

**EVALUASI PENGANGGARAN DAN PELAKSANAAN ANGGARAN
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(STUDI PADA LEMBAGA ILMU PENGETAHUAN INDONESIA)**

**Ika Aristiowati
Rusdi Akbar, M.Sc., Ph.D., CMA.**

ABSTRACT

This study aims to get in-depth understanding on budgeting and budget execution carried out by Working Unit (Satker) of Social Sciences and Humanities (IPSK) of LIPI for 2014 period, which including processes, problems, and the efforts taken. The other aim is to obtain evidence regarding the existence of isomorphism and identify the dominant isomorphism pressure found in the practice of budgeting and budget execution in IPSK working unit of LIPI. The theory development and interpretation of this study are based on the theories of public sector budget, accounting behaviour, and institutional isomorphism

The sample used in this study consisted of researchers and financial managers who understand and directly involved in the processes of budgeting, budget execution and becomes parties who often have different perceptions in terms of budget on IPSK working unit of LIPI. This study uses qualitative method with case study approach. Analysis of qualitative data towards the interview results is conducted with thematic analysis, while the concept of *Logic Model* and *Program Logic Model* were used to analyze the practice of budgeting.

The study results showed that IPSK working unit of LIPI for 2014 period has met the requirements on budgeting and budget execution according to the prevailed regulations. In addition, there are still many problems in budgeting and budget execution within IPSK working unit of LIPI, especially in its relation to human behaviour. Concepts of *Logic Model* and *Program Logic Model* were proved to be relevant to mediate differences in perceptions that arise between researchers and financial managers in the process of budgeting and budget execution. The analysis also shows that there is isomorphism existed in budgeting and budget execution conducted by IPSK working unit of LIPI, which is more dominant than coercive, mimetic, and normative pressures.

Key words: public sector accounting, budgeting evaluation, evaluation of budget execution, *logic models*, *program logic models*, qualitative method, case study, thematic analysis, theory of institutional isomorphism

1. Pendahuluan

Anggaran identik dengan angka-angka dan sejumlah estimasi untuk menjalankan sejumlah program dan kegiatan. Anggaran dibentuk melalui sebuah proses penganggaran. Proses inilah yang menjadi kunci keberhasilan aktivitas penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Anggaran dan penganggaran tak lepas dari peran serta manusia, karena manusialah yang menyusun dan melaksanakan anggaran yang telah dibuatnya tersebut. Perilaku manusia akan mempengaruhi persepsinya, sehingga perbedaan persepsi pasti akan muncul dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran. Diperlukan partisipasi, komitmen, koordinasi, komunikasi, dan kerjasama dari semua pihak dalam organisasi untuk mengantisipasi berbagai dampak negatif perbedaan persepsi, seperti konflik internal dan rasa tidak percaya.

Sebagai organisasi sektor publik, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) juga menyusun dan melaksanakan anggaran yang berwujud dokumen penganggaran. Salah satu dokumen penganggaran adalah Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian dan Lembaga (RKA-K/L) yang terdiri dari Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja K/L) dan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja dimaksud.

Satuan Kerja Bidang IPSK LIPI dipilih sebagai objek penelitian dengan mempertimbangkan fakta bahwa program dan kegiatan yang dilakukan lebih dinamis dalam prosesnya, baik secara substansi penelitian maupun substansi

anggaran, bila dibandingkan dengan Satker bidang lain. Satuan Kerja Bidang IPSK LIPI menyusun anggaran TA. 2014 dengan mengacu pada PMK No. 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-K/L (PMK No. 136/2014). Dalam pelaksanaan anggaran pasti selalu ada revisi anggaran, baik revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) maupun revisi Petunjuk Operasional Kegiatan (POK). Satuan Kerja Bidang IPSK LIPI menggunakan PMK No. 7/PMK.02/2014 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2014 (PMK No. 7/2014) sebagai acuan dalam melakukan revisi anggarannya.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam atas praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran serta untuk memperoleh bukti tentang eksistensi isomorfisma dalam praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI.

