



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 3848-3855

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo

Antonius Julius Hulu¹, Tiarni Duha², Maria Magdalena Bate'e³, Idarni Harefa⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

¹ahulu916@gmail.com, ²tiarniduha7@gmail.com, ³maria.batee82@gmail.com, ⁴idarnharefa@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, kendala yang dihadapi dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja dan strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja di Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja di Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo dipengaruhi oleh faktor transparansi, akuntabilitas, disiplin, keadilan, efisiensi, dan efektivitas. Namun, pelaksanaannya masih terkendala oleh kurangnya pemahaman, keterbatasan SDM, lemahnya monitoring, dan gangguan eksternal. Untuk mengatasi hal ini, strategi yang diterapkan mencakup pelatihan SDM, penguatan evaluasi, pemanfaatan teknologi, peningkatan partisipasi, dan koordinasi yang lebih baik guna mewujudkan anggaran yang efisien dan berorientasi hasil.

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Credit Union, Sohagaini Lahusa Gomo

1. Latar Belakang

Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo (CU) merupakan suatu lembaga keuangan berbasis komunitas yang dimiliki dan dikelola oleh sekelompok individu dalam suatu ikatan pemersatu yang didasari oleh rasa saling percaya. Lembaga ini bertujuan untuk menghimpun dana dari para anggotanya melalui kegiatan menabung, yang selanjutnya dijadikan modal bersama dan dapat dipinjamkan antar anggota dengan tingkat suku bunga yang wajar guna mendukung kegiatan produktif dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Melalui sistem pengelolaan yang transparan dan partisipatif, Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo mendorong kemandirian ekonomi anggotanya serta membangun budaya menabung dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan. Selain memberikan layanan simpan pinjam, Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo juga berperan sebagai sarana pendidikan keuangan bagi anggotanya, guna meningkatkan literasi keuangan dan kemampuan manajerial dalam mengelola usaha kecil dan rumah tangga.

Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 menjelaskan anggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Menurut Halim (2021), anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang mengaitkan pendanaan dengan hasil kerja yang diharapkan. Pendekatan ini lebih menekankan pada *output* dan *outcome* dibandingkan dengan *input* semata.

Menurut Undang Undang Nomor 25 Tahun 1992, koperasi sebagai badan usaha yang beranggotakan perorangan atau badan hukum koperasi, berlandaskan prinsip asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Menurut Azhari *et. al.*, (2025:1), koperasi dipahami sebagai lembaga ekonomi yang menyatukan sumber daya anggota untuk mengelola usaha bersama, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat daya tawar ekonomi anggota dalam menghadapi persaingan pasar. Pendekatan ini menekankan bahwa koperasi bukan sekadar sarana finansial, tapi juga instrumen strategis pemberdayaan kolektif.

Namun perubahan ini mendapatkan penolakan dari berbagai pihak, terutama dari karyawan maupun anggota yang sudah terbiasa dengan metode penganggaran lama yang lebih sederhana dengan pencatatan secara manual. Ini karena suatu kebiasaan yang sering digunakan. dalam penyusunan serta pencatatan, yang menjadi hambatan utama adalah kurangnya pemahaman dan keterampilan sumber daya manusia (SDM) dalam manajemen keuangan berbasis kinerja. Banyak pengelola anggaran di Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo yang belum memiliki kompetensi yang memadai dalam menyusun anggaran yang berbasis kinerja. Karyawan mengalami kesulitan

dalam mengidentifikasi indikator kinerja utama (IKU) yang relevan, menetapkan target kinerja yang realistis, dan mengukur pencapaian kinerja secara objektif. Selain itu, sistem informasi manajemen (SIM) yang ada di *Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo* seringkali belum mendukung implementasi anggaran berbasis kinerja. Data keuangan dan kinerja yang dihasilkan mungkin tidak akurat, tidak lengkap, atau tidak tersedia secara tepat waktu. Akibatnya, proses pengambilan keputusan menjadi terhambat, dan evaluasi kinerja menjadi sulit dilakukan.

