

Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Sektor Publik

Dini Vientiany^{1*}, Ananda Fitriani Oktavia², Nazli Aulia³, Salma Indriani⁴

dini1100000167@uinsu.ac.id¹, fitrianioktaviaananda@gmail.com², nazliiaulia01@gmail.com³,

salma.ind2004@gmail.com⁴

^{1,2,3,4}Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Program Studi Perbankan Syariah, Medan, Indonesia

Corresponding Email*: dini1100000167@uinsu.ac.id

Abstract

This study aims to implement Performance-Based Budgeting (PBK) in the Indonesian public sector and measure its effectiveness in improving government accountability and financial performance. This study employs a qualitative approach, conducting a literature review of state financial regulations, previous research, and reports on PBK implementation in various government institutions at both the central and regional levels. The findings of this study indicate that PBK implementation has had a positive impact in terms of increasing transparency, efficiency, and a focus on results-based spending. However, PBK implementation remains suboptimal due to several obstacles, such as limited human resource capacity, performance indicators that emphasize output rather than outcome, and the influence of bureaucratic culture and political factors on the budgeting process. Therefore, strengthening employee competency, improving results-based performance indicators, and optimizing internal control systems are strategic steps to increase the effectiveness of PBK in the Indonesian public sector.

Keywords: Performance-Based Budgeting, Public Sector, Accountability, Financial Performance, Budget Efficiency

PENDAHULUAN

Sistem anggaran di sektor publik Indonesia telah mengalami perubahan signifikan sejak penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (PBK) (Kharazishvili et al., 2023). Sebelumnya, pengelolaan anggaran negara didominasi oleh metode anggaran tradisional berbasis pos, di mana alokasi dana hanya didasarkan pada kebutuhan administratif tanpa mempertimbangkan pencapaian hasil yang terukur. Perubahan ini secara resmi dimulai dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara (Wan Hamdan et al., 2023). PBK dirancang sebagai instrumen strategis dalam manajemen anggaran, yang mengaitkan setiap alokasi dana dengan hasil yang terukur, serta menekankan pentingnya efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran (Belisca et al., 2023). Pendekatan ini menjadi landasan penting dalam meningkatkan kinerja pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional (Ayuni et al., 2024).

PBK berfungsi bukan hanya sebagai alat administrasi, tetapi sebagai pendekatan strategis dalam akuntansi manajemen yang secara langsung mengaitkan penggunaan anggaran dengan pencapaian kinerja yang dapat diukur melalui indikator yang jelas (Handoko, 2023). Keberhasilan sistem ini dapat diukur tidak hanya dari sisi pengelolaan anggaran, tetapi lebih pada dampaknya terhadap hasil pembangunan yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 semakin menekankan pentingnya PBK sebagai instrumen utama dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional melalui penerapan prinsip efisiensi dan efektivitas (Afronisa & Erawat, 2024). Melalui regulasi ini, pemerintah diharapkan dapat memastikan setiap alokasi anggaran berorientasi pada hasil yang terukur, yang berdampak langsung pada peningkatan kesejahteraan masyarakat (Saepudin et al., 2024).

Salah satu tujuan utama dari penerapan PBK adalah untuk membangun budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan memastikan bahwa setiap dana yang digunakan memberikan manfaat konkret bagi masyarakat. Konsep "nilai untuk uang" menjadi inti dari sistem ini, di mana setiap pengeluaran harus memberikan manfaat yang maksimal sesuai dengan anggaran yang dialokasikan (Susiana et al., 2024). Dalam praktiknya, PBK telah diterapkan di berbagai tingkat pemerintahan, baik di tingkat pemerintah daerah, maupun di lembaga sektoral khusus seperti badan

imigrasi (Elianaa et al., 2023). Namun, meskipun PBK diakui sebagai langkah yang lebih baik dibandingkan metode tradisional dalam meningkatkan akuntabilitas anggaran negara, implementasinya di lapangan masih menghadapi sejumlah tantangan.

