliki target output dan outcome yang jelas serta terealisasi sesuai perencanaan (Anggeadi, Diatmika and Sujana, 2023). Menurut Verawaty & Salwa (2023) besarnya SiLPA ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara anggaran yang dialokasikan dengan pelaksanaan program yang bisa saja disebabkan oleh keterlambatan eksekusi, program yang tidak terlaksana, atau over-budgeting. Selain itu, kondisi ini juga mengindikasikan adanya ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran, di mana belanja daerah tidak dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pembangunan dan pelayanan publik. Sebaiknya dalam penganggaran berbasis kinerja setiap program memiliki indikator pencapaian yang terukur serta dilakukan evaluasi berkala untuk

memastikan realisasi anggaran sesuai target. Selain itu, rendahnya fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran membuat dana yang tidak terserap sulit dialihkan ke kegiatan lain yang lebih mendesak atau prioritas, sehingga efektivitas APBD menjadi kurang maksimal (Wijaya, Ahmar & Harnovinsah, 2024).

Upaya untuk mengatasi permasalahan ini, pemerintah daerah perlu meningkatkan akurasi dalam perencanaan anggaran dengan memastikan bahwa setiap alokasi sesuai dengan kebutuhan riil dan berdasarkan analisis berbasis data. Selain itu, peningkatan kapasitas OPD dalam mengeksekusi anggaran harus menjadi prioritas agar program yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Lebih lanjut, fleksibilitas anggaran harus ditingkatkan agar dana yang tidak terserap dapat segera dialokasikan ke program lain yang lebih membutuhkan. Adanya perbaikan ini, diharapkan APBD Kabupaten Buleleng dapat lebih efektif dan efisien dalam mendorong pembangunan daerah serta kesejahteraan masyarakat.

Besarnya SiLPA dalam APBD Kabupaten Buleleng berdampak signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah, terutama dalam aspek efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas anggaran. Dari segi efektivitas tingginya sisa anggaran menunjukkan bahwa program atau kegiatan yang direncanakan tidak sepenuhnya terlaksana, sehingga tujuan pembangunan dan pelayanan publik yang seharusnya dicapai menjadi terhambat. Kondisi tersebut dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah, karena anggaran yang seharusnya digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan justru tidak terserap secara optimal. Penganggaran yang efektif mencakup penggunaan keuangan dengan cara yang memenuhi tujuan dan sasaran publik, sedangkan penganggaran yang efisien memastikan bahwa jumlah produk yang dihasilkan sebanyak mungkin.

Kepentingan dan ekonomis mengacu pada pilihan dan penerapan sumber daya dengan biaya serendah mungkin dalam jumlah dan kualitas tertentu (Sari dkk., 2022).

Kesiapan sumber daya manusia (SDM) harus terus diperbaiki sehingga mereka siap untuk beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam proses penganggaran untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintah (Anggeadi, Diatmika and Sujana, 2023). Ini adalah masalah yang paling penting dalam menghadapi perubahan sistem penganggaran. Selain itu, peningkatan kemampuan penganggaran dapat dilakukan secara kolektif di bawah satu atap, sehingga lebih efisien. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien diperlukan karena SDM merupakan salah satu faktor internal yang sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki etos kerja yang tinggi, sebuah organisasi dapat memberikan pelatihan, pendidikan, dan bimbingan kepada sumber daya manusia. Hanya saja, untuk menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang tinggi, seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan dan keinginan untuk berprestasi. Berkembang tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh anggota atau personel organisasi itu sendiri (Sumampow dkk., 2017).

Berdasarkan *Stewardship Theory*, kondisi yang terjadi pada pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Buleleng mencerminkan ketidakseimbangan antara peran pemerintah sebagai "steward" atau pengelola kepentingan publik dengan harapan masyarakat terhadap tata kelola pemerintahan yang baik. *Stewardship Theory* menekankan bahwa pejabat publik seharusnya bertindak sebagai pelayan

masyarakat yang berkomitmen untuk mengoptimalkan kesejahteraan publik, bukan sekadar sebagai agen yang mengejar kepentingan pribadi. Namun, dalam kasus ini, lemahnya transparansi, kurangnya koordinasi dalam perencanaan dan penganggaran, serta masih tingginya Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum sepenuhnya menjalankan perannya sebagai steward yang efektif. Tidak tersedianya beberapa data secara terbuka dan masih tingginya semakin Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) mengindikasikan bahwa akuntabilitas dan transparansi, yang seharusnya menjadi dasar dari kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan publik, masih belum terwujud dengan baik. Dalam teori stewardship, pejabat publik yang memiliki loyalitas terhadap organisasi dan masyarakat seharusnya bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan pembangunan dengan efisien, termasuk dalam hal pengelolaan anggaran dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, agar prinsip stewardship dapat terimplementasi dengan baik, maka diperlukan reformasi dalam sistem tata kelola pemerintahan termasuk penguatan mekanisme transparansi, akuntabilitas, serta peningkatan kapasitas SDM agar kebijakan yang dibuat benar-benar selaras dengan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat (Aisy, 2024).