Partisipasi anggota dalam pengelolaan anggaran juga merupakan faktor krusial yang seringkali terabaikan. Dalam prinsip koperasi, anggota memiliki hak dan kewajiban untuk terlibat aktif dalam setiap aspek pengelolaan *Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo*, termasuk pengelolaan keuangan. Namun, dalam praktiknya, banyak anggota yang pasif dan tidak memiliki akses yang cukup terhadap informasi anggaran. Hal ini menyebabkan kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana *Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo*.

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja didasari dengan nilai anggaran itu sendiri.

Menurut Sularso (2019:3), anggaran merupakan suatu rencana yang disusun oleh perusahaan bisnis/jasa secara sistematis dan terperinci, yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif berupa unit/satuan moneter, atau bisa juga dalam bentuk satuan barang/jasa yang berlaku, pada periode tertentu di masa mendatang. Sedangkan penjelasan Ramadani, *et. al.*, (2023). Anggaran perusahaan merupakan perencanaan dalam perusahaan yang disusun secara terpadu dan dijelaskan secara kuantitatif selama periode tertentu atau sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Muhtarom (2016). salah satu aspek yang diukur dalam penilaian kinerja credit union sohagaini lahusa gomo keuangan berupa anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja adalah penyusunan anggaran berdasarkan perencanaan kinerja yang terdiri dari program dan kinerja yang akan dilaksanakan, serta indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas anggaran (*budget entity*). Manik, *et. al.*, (2022). Anggaran berbasis kinerja yaitu sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (input) dengan keluaran (output) dan hasil (outcome) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut, hal ini merupakan penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan value for money. (Hiola dan Mahmud 2024)

Menurut Azhari, *et. al* (2024:1) Koperasi merupakan Bentuk organisasi ekonomi yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang bergerak dalam bidang usaha ekonomi berdasarkan prinsip koperasi. Koperasi adalah sebuah badan usaha yang dimiliki dan dijalankan oleh anggotanya untuk saling membantu dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Menurut Sitopu (2023) menjelaskan bahwa kredit union adalah kumpulan orang yang saling percaya dalam suatu ikatan pemersatu, sepakat untuk menabung dan menciptakan modal bersama yang dapat dipinjamkan kepada anggota lain dengan tujuan memperoleh kesejahteraan.

Prinsip-prinsip koperasi

Prinsip koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992, yakni:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa usaha masing-masing anggota
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian
6. Pendidikan perkoperasian
7. Kerjasama antar koperasi

Indikator Anggaran berbasis kinerja

Indikator dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, yaitu *Input*, *Output* dan *Outcome*. Indikator-indikator ini menjadi kerangka penting dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo*.

Pertama, Input mencerminkan segala kebutuhan dasar yang diperlukan agar suatu program atau kegiatan dapat berjalan dengan baik. Input meliputi sumber daya manusia, dana, sarana-prasarana, serta dukungan sistem informasi manajemen yang mendukung proses penyusunan anggaran. Di *Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo*,

kualitas input ini sangat ditentukan oleh kapasitas SDM, ketersediaan teknologi, serta partisipasi anggota dalam memberikan masukan.

Kedua, *Output* adalah hasil langsung yang diperoleh dari pelaksanaan program atau kegiatan sesuai dengan input yang digunakan. *Output* dapat berupa produk barang maupun jasa, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di CU Sohgaini Lahusa Gomo, output terlihat dari sejauh mana program-program koperasi mampu menghasilkan layanan keuangan yang sesuai dengan rencana anggaran serta memenuhi kebutuhan anggota.

Ketiga, *Outcome* merupakan dampak jangka menengah dari output yang dihasilkan, yang memperlihatkan apakah hasil kegiatan benar-benar berfungsi sesuai tujuan strategis lembaga. Outcome menekankan pada manfaat nyata yang dirasakan anggota dan koperasi, seperti meningkatnya efektivitas program, kepuasan anggota, serta kontribusi terhadap keberlanjutan organisasi. Di CU Sohgaini Lahusa Gomo, *outcome* ini menjadi tolok ukur penting untuk menilai sejauh mana penyusunan anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja lembaga dan memberikan nilai tambah bagi anggota.