Hasil evaluasi yang dilakukan oleh berbagai peneliti menunjukkan bahwa meskipun banyak lembaga di Indonesia telah mulai mengimplementasikan PBK, mereka masih berada pada fase awal atau tahap Penganggaran Berbasis Kinerja yang terbatas. Di mana, meskipun informasi kinerja sudah digunakan sebagai pedoman dalam penganggaran, pengaruhnya terhadap keputusan anggaran masih terbatas. Beberapa lembaga masih mengandalkan data anggaran yang lebih fokus pada aspek administrasi daripada hasil yang sesungguhnya (Ralina, 2024). Gap ini menunjukkan bahwa PBK belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen yang mampu mengubah paradigma pengelolaan anggaran yang lebih berorientasi pada hasil dan dampak, seperti yang diinginkan oleh peraturan yang ada.

Pelaksanaan PBK juga menghadapi berbagai tantangan yang menghambat efektivitasnya. Salah satu hambatan utama adalah ketidakmampuan dalam menyusun indikator kinerja yang lebih fokus pada hasil atau dampak daripada output yang bersifat semata-mata kuantitatif (Khadijah et al., 2025). Banyak indikator yang masih berorientasi pada output, seperti jumlah anggaran yang dibelanjakan, tanpa mengukur apakah pengeluaran tersebut benar-benar menghasilkan dampak positif bagi masyarakat. Selain itu, kapasitas sumber daya manusia dalam perancangan dan evaluasi anggaran juga menjadi faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan PBK. Tanpa adanya pelatihan dan peningkatan kapasitas yang memadai, implementasi PBK tidak akan dapat mencapai hasil yang optimal.

Di samping faktor internal, terdapat pula tantangan eksternal yang memengaruhi keberhasilan penerapan PBK, seperti pengaruh politik dalam birokrasi dan keterbatasan sistem teknologi informasi. Banyak lembaga yang melaksanakan PBK hanya sebatas memenuhi persyaratan regulasi tanpa adanya komitmen yang kuat untuk mengubah budaya pengelolaan anggaran yang lebih akuntabel dan transparan. Pengaruh politik yang kuat sering kali mendikte keputusan anggaran yang tidak selalu didasarkan pada pertimbangan kinerja dan hasil yang terukur, melainkan pada kepentingan politik atau personal tertentu (Suherman & Haidar, 2025). Keterbatasan sistem teknologi informasi yang digunakan oleh pemerintah juga menjadi penghalang dalam mengimplementasikan PBK secara efektif, karena tanpa sistem yang terintegrasi dengan baik, data kinerja tidak dapat dianalisis dan digunakan secara maksimal.

Keberhasilan PBK sangat bergantung pada adanya integrasi yang kokoh antara komitmen manajerial, kualitas sumber daya manusia, sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP), serta mekanisme penghargaan dan hukuman yang konsisten (Rahmaningsih & Satrya, 2025). Penerapan PBK tidak hanya membutuhkan adanya kebijakan yang jelas dan regulasi yang kuat, tetapi juga harus didukung dengan budaya organisasi yang mengutamakan kinerja dan hasil, serta peningkatan kapasitas manajerial yang dapat memanfaatkan data dan informasi kinerja untuk mengambil keputusan yang lebih tepat. Meskipun terdapat regulasi yang mendukung, hambatan yang terkait dengan kemampuan teknis dan budaya organisasi masih menjadi tantangan utama (Syah, 2025).

Untuk itu, perbaikan dalam implementasi PBK harus menjadi prioritas yang mendesak bagi pemerintah. Pemerintah perlu memberikan pelatihan yang lebih intensif kepada pegawai dan pejabat yang terlibat dalam perancangan dan evaluasi anggaran, serta memperkuat sistem teknologi informasi yang digunakan dalam pengelolaan anggaran. Sistem pengendalian internal yang lebih baik juga diperlukan untuk memastikan bahwa setiap keputusan penganggaran didasarkan pada data yang akurat dan terukur, serta dapat dipertanggungjawabkan. Lebih lanjut, penguatan komitmen manajerial dalam mengimplementasikan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam anggaran sangat penting agar PBK dapat mencapai tujuannya dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong pembangunan nasional yang berkelanjutan.