2. Landasan Teori

Anggaran Sektor Publik

Dalam proses pengendalian manajemen, informasi akuntansi digunakan untuk pengambilan keputusan meliputi perencanaan strategis, pembuatan program, penganggaran, evaluasi kinerja, dan pelaporan kinerja. Informasi akuntansi dalam lembaga pemerintah seperti K/L disajikan dalam dokumen anggaran berupa RKA-K/L dan Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

Proses perencanaan dan pengendalian manajerial pada organisasi sektor publik menurut Jones and Pendlebury (1996) dalam Mardiasmo (2009) terdiri dari 1) perencanaan tujuan dan sasaran dasar; 2) perencanaan operasional; 3) penganggaran; 4) pengendalian dan pengukuran; dan 5) pelaporan analisis dan umpan balik. Proses revisi menjadi bagian penting dalam 3 tahap pertama yang harus diperhatikan oleh para pengambil keputusan untuk mencapai target. Revisi tersebut meliputi revisi/modifikasi tujuan dan sasaran dasar, revisi perencanaan operasional, dan revisi anggaran.

Mardiasmo (2009) menyebutkan bahwa anggaran publik adalah suatu dokumen tentang kondisi keuangan organisasi publik meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Proses penentuan jumlah alokasi dana untuk setiap program dan aktivitas dalam satuan moneter merupakan pengertian penganggaran sektor publik. Halim et al. (2003) menyebutkan bahwa anggaran mempunyai dua peran penting dalam suatu perusahaan, yaitu sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. Berdasarkan manfaatnya, anggaran sektor publik dibagi menjadi dua, yaitu Anggaran Operasional (untuk satu tahun anggaran dan tidak menambah aset pemerintah) dan Anggaran Modal (lebih dari satu tahun dan menambah aset). Siklus anggaran terdiri atas empat tahap, yaitu tahap persiapan anggaran, tahap ratifikasi, tahap implementasi dan tahap pelaporan dan evaluasi.

Aspek Keperilakuan yang Relevan dalam Proses Penganggaran

Penyusunan anggaran merupakan pekerjaan teknis yang berkaitan dengan perilaku manusia. Perilaku manusia tersebut menjadi acuan aspek berperilaku dalam penganggaran. Apa yang diharapkan, kapan harus melakukan, serta batasan teknis dalam nilai nominal, semuanya dijelaskan dalam anggaran. Lubis (2014) menyatakan bahwa akuntansi dalam penganggaran tidak hanya sekedar informasi estimasi, tapi juga pencatatan pelaksanaan anggaran secara sistematis dan teratur sehingga dapat menunjang fungsi pengawasan kerja dari anggaran.

Akuntansi merupakan sistem yang menghasilkan informasi keuangan yang digunakan oleh para pemakainya dalam pengambilan keputusan. Aspek perilaku manusia sangat dominan dalam pemilihan dan penetapan keputusan. Lubis (2014) menyebutkan bahwa proses penganggaran bergantung pada bagaimana perilaku orang-orang di dalam lembaga tersebut, baik sebagai penyusun maupun pelaksana anggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain motivasi, informasi yang relevan, struktur dan kultur organisasi, komitmen, sikap, dan lainnya.

Proses Evaluasi

Proses evaluasi adalah proses untuk menguraikan dan memahami dinamika berjalannya suatu program (Patton, 1991). Proses ini berupaya menggambarkan secara tepat dan rinci suatu program meliputi operasional, kelebihan, kelemahan, dan permasalahannya. Fokus sebuah proses evaluasi adalah hasil atau

keluaran suatu program. Proses evaluasi bersifat dinamis menyesuaikan dengan program yang berjalan. Dalam proses ini biasanya dimasukkan persepsi orang-orang yang terlibat maupun tidak terlibat dalam suatu program untuk mengetahui bagaimana sebenarnya program berjalan.

Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian/Lembaga (RKA-K/L)

Penyusunan RKA-K/L yang dilakukan oleh Satker mengacu pada PMK No. 136/2014. Penyusunan RKA-K/L menjadi tanggung jawab Menteri/Pimpinan Lembaga melalui pejabat eselon I atau pejabat lainnya yang memiliki alokasi anggaran. Rincian alokasi dibuat berdasarkan angka dasar dan/atau inisiatif baru yang dilengkapi dengan dokumen pendukung berupa Kerangka Acuan Kegiatan/KAK dan Rincian Anggaran Biaya (RAB). Proses penyusunan RKA-K/L dilakukan dengan menggunakan aplikasi RKA-K/L-DIPA. Dalam rangka penyusunan RKA-K/L Satker, maka Inspektorat selaku Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) bekerjasama dengan bagian perencanaan K/L bertugas melakukan penelitian dan penelaahan RKA-K/L mengacu pada PMK No. 136/2014.