2. Metode Penelitian

2.1. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:13) Terdapat beberapa macam metode dalam penelitian yaitu metode kuantitatif dan kualitatif, yang berdasarkan tujuan, pendekatan, metode, atau teknik yang diterapkan dalam proses pengumpulan serta analisis data. Pemilihan jenis penelitian memiliki peran krusial karena berpengaruh terhadap prosedur pelaksanaan penelitian, ada penelitian kuantitatif, kualitatif dan *mixed motods* karakteristik data yang dikumpulkan, serta metode analisis dan penyajian hasil yang digunakan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode penelitian kualitatif. karena tujuan dari penelitian deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini sangat tepat karena peneliti akan mendeskripsikan data bukan untuk mengukur data yang diperoleh

2.2. Variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2020) Variabel penelitian adalah suatu karakteristik, sifat, atau nilai yang melekat pada individu, objek, atau aktivitas tertentu yang ditentukan oleh peneliti sebagai fokus kajian untuk dianalisis dan disimpulkan. Dengan adanya variabel penelitian, proses perolehan hasil menjadi lebih terstruktur serta membantu peneliti dalam memahami permasalahan dengan lebih jelas. Maka penelitian ini hanya terdiri dari 1 (satu) variabel, yaitu tertuju anggaran berbasis kinerja.

2.3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian kualitatif merupakan peneliti itu sendiri Sugiyono (2020:305). Hal ini berarti seorang peneliti menjadi alat untuk merekam informasi selama berlangsungnya penelitian. Peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mencari serta mengumpulkan data yang diperlukan pada penelitian yang dilakukan dalam waktu enam bulan, fokus penelitian menjadi jelas maka kemungkinan akan dikembangkan Instrumen yang digunakan pada penelitian, dan diharapkan dapat melengkapi data. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Peneliti memilih untuk menggunakan dua tipe informan, yaitu informan kunci dan informan pendukung.

2.4. Sumber Informan

Menurut Sugiyono (2020:56) menjelaskan tentang sumber informasi dalam penelitian kualitatif adalah informan atau narasumber yang berhubungan dengan permasalahan peneliti dan mampu menyampaikan informasi sesuai situasi dan kondisi latar penelitian.

Informan adalah orang yang dapat memberikan suatu penjelasan informasi, data dengan detail, dan komprehensif menyangkut dengan subjek yang sedang dicari untuk pengumpulan data penelitian. Maka pemilihan informan dalam penelitian ini terdiri dari Pimpinan, karyawan dan anggota *Credit Union Sohgaini Lahusa Gomo*.

Tabel 1 Informan Peneliti

No	Nama	Informan	Ket.
1.	R. D. Sixtus Zalukhu	Pimpinan CU (Informan Kunci)	1
2.	Wisman Baene	Manager (Informan Utama)	1
3.	Teriman Ndruru, S.E	Kabag. Organisasi (Informan Utama)	1
4.	Agustinus Tafonao, S.Pd	Staf Pemberdayaan (Informan Utama)	1
5.	1.Robius Hulu 2.Darianus Hulu 3.Nurhayati Ndruru. S.Ag	Anggota (Informan Pendukung)	3

Sumber: Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo, (2025)

2.5. Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner disebarkan menggunakan Google Form, karena metode ini dianggap lebih efektif dan efisien dalam mengumpulkan data, menghemat waktu, serta biaya. Google form adalah aplikasi yang dapat diakses secara luas melalui smartphone, sehingga dapat menarik minat responden untuk mengisi kuesioner. Menurut (Muin, 2023) Skala Likert merupakan suatu ukuran objektif yang dibuat berskala atau bertingkat. Instrumen ini memudahkan peneliti untuk memberikan gambaran penampilan yang kemudian dapat menunjukkan frekuensi munculnya sifat-sifat tertentu. Skala Likert yang digunakan adalah 1-4.