TINJAUAN TEORITIS

Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) adalah pendekatan baru dalam pengelolaan keuangan publik yang menghubungkan alokasi dana dengan hasil yang ingin dicapai (Tofangsaz et al., 2025).

Berbeda dengan sistem penganggaran konvensional yang lebih fokus pada alokasi input, PBK mengutamakan pencapaian indikator kinerja yang terukur untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi (Irene et al., 2025). Pendekatan ini memastikan bahwa setiap anggaran yang digunakan sejalan dengan tujuan dan prioritas yang ditetapkan, dengan harapan bahwa sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. Pada dasarnya, PBK merupakan strategi dalam akuntansi manajemen yang bertujuan menyelaraskan penggunaan sumber daya dengan tujuan strategis organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien (Saepudin et al., 2024). Di Indonesia, penerapan PBK telah menjadi kewajiban hukum melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang kemudian diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017. Langkah ini bagian dari upaya modernisasi birokrasi dan pengelolaan keuangan negara yang lebih baik (Khairani et al., 2025). Dengan penerapan PBK, diharapkan pengelolaan anggaran negara dan daerah menjadi lebih transparan, efisien, dan berdampak positif bagi kinerja pemerintah (Handoko, 2023).

Efektivitas dan Kontribusi dan Kinerja Keuangan

Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) memberikan dampak positif terhadap pengelolaan keuangan sektor publik. Berdasarkan analisis literatur, PBK terbukti dapat meningkatkan akuntabilitas anggaran negara serta mengurangi praktik pemborosan yang kerap terjadi dalam sistem anggaran berbasis item (Gading et al., 2025). Penelitian yang dilakukan terhadap pemerintah provinsi di Indonesia menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PBK, khususnya dalam hal kinerja ekonomi, efektivitas, dan kemandirian daerah (Putu et al., 2024). Dengan PBK, pengelolaan anggaran menjadi lebih transparan dan efisien, karena alokasi dana langsung disesuaikan dengan pencapaian indikator kinerja yang terukur. Selain itu, PBK juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang berfokus pada hasil, yang pada gilirannya membantu pencapaian tujuan fiskal dan keberlanjutan keuangan di sektor publik (Abidin et al., 2024). Implementasi PBK memungkinkan pemerintah daerah untuk lebih mandiri dalam pengelolaan anggaran dan lebih bertanggung jawab dalam memastikan bahwa setiap dana yang dikeluarkan memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat (Fahmiati & Priyambodo, 2025). Dengan demikian, PBK bukan hanya mendukung efisiensi anggaran, tetapi juga meningkatkan kinerja keuangan yang berkelanjutan di sektor publik (Xu, 2024).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Implementasi

Keberhasilan peralihan menuju Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Salah satu faktor utama adalah kualitas sumber daya manusia (SDM), di mana tenaga kerja yang kompeten sangat diperlukan untuk merancang indikator kinerja yang tepat dan melakukan penilaian secara objektif (Sharma et al., 2024). Selain itu, dukungan infrastruktur yang memadai, khususnya efektivitas teknologi informasi, juga berperan penting dalam kelancaran pelaksanaan PBK. Meskipun demikian, dalam beberapa kasus seperti di Otoritas Jasa Keuangan (OJK), efektivitas teknologi informasi masih perlu ditingkatkan agar mendukung implementasi PBK secara optimal (Maazmi et al., 2024). Penguatan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dan penerapan mekanisme penghargaan serta hukuman yang konsisten juga terbukti memberikan dampak positif terhadap keberhasilan PBK. Dengan menggabungkan faktor-faktor ini, implementasi PBK dapat berjalan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan anggaran negara. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap alokasi dana benar-benar memberikan hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan pembangunan nasional (Bagot et al., 2024).