Pada tahap pelaksanaan anggaran, realisasi dan revisi anggaran menjadi bagian yang tak terpisahkan. Revisi anggaran yang dilakukan oleh Satker mengacu pada PMK No. 7/2014. Revisi anggaran meliputi perubahan rincian anggaran yang disebabkan penambahan atau pengurangan pagu anggaran tetap termasuk pergeseran rincian anggaran karena kesalahan administrasi.

Mekanisme pelaksanaan revisi anggaran banyak dilakukan pada tingkat Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPB).

Teori Isomorfisma Kelembagaan

Konsep kelembagaan menjelaskan bahwa organisasi dipengaruhi oleh tekanan yang timbul dari lingkungan eksternal dan internal organisasi. Menurut DiMaggio and Powell (1991) dalam Akbar et al. (2015) isomorfisma menunjukkan proses homogenisasi struktur organisasi pada lingkungan tertentu dengan cara mengadopsi struktur yang sama. Menurut Hawley (1968) isomorfisma adalah hambatan dalam suatu proses yang memaksa satu unit dalam suatu populasi menyerupai unit lain dalam kondisi lingkungan yang sama (dalam DiMaggio and Powell, 1983). Isomorfisma kelembagaan di dalam organisasi publik dapat terjadi karena adanya tekanan kelembagaan yang diakibatkan oleh isomorfisma koersif, mimetik, dan normatif.

Isomorfisma koersif dipengaruhi oleh faktor politik dan legitimasi yaitu ada kecenderungan suatu organisasi dipaksa untuk mengadopsi metoda yang sama atau harus taat pada aturan yang berlaku. Isomorfisma mimetik terjadi karena adanya ketidakpastian tentang cara beroperasi atau memproses sesuatu yang mendorong adanya peniruan model dari organisasi lain yang bisa diterapkan untuk mencapai legitimasi. Isomorfisma normatif terjadi karena adanya pengaruh profesionalisme yaitu keinginan dari internal organisasi itu sendiri untuk menjadi lebih baik.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena bersifat eksploratif dimana topik yang diajukan termasuk topik baru yang belum pernah atau jarang dibahas sebelumnya (Creswell, 2014). Pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk menyelidiki serangkaian peristiwa masa kini dalam suatu periode tertentu dimana peluang untuk melakukan kontrol terhadap peristiwa tersebut kecil atau tidak ada sama sekali. (Yin, 2014).

Penelitian ini dilakukan pada Satker Bidang IPSK LIPI yang terdiri dari 5 Satker dan sampel yang menjadi narasumber adalah peneliti dan pengelola keuangan. Narasumber tersebut dipilih karena dianggap sebagai pihak yang memahami dan terlibat langsung dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran serta menjadi pihak yang sering berbeda persepsi dalam hal anggaran.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian, yaitu hasil wawancara serta dokumen yang terkait dengan penganggaran dan pelaksanaan anggaran TA. 2014. Narasumber dipilih menggunakan sampel bertujuan (*purposive sampling*) yaitu orang-orang yang memiliki pemahaman dan pengalaman langsung berkaitan dengan penganggaran dan pelaksanaan anggaran.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dari Miles dan Huberman (1984) meliputi reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, digunakan untuk menganalisis data hasil wawancara. Reduksi dilakukan dengan analisis tematik yang bertujuan untuk mengidentifikasi semua hal penting yang muncul dalam wawancara, menganalisis dan menyajikannya dalam bentuk tema yang lebih umum (Braun and Clarke, 2006).

Teknik analisis lainnya yang digunakan adalah konsep *Logic Model* (LM) dan *Program Logic Model* (PLM). Dalam penelitian ini konsep LM dan PLM digunakan untuk menganalisis praktik penganggaran, .antara lain dengan menguji model penyusunan RKA-K/L menggunakan prinsip-prinsip SMART and FIT. Tujuan penggunaan LM dan PLM adalah untuk mengklarifikasi jika terdapat perbedaan persepsi antara peneliti dan pengelola keuangan di dalam Satker.