2.6. Wawancara

Ada beberapa jenis wawancara dalam penelitian, di antaranya Abdussamad (2021: 146):

1. Wawancara Terstruktur: Pertanyaan yang diajukan sudah dipersiapkan sebelumnya dan diulang pada semua partisipan. Wawancara ini digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif.
2. Wawancara Tak Terstruktur: Pertanyaan yang diajukan tidak diatur sebelumnya, sehingga partisipan memiliki kebebasan dalam menjawab pertanyaan. Wawancara ini digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif.
3. Wawancara Semi-Terstruktur: Gabungan dari wawancara terstruktur dan tak terstruktur, dimana beberapa pertanyaan sudah ditentukan sebelumnya dan beberapa pertanyaan dibiarkan terbuka. Wawancara ini digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif

2.7. Observasi

Ada beberapa observasi dalam penelitian, di antaranya Abdussamad (2021: 146):

1. Observasi Partisipatif adalah peneliti terlibat dengan kegiatan sehari hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Ini juga dibagi empat yaitu partisipasi pasif, moderat, aktif lengkap.
2. Observasi terus terang atau samar samar adalah peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahkan ia sedang melakukan penelitian.

2.8. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2020:314) Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu baik berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Namun tidak seluruh dokumen memilah tingkatan kredibilitas yang besar. Selaku contoh banyak gambar yang tidak mencerminkan kondisi aslinya, sebab gambar

dapat saja direkayasa kepentingan tertentu. Dokumentasi dalam hal ini berupa keadaan *di Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo.

2.9. Teknik Analisis Data

2.9.1. Reduksi Data

Reduksi informasi atau Data merupakan proses pemilihan, adalah proses seleksi yang memperhatikan penyederhanaan, abstraksi dan transformasi agresif pengetahuan yang dihasilkan oleh informasi tertulis di lapangan. Reduksi data juga memutuskan potongan data mana yang akan dikodekan, mana yang akan dibuang, pola mana yang akan digabungkan menjadi potongan-potongan terpisah, dan cerita mana yang akan disebar. Menurut Sugiyono (2020:247-249) Mereduksi informasi berarti meringkas, memilih topik utama, memfokuskan topik penting tergantung topik penelitian, mencari tema dan pola untuk akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan pengembangan pengumpulan data selanjutnya.

2.9.2. Penyajian Data

Setelah reduksi data, langkah selanjutnya adalah menampilkan data. Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik, diagram alir, ikon dan sejenisnya. Dengan penyajian data, informasi dapat diatur dan disusun dalam pola relasional sehingga mudah dipahami. Selain itu, penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat berupa deskripsi singkat, diagram, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya, namun teks naratif sering digunakan untuk menyajikan informasi dalam penelitian kualitatif. Penyajian data mengatur dan menyusun data agar lebih mudah dipahami. Sugiyono (2020:249).

2.9.3. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir dalam menganalisis penelitian kualitatif adalah menarik kesimpulan. Menurut Sugiyono (2020:252-253), kesimpulan penelitian kualitatif bisa sependapat atau tidak dengan rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, karena seperti yang telah disebutkan, masalah dan rumusan masalah penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan berkembang hanya setelah penelitian di lapangan. Kesimpulan penelitian kualitatif merupakan wawasan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Suatu temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran tentang suatu objek yang sebelumnya tidak jelas, sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo

Berdasarkan hasil penelitian di *Credit Union* Lahusa Gomo, Faktor – faktor dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja antara lain: kepemimpinan yang visioner, keterlibatan aktif anggota dalam perencanaan, serta ketersediaan data keuangan yang akurat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo, proses penyusunan anggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang saling terkait dan berperan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan yang visioner, keterlibatan aktif anggota dalam perencanaan, serta ketersediaan data keuangan yang akurat.

Kepemimpinan yang visioner menjadi faktor utama dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Pimpinan yang memiliki visi strategis tidak hanya mampu menetapkan arah dan prioritas lembaga, tetapi juga mampu mendorong seluruh anggota untuk memahami tujuan jangka panjang serta kontribusi masing-masing terhadap pencapaian kinerja organisasi (Hasan, 2018; Kuntadi & Zakaria, 2022). Dalam konteks CU Sohagaini Lahusa Gomo, pimpinan yang visioner berperan dalam mengarahkan proses penyusunan anggaran agar selaras dengan target kinerja lembaga, memastikan alokasi dana lebih tepat sasaran, serta meminimalkan potensi konflik antar anggota terkait penggunaan dana.