Tantangan dan Hambatan dalam Praktik Kinerja Keuangan

Meskipun PBK dianggap ideal dalam teori, penerapannya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan serius. Salah satu kendala utama adalah indikator kinerja yang sering berfokus pada output, seperti jumlah layanan yang diberikan, ketimbang outcome atau manfaat nyata yang

dirasakan oleh masyarakat. Hal ini mengakibatkan tujuan utama penyediaan layanan publik, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, tidak sepenuhnya tercapai (Tatsi et al., 2024). Dalam beberapa sektor, seperti imigrasi, tantangan lain muncul terkait dengan resistensi birokrasi terhadap perubahan, serta terbatasnya partisipasi aktif anggota organisasi dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran (Jiang et al., 2025). Selain itu, intervensi politik dalam proses penganggaran seringkali mengubah PBK menjadi sekadar formalitas administratif untuk memenuhi kewajiban regulasi, tanpa adanya perbaikan kinerja yang signifikan (Maitima & Munene, 2024). Intervensi tersebut bisa mengarah pada pengalokasian anggaran yang tidak sejalan dengan prioritas pembangunan yang sebenarnya, sehingga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi penggunaan dana publik (Issue et al., 2024).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian sistematis literatur (systematic literature review) untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di sektor publik Indonesia serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya, berdasarkan temuan penelitian terdahulu dan kerangka regulasi yang berlaku. Desain penelitian adalah studi kepustakaan terstruktur, yang menganalisis kebijakan dan praktik PBK di berbagai institusi sektor publik tanpa mengumpulkan data primer. Data sekunder diperoleh dari peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan keuangan negara, artikel jurnal ilmiah, buku akademik, dan laporan resmi lembaga pemerintah relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi kata kunci, penelusuran artikel, seleksi literatur berdasarkan relevansi, kualitas metodologi, dan reputasi penerbit, serta dokumentasi dan pengelompokan literatur. Teknik analisis data menggunakan analisis tematik kualitatif untuk mengidentifikasi tema utama, seperti dampak PBK terhadap akuntabilitas, efisiensi anggaran, dan hambatan implementasi. Sintesis naratif dilakukan untuk menghasilkan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas PBK di sektor publik Indonesia. Untuk menjaga validitas dan reliabilitas, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari berbagai penelitian dan dokumen kebijakan. Konsistensi analisis dijaga menggunakan kerangka konseptual yang sama, sehingga kesimpulan yang dihasilkan objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

HASIL dan PEMBAHASAN

Analisis Efektivitas dan Transformasi Kinerja Keuangan

Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (PBK) di sektor publik Indonesia menunjukkan hasil yang bervariasi tetapi umumnya positif dalam hal akuntabilitas. Berdasarkan data dari pemerintah daerah di seluruh Indonesia, penerapan PBK telah terbukti meningkatkan kinerja keuangan secara signifikan, yang diukur melalui rasio ekonomi, efektivitas, dan kemandirian daerah (Saepudin et al., 2024). Ini mengindikasikan bahwa sistem PBK dapat mengubah fokus pengeluaran daerah dari sekadar menggunakan anggaran menjadi pengeluaran yang memberikan dampak nyata (Randa & Adere, 2025). Di sektor tertentu, seperti di lembaga imigrasi, PBK telah mendorong peningkatan efisiensi dalam pengeluaran operasional dan transparansi dalam pelayanan publik (Huy & Phuc, 2025). Namun, banyak lembaga besar, termasuk Otoritas Jasa Keuangan (OJK), masih beroperasi pada tingkat Penganggaran Berbasis Kinerja, di mana data kinerja hanya berfungsi untuk mendukung keputusan, bukan sebagai faktor utama dalam penentuan alokasi dana (Abbasov, 2025).

Kesenjangan Antara Regulasi dan Realitas Operasional

Dari sisi regulasi, Indonesia telah memiliki dasar yang kuat melalui Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2017 (Firnanda et al., 2025). Namun, di lapangan, terdapat kesenjangan signifikan antara rencana dan pelaksanaan. Salah satu temuan utama adalah bahwa indikator kinerja yang dibuat oleh unit kerja sering kali berfokus pada aspek administratif dan output fisik, bukan pada manfaat jangka panjang bagi masyarakat (Budiysa et al., 2023). Hal ini menyebabkan meskipun penyerapan anggaran mencapai target yang ditetapkan, kualitas layanan publik sering kali tidak meningkat sesuai harapan (Amelia et al., 2025). Selain itu,

