

## **MANAJEMEN STRATEGI AKUNTANSI: TINJAUAN LITERATUR TERHADAP MODEL PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA**

**Joy Eklesya Silaban<sup>1</sup>, Juni Debora Sijabat<sup>2</sup>, Nelvi Esra Sitorus<sup>3</sup>, Benaya Yoyada Sihalo<sup>4</sup>,  
Rizki Christian Sipayung<sup>5</sup>**

Universitas HKBP Nommensen Medan

Email: [joysilaban115@gmail.com](mailto:joysilaban115@gmail.com)<sup>1</sup>, [deborasijabat2004@gmail.com](mailto:deborasijabat2004@gmail.com)<sup>2</sup>, [nelvi.esra@uhm.ac.id](mailto:nelvi.esra@uhm.ac.id)<sup>3</sup>,  
[benayayoyadahalo@gmail.com](mailto:benayayoyadahalo@gmail.com)<sup>4</sup>, [rizkichristian@gmail.com](mailto:rizkichristian@gmail.com)<sup>5</sup>

**Abstrak** – Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, manajemen strategi dalam akuntansi menjadi sangat penting untuk membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang efektif. Artikel ini membahas model penganggaran berbasis kinerja yang telah berkembang sebagai alternatif terhadap metode penganggaran tradisional. Dengan mengambil pendekatan tinjauan literatur, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kelebihan dan kekurangan model ini, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Melalui analisis kualitatif dan deskriptif terhadap berbagai sumber, diharapkan artikel ini dapat memberikan wawasan yang mendalam bagi praktisi dan akademisi dalam bidang manajemen akuntansi.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi Akuntansi, Penganggaran Berbasis Kinerja, Studi Pustaka, Efisiensi Anggaran, Akuntabilitas.

**Abstract**– In the era of globalization and increasingly tight competition, strategic management in accounting becomes very important to help organizations in making effective decisions. This article discusses the performance-based budgeting model that has developed as an alternative to traditional budgeting methods. By taking a literature review approach, this study aims to explore the advantages and disadvantages of this model, as well as the factors that influence its success. Through qualitative and descriptive analysis of various sources, it is hoped that this article can provide in-depth insights for practitioners and academics in the field of accounting management.

**Keywords:** Accounting Strategy Management, Performance Based Budgeting, Literature Study, Budget Efficiency, Accountability.

## **PENDAHULUAN**

Manajemen strategi dalam akuntansi adalah proses yang mengintegrasikan berbagai elemen kinerja untuk mendukung keputusan yang lebih baik dalam organisasi. Pentingnya manajemen strategi ini tidak bisa dipandang sebelah mata, mengingat bahwa keputusan yang diambil berdasarkan data yang akurat dan relevan dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996), penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas sumber daya yang digunakan. Dalam konteks ini, model penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran.

Dalam beberapa tahun terakhir, perubahan dalam lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi informasi telah mendorong organisasi untuk mengadopsi model penganggaran yang lebih responsif terhadap kinerja. Model ini tidak hanya berfokus pada pengeluaran, tetapi juga pada hasil yang dicapai, yang menjadikannya lebih relevan dalam konteks pengelolaan sumber daya yang terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai dimensi dari penganggaran berbasis kinerja serta implikasinya dalam manajemen strategi akuntansi.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan tinjauan menyeluruh tentang model penganggaran berbasis kinerja, termasuk kelebihan, kekurangan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasinya. Ruang lingkup penelitian ini mencakup analisis literatur yang berfokus pada penelitian terdahulu, studi kasus, dan data statistik yang relevan untuk mendukung pemahaman terhadap model ini. Sebagai contoh, penelitian oleh Chia dan Lim (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan penganggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja keuangan mereka hingga 15% dibandingkan dengan metode tradisional.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur dengan tujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang tersedia tentang penganggaran berbasis kinerja. Tipe penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai perspektif dan temuan dari penelitian sebelumnya tanpa melakukan penelitian lapangan secara langsung. Melalui pengumpulan data dari berbagai sumber, peneliti dapat merumuskan kesimpulan yang lebih komprehensif mengenai topik yang dibahas.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi buku, artikel jurnal, dan laporan penelitian yang relevan dengan penganggaran berbasis kinerja. Beberapa sumber kunci yang dijadikan acuan antara lain buku oleh Horngren et al. (2013) mengenai akuntansi manajerial dan artikel oleh Neely et al. (2005) yang membahas tentang indikator kinerja dalam konteks penganggaran. Pemilihan sumber-sumber ini didasarkan pada kredibilitas dan relevansi informasi yang dihasilkan oleh para penulisnya.

Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan deskriptif. Analisis kualitatif digunakan untuk menggali pemahaman yang lebih dalam mengenai konsep dan penerapan penganggaran berbasis kinerja, sedangkan analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan data dan informasi secara sistematis. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan yang signifikan antara berbagai variabel yang terkait dengan penganggaran berbasis kinerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep Dasar Manajemen Strategi Akuntansi**

Manajemen strategi merupakan proses perencanaan dan pengendalian yang bertujuan

untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Mintzberg (1994) mendefinisikan manajemen strategi sebagai "seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya." Dalam konteks akuntansi, manajemen strategi berfungsi untuk mengintegrasikan informasi keuangan dan non-keuangan dalam pengambilan keputusan yang strategis.

Manajemen strategi dan akuntansi saling terkait erat, di mana akuntansi menyediakan informasi yang diperlukan untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Menurut Otley (1999), sistem akuntansi yang baik dapat membantu manajer dalam merumuskan strategi yang lebih baik dengan memberikan analisis yang mendalam tentang biaya, pendapatan, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang kritis dalam manajemen strategi.

Manajemen strategi berperan penting dalam pengambilan keputusan di tingkat organisasi. Pengambilan keputusan yang berbasis pada data dan analisis yang tepat dapat meningkatkan peluang keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Chen et al. (2018) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pendekatan manajemen strategi yang terintegrasi dengan sistem akuntansi yang baik memiliki tingkat keberhasilan proyek yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen strategi yang efektif dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.

### **Model Penganggaran Berbasis Kinerja**

Penganggaran berbasis kinerja adalah proses perencanaan anggaran yang berfokus pada hasil dan kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Menurut Garrison et al. (2018), model ini mengedepankan pengukuran kinerja sebagai dasar untuk merencanakan alokasi sumber daya. Prinsip dasar dari penganggaran berbasis kinerja mencakup penetapan tujuan yang jelas, pengukuran kinerja yang terukur, dan evaluasi hasil untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran.

Model penganggaran berbasis kinerja telah berkembang sejak awal tahun 1990-an sebagai respon terhadap kelemahan sistem penganggaran tradisional yang sering kali berfokus pada input dan pengeluaran tanpa mempertimbangkan hasil yang dicapai. McDavid dan Hawthorn (2006) mencatat bahwa banyak negara bagian di Amerika Serikat mulai menerapkan penganggaran berbasis kinerja dalam usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Penerapan model ini menunjukkan bahwa organisasi di berbagai sektor, baik publik maupun swasta, dapat memperbaiki proses manajerial mereka dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

### **Komponen Utama dalam Model Penganggaran Berbasis Kinerja**

Model penganggaran berbasis kinerja terdiri dari beberapa komponen utama yang saling terkait. Pertama, tujuan dan sasaran harus ditetapkan dengan jelas untuk masing-masing program atau kegiatan. Ini berarti bahwa organisasi harus menentukan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mengukurnya. Kedua, indikator kinerja yang relevan perlu dikembangkan untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut. Indikator ini berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Ketiga, proses evaluasi yang sistematis harus diterapkan untuk menilai kinerja dan dampak dari penggunaan anggaran. Proses evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang tepat dalam mencapai tujuannya.

Tujuan utama dari penganggaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran. Dengan menetapkan sasaran yang spesifik dan terukur, organisasi dapat lebih mudah mengevaluasi kinerja mereka dan

mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Banyak organisasi pemerintah yang menggunakan model ini untuk mengurangi pemborosan dan memastikan bahwa dana publik digunakan dengan cara yang paling efisien. Menurut laporan dari Government Accountability Office (GAO, 2015), penerapan penganggaran berbasis kinerja telah membantu meningkatkan pengelolaan keuangan di banyak lembaga pemerintahan.

Indikator kinerja merupakan alat yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan dan sasaran dalam penganggaran berbasis kinerja. Menurut Neely et al. (2005), indikator ini dapat berupa ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang mencerminkan hasil dari aktivitas yang dilakukan. Penggunaan indikator kinerja yang tepat sangat penting untuk menilai efektivitas dan efisiensi suatu program atau proyek. Misalnya, dalam sektor kesehatan, indikator kinerja dapat mencakup tingkat kepuasan pasien, waktu tunggu, dan hasil kesehatan yang dicapai.

Proses evaluasi dalam penganggaran berbasis kinerja melibatkan penilaian sistematis terhadap hasil yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang tepat dalam mencapai tujuannya. Kloot dan Martin (2000) menekankan bahwa evaluasi yang efektif dapat memberikan umpan balik yang berharga bagi manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasional secara keseluruhan.

### **Studi Terkait dan Temuan Utama**

#### **1. Penelitian Sebelumnya tentang Penganggaran Berbasis Kinerja**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja dapat membawa berbagai manfaat bagi organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Chen et al. (2020) menemukan bahwa penerapan model ini dalam sektor publik dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan anggaran. Selain itu, penelitian oleh Kettunen dan Kallio (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan penganggaran berbasis kinerja memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan yang menggunakan metode tradisional.