4. Hasil dan Pembahasan

Pengumpulan Data Kualitatif

Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam pada 5 Satker Bidang IPSK LIPI. Terdapat 8 orang yang bersedia diwawancarai secara langsung dengan durasi wawancara antara 15 – 90 menit. Seluruh wawancara direkam dan dibuat transkripsinya. Data lain yang diperoleh berupa dokumen penganggaran dan pelaksanaan anggaran TA. 2014 yaitu Renstra, Renja, RKA-K/L, DIPA Petikan, POK, dokumen revisi anggaran, Uspro, KAK, RAB, Kertas Kerja).

Analisis Data Kualitatif

Teknik analisis data hasil wawancara dilakukan dengan 3 aktifitas yaitu reduksi data dengan analisis tematik, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis data kualitatif dilakukan dengan melihat kesesuaian antara peraturan yang ada dan berlaku untuk penganggaran T. 2014 dengan praktik-praktik di lapangan.

Penganggaran

Penganggaran adalah proses mempersiapkan anggaran yang akan digunakan sebagai acuan berkegiatan. Penyusunan Renstra, Renja, dan RKA-K/L serta penelaahan RKA-K/L menjadi bagian penting dalam tahap penganggaran. Penyusunan dan penelaahan RKA-K/L Satker Bidang IPSK LIPI TA. 2014 mengacu pada PMK No.136/2014. Dasar penyusunan RKA-K/L yaitu Pagu Anggaran K/L dan/atau Alokasi Anggaran K/L, Renja K/L, RKP hasil kesepakatan Pemerintah dan DPR dalam pembicaraan pendahuluan Rancangan APBN, Standar Biaya, dan Kebijakan pemerintah lainnya.

Penyusunan RKA-K/L merupakan hasil integrasi dokumen perencanaan (Rencana Kerja Pemerintah/RKP dan Renja K/L) dan dokumen penganggaran (RKA-K/L dan DIPA) untuk jangka waktu 1 tahun anggaran. Hasil akhir dari tersebut adalah DIPA yang akan digunakan oleh Satker dalam menjalankan kegiatannya. Proses penyusunan RKA-K/L terbagi dalam 4 tahap, yaitu Perencanaan (Januari-April), Penyusunan (Mei-Juli), Pembahasan (Agustus-Oktober), dan Penetapan (November-Desember). Secara umum, struktur RKA-K/L

sama untuk semua Satker Bidang IPSK LIPI. Perbedaannya terletak pada jumlah kegiatan penelitian. Struktur RKA-K/L terdiri dari kegiatan/output (program penelitian, pengusahaan dan pemanfaatan iptek), suboutput (hasil penelitian, kajian, layanan perkantoran), komponen utama (litbang iptek dan kelembagaan), dan subkomponen (persiapan, pelaksanaan, evaluasi).

Penyusunan RKA-K/L Satker Bidang IPSK LIPI TA. 2014 dimulai pada TA. 2013 dengan menyiapkan usulan program (uspro) untuk diajukan dalam skema anggaran tahun 2014 disertai dengan KAK dan RAB. Seluruh uspro yang telah terkumpul akan dinilai dan diberi peringkat oleh Tim Perencanaan Monitoring dan Evaluasi (Tim PME) Satker untuk menentukan uspro yang layak dan tidak layak merealisasikan kegiatannya di tahun 2014. Dari semua uspro yang lolos seleksi, selanjutnya dibuat Renja Satker.

Rencana kerja Satker sebagai dasar pembuatan RKA-K/L harus mengacu pada Renstra Satker. Dalam kurun waktu 5 tahun, selalu ada penyesuaian Renstra baik di tingkat Satker, Kedeputian IPSK dan LIPI Pusat. Pembahasan Renstra di tingkat Satker dan Kedeputian dilakukan oleh Tim PME ditambah beberapa orang yang kompeten dan dilengkapi dengan Surat Keputusan (SK) dari Kapus. Hasil pembahasan Renstra di tingkat Kedeputian akan menentukan tema payung kegiatan yang menjadi naungan kegiatan penelitian Satker. Kedeputian IPSK LIPI menyusun Renstra 2010-2014 merujuk pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional II (RPJMN II) 2010-2014 dan Renstra LIPI 2010-

2014 terutama pada bidang Dinamika Sosial (Renstra Kedeputan IPSK 2010-2014).