Keterlibatan aktif anggota dalam perencanaan anggaran menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Melibatkan anggota sejak tahap perencanaan tidak hanya meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki terhadap program, tetapi juga memperkaya kualitas keputusan anggaran karena masukan berasal dari berbagai perspektif yang beragam (Rindiantika, 2024). Hal ini sejalan dengan prinsip partisipatif dalam manajemen keuangan organisasi yang menyatakan bahwa partisipasi anggota dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penggunaan anggaran. Informan penelitian menegaskan bahwa keterlibatan anggota dalam diskusi perencanaan memungkinkan identifikasi kebutuhan yang lebih realistis dan alokasi anggaran yang lebih sesuai dengan prioritas lembaga.

Ketersediaan data keuangan yang akurat menjadi faktor penentu dalam memastikan penyusunan anggaran berbasis kinerja dapat berjalan efektif. Data keuangan yang lengkap dan valid memungkinkan CU Sohagaini Lahusa Gomo melakukan analisis kebutuhan, memprediksi potensi risiko, serta menilai capaian kinerja berdasarkan indikator yang terukur (Wahyudin Hasan, 2018). Tanpa data yang akurat, proses perencanaan anggaran cenderung bersifat subjektif dan berisiko menimbulkan ketidaksesuaian antara alokasi dana dengan kebutuhan nyata di lapangan. Oleh karena itu, sistem pencatatan dan pelaporan keuangan yang baik menjadi fondasi utama dalam mendukung transparansi dan efektivitas penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Kkepemimpinan visioner, partisipasi anggota, dan data keuangan yang akurat menjadi pilar utama dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo. Interaksi antara faktor-faktor tersebut menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi pengambilan keputusan yang rasional, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang terukur.

Menurut Hasan (2018), terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja antara lain:

1. Komitmen organisasi, yaitu keseriusan dan dukungan penuh dari pimpinan serta seluruh aparatur dalam melaksanakan proses penyusunan anggaran. Tanpa adanya komitmen yang kuat, maka anggaran yang disusun cenderung tidak sejalan dengan visi dan misi organisasi.
2. Penyempurnaan sistem administrasi, yang mencakup keteraturan prosedur, kejelasan regulasi, serta mekanisme kerja yang menjadi pedoman dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran. Sistem administrasi yang baik akan mempermudah proses penyusunan dan mengurangi terjadinya kesalahan birokrasi.
3. faktor sumber daya manusia (SDM), di mana kualitas, kompetensi, dan pemahaman aparatur terhadap konsep anggaran berbasis kinerja sangat menentukan keberhasilan implementasi. Tanpa SDM yang memadai, proses penyusunan anggaran berpotensi tidak efektif.
4. waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, artinya perencanaan anggaran membutuhkan alokasi waktu yang cukup agar setiap tahap, mulai dari perumusan hingga evaluasi, dapat berjalan optimal sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan.

Credit Union Sohagaini Lahusa Gomo telah mengadaptasi penyusunan anggaran berbasis kinerja akan tetapi dengan adanya kelemahan sumber daya manusia sehingga tidak terealisasi secara baik.

Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo yakni kepemimpinan yang visioner, keterlibatan aktif anggota dalam perencanaan, serta ketersediaan data keuangan yang akurat.

3.2. Kendala yang dihadapi dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo

Dalam proses implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo, terdapat beberapa kendala yang secara nyata memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Salah satu kendala utama adalah kurangnya pemahaman yang menyeluruh dari sebagian staf atau pengurus terhadap konsep dan mekanisme anggaran berbasis kinerja itu sendiri. Hal ini menyebabkan proses penyusunan anggaran masih cenderung bersifat administratif dan tidak sepenuhnya terarah pada pencapaian output dan outcome yang terukur. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia, baik dari sisi jumlah maupun kompetensi, menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam hal analisis data, evaluasi kinerja, serta perumusan indikator kinerja yang relevan dan dapat diukur.

Kendala lainnya adalah kurang optimalnya sistem monitoring dan evaluasi anggaran yang dilakukan secara periodik. Meskipun evaluasi sudah dilakukan, namun belum sepenuhnya mendalam dalam menilai kesesuaian antara realisasi anggaran dan kinerja yang dicapai. Faktor eksternal seperti ketidakpastian ekonomi, fluktuasi pendapatan koperasi, serta kendala likuiditas juga turut memengaruhi kemampuan *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo dalam mengalokasikan anggaran secara optimal sesuai dengan prioritas kinerja. Dalam beberapa kasus, adanya keterlambatan dalam pengumpulan data pendukung serta kurangnya sistem informasi manajemen yang terintegrasi menyebabkan hambatan dalam pengambilan keputusan berbasis data kinerja.