Pengelolaan keuangan pada pemerintah daerah, dapat dicerminkan dengan praktik-praktik pengelolaan pemerintahan yang baik, atau seringkali disebut dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good corporate governance*). *Governance* diartikan sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods and services*, sedangkan praktik terbaiknya disebut *good governance*. Namun demikian yang menjadi permasalahan utama dalam mewujudkan tata kepemerintahan yang baik adalah kurangnya pemahaman,

kesadaran, dan kapasitas di kalangan pelaku khususnya sumber daya manusia aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan (Septiana & Hermanto, 2021). Oleh sebab itu, demi mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang baik maka pemerintah mencoba mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau dikenal dengan istilah *good corporate governance*.

Kebaruan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Septiana & Hermanto (2021), menggunakan *good corporate governance* sebagai variabel dependen dengan kinerja pengelolaan keuangan dana desa sebagai variabel independen. Sementara itu, penelitian Anggreani & Rahayu (2023) menggunakan variabel transparansi, akuntabilitas, partisipasi dan kapasitas aparatur sebagai variabel dependen, dengan kinerja keuangan desa sebagai variabel independen. Penelitian Yanti dkk. (2023) menggunakan variabel transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat sebagai variabel dependen, dengan pengelolaan keuangan desa sebagai variabel independen. Penelitian oleh Saputra & Sujana (2021), menggunakan penganggaran berbasis kinerja, pengawasan preventif dan pengawasan detektif sebagai variabel dependen, dengan Efektifitas Pengendalian Anggaran Pada OPD Di Kabupaten Buleleng sebagai variabel independen. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penggabungan variabel *good corporate governance* dan variabel baru yakni penganggaran berbasis kinerja (PBK) sebagai variabel independen, serta kinerja pengelolaan keuangan daerah sebagai variabel dependen. Kebaruan penelitian ini juga terletak pada tempat penelitian, yakni pada organisasi perangkat daerah (OPD) kabupaten buleleng. Pendekatan ini belum pernah diterapkan dalam penelitian sebelumnya. Umumnya penelitian hanya fokus pada satu atau dua variabel secara terpisah. Penelitian ini

memberikan kontribusi baru dengan menitikberatkan perhatian pada OPD Kabupaten Buleleng yang memiliki ciri khas, tantangan, dan mekanisme pengelolaan anggaran yang berbeda.

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut maka ditemukanlah judul mengenai “**Pengaruh Good Corporate Governance dan Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Kurangnya transparansi dan informasi publik terkait pengelolaan keuangan OPD Kabupaten Buleleng.
2. Kurangnya efisiensi dalam perencanaan dan penganggaran OPD Kabupaten Buleleng.
3. Terbatasnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan keuangan daerah OPD Kabupaten Buleleng.
4. Kurangnya efisiensi anggaran pada OPD Kabupaten Buleleng yang ditunjukkan pada selisih surplus Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA).

1.3 Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini, pembatasan masalah difokuskan pada kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan dan kurangnya efisiensi dalam perancangan dan penganggaran keuangan pada OPD Kabupaten Buleleng.

Kurangnya transparansi ini berkaitan erat dengan implementasi *Good Corporate Governance* (GCG). Sementara itu, kurangnya efisiensi dalam perancangan dan penganggaran keuangan berkaitan erat dengan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK). Penelitian ini tidak mencakup faktor-faktor lain di luar GCG dan Penganggaran Berbasis Kinerja yang juga dapat mempengaruhi kinerja pengelolaan keuangan daerah.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah tersebut, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada OPD Kabupaten Buleleng?
2. Bagaimana pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada OPD Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada OPD Kabupaten Buleleng.
2. Untuk menganalisis pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada OPD Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Adapun, manfaat penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan secara teoritis mengenai kinerja pengelolaan keuangan daerah pada OPD Kabupaten Buleleng dengan hubungannya terhadap *Good Corporate Governance* dan Penganggaran Berbasis Kinerja.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Pemerintah Daerah Buleleng

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng tentang bagaimana menerapkan penganggaran berbasis kinerja dan pengelolaan pemerintahan yang baik. Penelitian ini akan membantu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah. Dengan menerapkan tata kelola pemerintah yang baik, pengelolaan keuangan daerah akan menjadi lebih jelas bagi masyarakat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan terhadap pemerintah. Penganggaran berbasis kinerja juga mendorong Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk memberikan pertanggungjawaban yang lebih jelas atas pekerjaan mereka, membangun mekanisme pengawasan yang efektif, dan memungkinkan masyarakat untuk menilai kinerja pemerintah berdasarkan hasilnya. Selain itu, penerapan kedua gagasan ini membantu pemerintah daerah memanfaatkan anggaran secara lebih efisien, memungkinkan

sumber daya digunakan secara optimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Adanya pengelolaan keuangan yang lebih baik dapat meningkatkan kualitas layanan publik, kepuasan masyarakat, dan mendorong partisipasi aktif dalam pembangunan daerah. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya membantu meningkatkan kinerja keuangan daerah, tetapi juga membantu masyarakat Kabupaten Buleleng berkembang dengan lebih baik secara keseluruhan.

2) Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan rujukan bagi penelitian-penelitian sejenis ke depannya, serta diharapkan dapat memperdalam pengetahuan bagi pembaca mengenai kinerja pengelolaan keuangan daerah, *Good Corporate Governance* dan Penganggaran Berbasis Kinerja.