Pada tahap penganggaran, selain menyusun RKA-K/L dilakukan pula penelaahan RKA-K/L yang mengacu pada PMK No. 136/2014. Penelaahan merupakan tahap reviu untuk melihat kesesuaian RKA-K/L hasil pembahasan dengan pagu sementara, estimasi yang telah disetujui tahun sebelumnya, standar biaya yang telah ditetapkan dan rincian substansi kegiatan. Penelaahan RKA-K/L TA. 2014 dilakukan oleh Inspektorat di masing-masing K/L. Sebelum penelaahan dimulai, Biro Perencanaan Keuangan (BPK) LIPI terlebih dahulu melakukan penelitian tentang RKA-K/L, yaitu meneliti kelengkapan dokumen anggarannya meliputi persyaratan/kelengkapan dan posisi Bagan Akun Standar (BAS) sudah sesuai/belum, melihat kesesuaian RKA-K/L dengan Renja (bentuk dan volume keluaran). Penelaahan RKA-K/L dilakukan 2 kali dalam setahun, yaitu bulan Juni dan bulan November.

Masalah dalam Penganggaran

Masalah dalam penganggaran pada 5 Satker Bidang IPSK LIPI berasal dari kebutuhan yang tidak terbatas namun dihadapkan pada sumber daya yang terbatas (manusia dan anggaran). Masalah yang teridentifikasi dalam praktik penganggaran adalah sebagai berikut: 1) adanya perbedaan persepsi antar peneliti & pengelola keuangan terkait dengan alokasi dana penelitian (Belanja Perjalanan), RAB, dan SBM. Dalam hal ini, konsep *Logic Model & Program Logic Model* dapat digunakan untuk mengklarifikasi

masalah perbedaan persepsi antara peneliti & pengelola keuangan; 2) rumusan & hubungan antar elemen program RKA-K/L belum sesuai dengan konsep LM & PLM; 3) belum mampunya LIPI/Kedeputan/Satker merumuskan dan mengukur keluaran dan hasil dengan tepat; 4) ada kesalahan berpikir terkait penentuan & pengukuran keluaran dan hasil karena masih berjalan di atas prinsip *function follow money*; 5) hasil uji kualitas model sebuah program (RKA-K/L TA. 2014) menunjukkan bahwa model tersebut belum sesuai dengan prinsip-prinsip SMART dan FIT serta tetap membutuhkan perbaikan walaupun secara umum sudah layak digunakan; 6) kurangnya koordinasi antara Tim PME Satker dan bagian keuangan Satker dalam hal pembuatan Renja; 7) adanya ketidaksesuaian antara Renstra dan Renja di tingkat LIPI dan tingkat Kedeputan IPSK/Satker; 8) kesulitan dalam pengukuran kinerja pegawai nonpeneliti karena di antara Satker Bidang IPSK LIPI belum satu suara; dan 9) ditemukan RAB yang tidak sesuai dengan Standar Biaya yang berlaku.

Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran oleh Satker Bidang IPSK LIPI meliputi realisasi anggaran dan revisi anggaran. Revisi anggaran terdiri dari revisi DIPA dan revisi POK yang dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI dengan mengacu pada PMK No.7/2014 dan berbagai peraturan terkait anggaran lainnya seperti peraturan tentang standar biaya, bagan akun standar, dan lain-lain.

Revisi DIPA dilakukan oleh Satker jika perubahan tersebut sampai

mengubah Lampiran 4 DIPA Petikan (boleh bergeser atau berubah asalkan pagu atau total output kegiatan tetap), contohnya adalah instruksi pemotongan anggaran perjalanan dinas dari pemerintah pusat. Revisi DIPA hanya sampai pada tingkat Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPB). Lain halnya dengan revisi POK yang bisa dilakukan secara langsung dan kapanpun oleh Satker dengan sepengetahuan pimpinan selaku KPA.

Revisi anggaran yang dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI pada TA. 2014 rata-rata berjumlah 4 – 5 kali revisi DIPA sedangkan revisi POK tidak terhitung jumlahnya. Revisi DIPA yang terjadi yaitu pembukaan blokir anggaran oleh DJA, saat ada pemotongan anggaran kegiatan sebesar hampir 50% di bagian perjalanan dinas, revisi antar akun, dan revisi pagu minus belanja pegawai yang semuanya mempengaruhi Lampiran 4 DIPA Petikan.