Selain itu, kurangnya partisipasi aktif dari seluruh unit kerja dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja juga menjadi hambatan tersendiri. Beberapa unit cenderung menyerahkan proses perencanaan anggaran kepada bendahara atau pengurus tanpa terlibat aktif dalam merumuskan target kinerja unitnya. Padahal, keberhasilan anggaran berbasis kinerja sangat ditentukan oleh keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi anggaran. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan kapasitas, peningkatan

pemahaman, serta sistem koordinasi yang lebih efektif untuk mengatasi kendala-kendala tersebut agar penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo dapat berjalan dengan maksimal.

3.3. Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo

Strategi untuk meningkatkan kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja mencakup penerapan sistem penganggaran terpadu, evaluasi berkelanjutan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggaran tidak hanya efektif dalam alokasi sumber daya, tetapi juga dalam mencapai hasil yang diinginkan. Berdasarkan hasil penelitian di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo, bahwa dalam membuat strategi dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu:

1. Pelibatan Staf Dan Anggota Sejak Tahap Awal Perencanaan agar setiap pihak merasa memiliki tanggung jawab bersama. Hal ini akan meningkatkan partisipasi dan mengurangi kesenjangan persepsi antara manajemen dan staf pelaksana.
2. Penguatan kapasitas SDM Melalui pelatihan teknis, baik dalam penyusunan anggaran, evaluasi kinerja, maupun analisis outcome. Program capacity building ini bertujuan agar SDM mampu menyusun indikator kinerja yang terukur dan melakukan evaluasi program secara efektif.
3. digitalisasi dan pengembangan sistem informasi manajemen keuangan Dalam proses pencatatan, pelaporan, dan analisis kinerja dapat dilakukan secara *real-time* dan terintegrasi. Hal ini akan mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat.
4. Peningkatan mekanisme monitoring dan evaluasi Untuk memastikan keterkaitan antara *input*, *output*, dan *outcome*. Evaluasi rutin dapat menjadi dasar perbaikan berkelanjutan dalam penyusunan anggaran berikutnya.

Dengan terlaksananya strategi dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja maka akan tercapai tujuan dan komitmen organisasi atau lembaga dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja. Menurut Karunia dan Sapari (2018) Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yang perlu dipertimbangkan antara lain:

Penetapan Strategi Organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki suatu strategi untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi tersebut dan penetapan dalam strategi sangat penting dalam hal itu. Penetapan strategi merupakan suatu pandangan kedepan yang memberi suatu penggambaran tentang sesuatu yang ingin diperoleh oleh suatu organisasi dari sisi yang lain, hal ini dikarenakan visi dan misi juga mencerminkan suatu target atau hasil yang akan diperoleh, memberikan pandangan arah dan keterfokusan strategi yang tepat dan memiliki sudut pandang ke arah masa depan;

Pembuatan Tujuan. Pembuatan tujuan adalah target yang ingin diwujudkan dalam periode satu tahun atau yang juga disebut sebagai tujuan operasional karena tujuan operasional adalah bagian dari visi dan misi suatu organisasi;

Penetapan Aktivitas. Penetapan aktivitas adalah hal dasar dalam proses penyusunan anggaran, hal ini dikarenakan penetapan aktivitas dipilih berdasar kepada strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan;

Pengambilan Keputusan dan Evaluasi. Pengambilan keputusan dan evaluasi adalah langkah selanjutnya setelah pengajuan anggaran disiapkan hal ini dikarenakan dapat dilakukan dengan standar acuan yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada setiap satuan unit organisasi untuk membuat target dalam menentukan hasil.

Sedangkan Menurut Danar (2022). Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yang diperhatikan ada tiga hal yaitu:

Pemahaman tujuan penganggaran berbasis kinerja: Perencana harus memahami tujuan penganggaran berbasis kinerja secara benar. Dengan pemahaman tersebut, perencana mampu merumuskan kinerja yang akan dicapai melalui perumusan output (pada tingkat kegiatan) dan cara menghubungkan dengan tujuan anggaran berbasis kinerja.