budaya organisasi yang masih berorientasi pada pengeluaran di mana keberhasilan diukur dari seberapa banyak anggaran yang digunakan menjadi hambatan utama dalam transisi menuju organisasi yang lebih berfokus pada hasil (Printer et al., 2023). Keberhasilan penerapan sistem anggaran berbasis kinerja memerlukan perubahan paradigma dalam cara organisasi menilai pencapaian, dari sekadar penggunaan anggaran menjadi dampak nyata yang dirasakan masyarakat (Harianto et al., 2025). Oleh karena itu, diperlukan upaya yang lebih kuat untuk mengubah budaya organisasi dan memperbaiki kualitas indikator kinerja yang mencerminkan hasil yang dapat diukur dan bermanfaat secara langsung bagi publik (Hou et al., 2025).

Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi

Berbagai literatur menunjukkan kesepakatan bahwa keberhasilan PBK tidak dapat dipisahkan dari ekosistem organisasi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) memiliki hubungan positif yang kuat dengan keberhasilan penganggaran (Aziyah & Yanto, 2022). Tanpa SDM yang mampu merumuskan indikator kinerja yang SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Berbatas Waktu), PBK hanya akan menjadi beban administratif (Yuliana et al., 2021). Selain itu, dukungan teknologi informasi yang terintegrasi sangat penting untuk menyediakan data kinerja yang akurat, meskipun efektivitasnya di beberapa lembaga saat ini dianggap rendah dan memerlukan peningkatan lebih lanjut (El Husna et al., 2024). Berikut adalah tabulasi data yang merangkum temuan-temuan kunci dari berbagai penelitian yang anda lampirkan.

Table 1. Data Pendukung Hasil Temuan Penelitian

Dimensi Analisis	Hasil Temuan Utama	Dampak/Keterangan
Kinerja Fiskal	Peningkatan signifikan pada rasio efektivitas dan kemandirian daerah.	Positif
Tingkat Kematangan	Masih berada pada level 2 (Performance-Informed) menurut standar OECD.	Perlu Pengembangan
Kapasitas SDM	Kompetensi SDM berkorelasi kuat dengan akuntabilitas laporan keuangan.	Kritis
Kualitas Indikator	Fokus pada <i>output</i> (fisik) masih lebih tinggi daripada <i>outcome</i> (manfaat).	Hambatan Teknis

Berdasarkan informasi tambahan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Transisi paradigma belum sempurna
Meskipun secara resmi Indonesia telah mengimplementasikan PBK selama dua puluh tahun, pelaksanaannya masih terjebak pada tahap penggunaan informasi kinerja sebagai dukungan (Performance-Informed), bukan sebagai pengendali utama anggaran.
2. Dampak positif pada efisiensi
Terdapat bukti yang kuat bahwa PBK mampu meningkatkan rasio efektivitas dan kemandirian finansial daerah dibandingkan dengan sistem tradisional (line-item).
3. Urgensi perbaikan indikator
Isu utama yang perlu segera diperbaiki adalah pergeseran fokus indikator kinerja dari sekadar "apa yang dihasilkan" (*output*) menjadi "apa dampak yang dirasakan oleh masyarakat" (*outcome*).
4. Ketergantungan pada kapasitas SDM
Keberhasilan PBK sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam merancang anggaran dan ketegasan sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan oleh pemimpin organisasi. Tanpa adanya hal ini, PBK hanya akan menjadi formalitas administratif untuk memenuhi tindakan regulasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di sektor publik Indonesia merupakan langkah strategis dalam reformasi pengelolaan keuangan negara yang bertujuan menggeser paradigma penganggaran dari berorientasi input menuju berorientasi hasil. Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan PBK secara umum telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran, khususnya dalam mendorong penggunaan dana publik yang lebih terarah dan terukur. Sejumlah penelitian menunjukkan adanya peningkatan kinerja keuangan pemerintah, terutama pada aspek efektivitas dan kemandirian fiskal daerah, dibandingkan dengan sistem penganggaran tradisional berbasis pos.