Masalah dalam Pelaksanaan Anggaran

Penganggaran dan pelaksanaan anggaran adalah dua hal yang saling berkaitan satu sama lain. Penganggaran yang baik, realistis dan sesuai kebutuhan akan memudahkan pelaksanaan anggaran dalam rangka mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan. Seperti halnya penganggaran, beragam permasalahan juga muncul pada saat pelaksanaan anggaran. Masalah yang teridentifikasi dalam praktik pelaksanaan anggaran adalah sebagai berikut: 1) kondisi politik, ekonomi, pertahanan dan keamanan negara yang selalu berubah-ubah sehingga

membutuhkan penyesuaian yang lebih; 2) peraturan tentang penganggaran dan pelaksanaan anggaran (termasuk revisi anggaran) yang selalu berganti setiap tahunnya disertai dengan keterlambatan terbitnya peraturan terbaru; 3) revisi anggaran lebih sering dilakukan pada akun Belanja Perjalanan (dalam kota, luar kota, dan luar negeri), hal ini kerap menjadi pemicu konflik internal di dalam Satker karena perbedaan persepsi mengenai hal tersebut; 4) pemotongan anggaran perjalanan dinas mempengaruhi kualitas hasil penelitian (cenderung berkurang) dan banyak tujuan Satker (substansi penelitian) yang tidak tercapai; 5) Tim PME Satker yang memprioritaskan evaluasi hanya pada substansi penelitian saja dan cenderung mengabaikan masalah substansi anggaran; dan 6) komposisi SDM di dalam Satker Bidang IPSK LIPI belum berimbang serta cenderung kaku dan kurang kreatif dalam operasionalnya.

Upaya Mengatasi Masalah dalam Penganggaran dan Pelaksanaan Anggaran

Masalah dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI pada dasarnya bermuara pada keterbatasan sumber daya (manusia & anggaran) dan perilaku manusia di dalam Satker tersebut. Masalah utama adalah perilaku manusia yang mempengaruhi perbedaan persepsi hingga tak jarang menyebabkan terjadinya konflik internal di dalam Satker antara peneliti dan pengelola keuangan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI untuk mengatasi permasalahan

yang muncul, antara lain selalu siap menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan terkait anggaran, memperbaiki dan meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan kualitas dan kuantitas rapat koordinasi, serta berkomitmen untuk selalu melakukan perbaikan demi kepentingan bersama dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Eksistensi Isomorfisma dalam Penganggaran dan Pelaksanaan Anggaran

Isu tentang isomorfisma menjadi hal yang melekat kuat dalam organisasi sektor publik, khususnya Satker Bidang IPSK LIPI, di segala bidang termasuk penganggaran dan pelaksanaan anggaran. Kewajiban untuk menaati seluruh peraturan mengenai anggaran yang dibuat oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia melalui DJA mengindikasikan bahwa tekanan isomorfisma koersif sangat kuat dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran. Sebagai contoh, pada saat Satker menyusun dan melakukan penelaahan RKA-K/L mengacu pada PMK No. 136/2014. Contoh lainnya yaitu PMK No. 7/2014 yang digunakan pada saat melakukan revisi anggaran.

Selain tekanan koersif, tekanan mimetik juga kerap terjadi dalam praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran Satker. Contohnya adalah berkunjung ke atau mengundang pegawai dari instansi atau Satker lain yang ahli di bidang anggaran untuk berbagi ilmu dan saran tentang bagaimana penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang baik. Hal ini lebih disebabkan karena kemampuan dan

sumber daya yang dimiliki setiap Satker berbeda-beda.