Pemahaman kerangka logis: Kerangka logis harus dipahami terlebih dahulu sehingga ada keajekan berpikir dalam rangka pencapaian tujuan penganggaran berbasis kinerja melalui kerangka logis kinerja yang akan dibangun.

Penyediaan dokumen: Dokumen yang dibutuhkan dalam penyusunan perencanaan penganggaran berbasis kinerja antara lain: dokumen perencanaan, laporan akuntabilitas tahun sebelumnya; dan aturan organisasi mengenai tugas-fungsi unit kerja.

4. Kesimpulan

Proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo dipengaruhi beberapa faktor yaitu kepemimpinan yang visioner, keterlibatan aktif anggota dalam proses perencanaan, dan ketersediaan data keuangan yang akurat. Faktor-faktor ini menjadi penentu keberhasilan implementasi anggaran sehingga tujuan kinerja dapat tercapai secara efektif. Kendala utama dalam implementasi anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo meliputi komunikasi internal yang lemah dan minimnya sosialisasi mengenai tujuan anggaran antarbagian, informasi terkait prioritas dan alokasi dana tidak tersampaikan secara optimal. Keterbatasan teknologi informasi dan rendahnya literasi keuangan sebagian pengurus maupun anggota menambah kompleksitas pelaksanaan anggaran, karena data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan sering tidak lengkap atau kurang akurat. Selain itu, keterbatasan kualitas sumber daya manusia dan koordinasi antarunit yang kurang efektif turut memperlambat pencapaian tujuan kinerja. Strategi peningkatan kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja di *Credit Union* Sohagaini Lahusa Gomo meliputi peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan, penguatan sistem monitoring dan evaluasi berbasis data, optimalisasi teknologi informasi, peningkatan partisipasi unit kerja, pembaruan kebijakan internal, serta peningkatan koordinasi dan kemitraan eksternal. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan perencanaan anggaran yang terukur, efisien, dan berorientasi pada hasil.

Referensi

1. Azhari, et. al.,(2024) Ekonomi Koperasi. Padang : CV. Pustaka Inspirasi Minang.
2. Andi Sularso (2019) Budgeting Perusahaan, Koperasi, dan Simulasinya. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.
3. Abdussamad, Zuchri. 2021. Metode Penelitian Kualitatif. Makasar : CV Syakir Media Press.
4. Karunia, A. H. P., & Sapari, S. (2018). Analisis Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Pemerintah Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 7(11).
5. Dinar, Oscar Radyan (2022) Manajemen Kinerja : Teori dan Praktik. Penerbit Deepublish.
6. Hiola, Y., & Mahmud, A. D. (2024). Analisis penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah Dinas Sosial Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 498-504.
7. Hasan, W. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Gorontalo Accounting Journal*, 1(1), 1-9
8. Kuntadi, C., Wahyuni, K. E., Mansawan, C. M., & Mansawan, C. M. (2022). Literature Review: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(6), 561-569.
9. Manik, A. T., Nainggolan, J., & Nainggolan, A. (2022). Pengaruh Pengendalian Intern Dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja (Studi Empiris di RSUD Daerah Dr. RM Djoelham Binjai). *Jurnal Manajemen*, 8(2), 43-62.
10. Muhtarom, Abid (2016) Anggaran Perusahaan. Lamongan : CV. Pustaka Ilalang Group.
11. itopu. Carmelita (2023). Penyelesaian Atas Wanprestasi Pada Perjanjian Simpan Pinjam Oleh Nasabah Terhadap Pihak Koperasi Simpan Pinjam C.U Seia Sekata (Studi: Koperasi Simpan Pinjam C.U Seia Sekata Di Dolok Masihul) Fakultas Hukum Universitas Medan Area Medan
12. Sugiyono. (2020), Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B, Bandung : Alfabeta.
13. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
14. Manik, A. T., Nainggolan, J., & Nainggolan, A. (2022). Pengaruh Pengendalian Intern Dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja (Studi Empiris di RSUD Daerah Dr. RM Djoelham Binjai). *Jurnal Manajemen*, 8(2), 43-62.