#### **2. Analisis Perbandingan dengan Metode Penganggaran Tradisional**

Penganggaran berbasis kinerja dibandingkan dengan metode penganggaran tradisional sering kali menunjukkan hasil yang lebih positif dalam hal efisiensi dan efektivitas. Penelitian oleh Hooijberg dan Petrock (2021) mencatat bahwa penganggaran berbasis kinerja lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan dan prioritas organisasi, memungkinkan manajer untuk lebih cepat mengambil keputusan yang tepat. Sebagai contoh, di sektor pendidikan, penganggaran berbasis kinerja membantu lembaga untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sasaran, sehingga hasil pendidikan dapat ditingkatkan.

### **Kelebihan dan Kekurangan Model Penganggaran Berbasis Kinerja**

Model penganggaran berbasis kinerja memiliki beberapa kelebihan, termasuk peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan fokus pada hasil. Namun, ada juga kekurangan yang perlu diperhatikan, seperti kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja yang tepat dan tantangan dalam pengumpulan data yang akurat. Penelitian oleh Waggoner et al. (1999) menunjukkan bahwa meskipun ada potensi manfaat yang signifikan, implementasi yang buruk dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi di antara staf.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi**

Keberhasilan implementasi model penganggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan manajemen puncak, pelatihan staf, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Menurut berdasarkan penelitian oleh Parry dan Tyson (2011), organisasi yang melibatkan semua pihak dalam proses perencanaan dan penganggaran cenderung memiliki hasil yang lebih baik. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan juga berkontribusi pada keberhasilan model ini.

## KESIMPULAN

Dari tinjauan literatur, beberapa temuan utama terkait dengan model penganggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan akuntabilitas manajerial, yang merupakan faktor penting dalam pengelolaan organisasi. Dengan mengaitkan anggaran dengan kinerja yang terukur, manajer diharapkan lebih bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya yang diberikan.
2. Berkontribusi pada perencanaan strategis yang lebih baik. Dengan memanfaatkan data kinerja yang relevan, organisasi mampu merencanakan anggaran mereka dengan lebih presisi dan relevansi terhadap tujuan strategis.
3. Tantangan dalam penerapan PBB sering kali berasal dari budaya organisasi yang ada
4. Penggunaan teknologi informasi dalam mendukung PBB juga sangat penting. Sistem informasi manajemen yang baik akan membantu dalam pengumpulan dan analisis data kinerja yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.

Model penganggaran berbasis kinerja menunjukkan potensi yang besar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya. Dengan mengaitkan anggaran dengan hasil kinerja, PBB tidak hanya berfungsi sebagai alat penganggaran, tetapi juga sebagai alat strategis yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang mereka. Namun, tantangan dalam implementasinya seperti resistensi terhadap perubahan dan kebutuhan akan pelatihan yang memadai harus diatasi.

Ke depannya, diharapkan semakin banyak organisasi yang mengadopsi PBB, seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran. Integrasi teknologi informasi yang lebih baik juga akan memperkuat pelaksanaan PBB, memungkinkan analisis data yang lebih mendalam dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dengan demikian, model ini tidak hanya akan bermanfaat bagi organisasi dalam mencapai tujuan mereka tetapi juga akan memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat secara keseluruhan

## DAFTAR PUSTAKA

- Chen, X., Li, Y., & Wang, Z. (2018). Strategic Management and Accounting Systems: An Integrated Approach. *Journal of Business Research*, 71(3), 245-260.
- Chen, H., Liu, J., & Zhang, P. (2020). Performance-Based Budgeting in the Public Sector: A Case Study of Transparency and Accountability. *Public Administration Review*, 82(1), 33-48.
- Chia, Y., & Lim, S. (2020). The Impact of Performance-Based Budgeting on Financial Performance: Evidence from Southeast Asia. *Asian Journal of Accounting*, 15(2), 112-130.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Government Accountability Office (GAO). (2015). *Performance Budgeting: Challenges and Opportunities in Federal Financial Management*. Washington, D.C.: GAO Reports.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (2021). Comparing Traditional and Performance-Based Budgeting: A Management Perspective. *Journal of Public Finance*, 29(4), 198-215.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2013). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kettunen, J., & Kallio, T. (2019). Performance-Based Budgeting and Financial Outcomes: Empirical Evidence from the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(3), 467-489.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Performance Measurement and Accountability in Local Government. *International Journal of Public Sector Management*, 13(7), 567-581.
- McDavid, J. C., & Hawthorn, L. R. L. (2006). *Program Evaluation and Performance*

- Measurement: An Introduction to Practice. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Organizational Culture and Performance Budgeting Implementation: A Review. *Public Management Review*, 13(2), 255-276.
- Waggoner, D. B., Neely, A., & Kennerley, M. (1999). The Forces that Shape Organizational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review. *International Journal of Production Economics*, 60(1), 53-60