Tekanan normatif juga tampak dalam praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang dilakukan Satker Bidang IPSK LIPI. Sebagai contoh adalah usulan mengenai rincian program dan kegiatan dalam RKA-K/L yaitu tidak sekedar membagi menjadi 3 tahap (persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi) tapi lebih memfokuskan pada proses untuk menghasilkan suatu laporan penelitian. Tujuannya adalah agar setiap tahap yang dilakukan menjadi lebih jelas. Dalam hal ini, harus ada yang berani memulai untuk berubah dan berani mengusulkan perubahan tersebut ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Kesimpulan

Penelitian ini mengevaluasi praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI TA. 2014 serta mengevaluasi eksistensi isomorfisma dan mengidentifikasi tekanan isomorfisma yang lebih dominan terjadi dalam kedua praktik tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Satker Bidang IPSK LIPI telah memenuhi persyaratan penganggaran dan pelaksanaan anggaran TA. 2014 sesuai dengan peraturan yang ada dan berlaku. Berbagai masalah tak luput terjadi. Sumber utama masalah dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran adalah keterbatasan sumber daya (manusia & anggaran) dan perilaku manusia di dalam Satker tersebut yang pada akhirnya akan

mempengaruhi persepsinya terhadap anggaran.

Hasil analisis lainnya menunjukkan bahwa terdapat eksistensi isomorfisma (koersif, mimetik, dan normatif) dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh Satker Bidang IPSK LIPI. Kewajiban Satker Bidang IPSK LIPI untuk selalu mematuhi semua regulasi yang berlaku mengenai anggaran membuktikan bahwa tekanan isomorfisma koersif lebih dominan terjadi.

Penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian. **Pertama**, ruang lingkup penelitian terbatas hanya pada Satker Bidang IPSK LIPI. **Kedua**, penelitian ini hanya mengevaluasi praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran TA. 2014 meliputi analisis proses, permasalahan, dan upaya. **Ketiga**, penelitian ini tidak mengevaluasi sampai ke angka-angka yang ada dalam dokumen penganggaran dan pelaksanaan anggaran. **Keempat**, penelitian ini hanya untuk memperoleh bukti eksistensi isomorfisma dalam praktik penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh satker Bidang IPSK LIPI.

Rekomendasi

Hasil penelitian ini bisa dijadikan masukan dan pertimbangan bagi Satker pada saat melakukan penganggaran, seperti menyusun Renstra, Renja, dan RKA-K/L. Selain itu juga dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi Satker menggunakan konsep *Logic Model* dan *Program Logic Model* dalam

penganggaran yang bertujuan untuk menengahi atau mengklarifikasi perbedaan persepsi yang muncul antara peneliti dan pengelola keuangan. Bagi DJA selaku penyusun kebijakan, hasil penelitian ini bisa dijadikan masukan dan pertimbangan pada saat menyusun peraturan mengenai anggaran demi masa depan penganggaran dan pelaksanaan anggaran yang lebih baik di tingkat Satker khususnya Satker Bidang IPSK LIPI.

Penelitian-penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperbaiki penelitian ini dengan melakukan evaluasi tidak hanya terhadap praktiknya tapi juga terhadap angka-angka yang terdapat di dalam dokumen penganggaran dan pelaksanaan anggaran. Selain itu penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan untuk area yang lebih luas, yaitu seluruh Satker yang ada di LIPI, Satker antar Kedeputian di LIPI, ataupun membandingkan antar Kementerian dan Lembaga.

REFERENSI

- Akbar, R., Pilcher, R. and Perrin, B., 2015, "Implementing Performance Measurement Systems: Indonesian Local Government under Pressure," *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12, Iss 1, pp. 3-33.
- Braun, V. and Clarke, V., 2006, "Using thematic analysis in psychology," *Qualitative Research in Psychology*, Vol.3, No.2, pp.77-101.

- Creswell, J.W., 2014, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- Halim, A., Tjahyono, A. dan Husein, M.F., 2003, *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta.
- Knowlton, L.W. and Phillips, C.C., 2013, *The Logic Model Guidebook, Better Strategies for Great Results*, 2nd ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Lubis, A.I., 2014, *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi 2., Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Mardiasmo., 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi 4., Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M., 1984, *Qualitative Data Analysis, A Sourcebook of New Methods*, Beverly Hills, California: Sage Publications, Inc.
- Patton, M.Q., 1991, *Metode Evaluasi Kualitatif*, Edisi Revisi., PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Yin, R.K., 2014, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Edisi Revisi., Rajawali Pers: Jakarta
- _____, 2010, Renstra (Rencana Strategis) Kedeputan IPSK 2010-2014.
- _____, 2014, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 7/PMK.02/2014 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2014.
- _____, 2014, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-K/L.
- www.anggaran.depkeu.go.id