Namun demikian, efektivitas PBK di Indonesia masih belum optimal. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah masih berada pada tahap performance-informed budgeting, di mana informasi kinerja belum sepenuhnya dijadikan dasar utama dalam pengambilan keputusan anggaran. Permasalahan mendasar terletak pada kualitas indikator kinerja yang masih dominan berfokus pada output administratif dan fisik, bukan pada outcome atau dampak nyata yang dirasakan oleh masyarakat. Kondisi ini menyebabkan keberhasilan penganggaran sering kali diukur dari tingkat penyerapan anggaran, bukan dari kualitas layanan publik yang dihasilkan.

Selain itu, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya integrasi sistem teknologi informasi, serta budaya birokrasi yang cenderung resistif terhadap perubahan menjadi hambatan signifikan dalam implementasi PBK secara substansial. Intervensi politik dalam proses penganggaran juga turut memperlemah konsistensi penerapan prinsip-prinsip PBK, sehingga sistem ini berisiko menjadi sekadar formalitas untuk memenuhi tuntutan regulasi, tanpa menghasilkan perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan komitmen organisasi dalam mengimplementasikan PBK secara menyeluruh. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan menjadi langkah krusial agar aparatur mampu merancang indikator kinerja yang berorientasi pada outcome dan selaras dengan tujuan pembangunan. Selain itu, penyempurnaan indikator kinerja yang lebih fokus pada manfaat publik, optimalisasi sistem informasi penganggaran yang terintegrasi, serta penguatan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) perlu dilakukan secara konsisten. Penerapan mekanisme reward and punishment yang jelas juga penting untuk memastikan bahwa kinerja benar-benar menjadi dasar dalam alokasi anggaran. Dengan langkah-langkah tersebut, Penganggaran Berbasis Kinerja diharapkan tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi mampu berfungsi sebagai alat strategis dalam mewujudkan pengelolaan keuangan publik yang akuntabel, efektif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasov, R. (2025). The Effectiveness of Performance-Based Budgeting in the Public Sector: An Empirical Analysis and Policy Implications. *Scientific Research Publishing*, 17(1), 56–76. <https://doi.org/10.4236/ib.2025.171003>
- Abidin, S. Z., Lokman, N., & Rahim, M. A. (2024). Ownership Structure and Contributions of Female Directors : Impact on Financial Performance in Malaysian Public Listed Companies. *ESTEEM Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(1), 107–132.
- Afronisa, P. N., & Erawat, N. M. A. (2024). The Effect Of Performance-Based Budgeting , Accounting Control And Reporting Systems On Government Performance Accountability. *Jurnal Ekonomi*, 13(04), 1508–1523. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i04>
- Amelia, R., Hou, A., Fathoni, M., & Vientiany, D. (2025). Integrated Liquidity and Risk Management Strategy as a Driver of Bank Efficiency: A SEM-PLS Study on BRI. *Journal of Finance Integration and Business Independence*, 2, 36–45. <https://doi.org/10.64276/jofibi.v1i2.44>
- Ayuni, T. W., Hou, A., & Razaq, M. R. (2024). The Effect of Internal Audit and Whistleblowing System on Fraud prevention at PT . PLN (Persero) UP3 Binjai. *Journal of Finance Integration and Business Independence*, 1(1), 30–39.

- Aziyah, W., & Yanto, H. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebagai Variabel Moderating. *Owner*, 6(1), 977–989. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.686>
- Bagot, K. L., Smith, K., Graddipied, G. H., Coupland, T., Debra, M., Gcertadnurs, H., Badcock, D., Marc, M., Bmedsc, B., Nadurata, V., Pearce, W., Hall, H., Kelly, B., Leadership, G., Spencer, A., Chapman, P., Ernesto, M., Bmms, O., & Mbbs, T. K. (2024). Factors influencing the successful implementation of a novel digital health application to streamline multidisciplinary communication across multiple organisations for emergency care. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 30(1), 184–198. <https://doi.org/10.1111/jep.13923>
- Belisca, A., Azmi, Z., & Sari, D. (2023). Regional Organizational Budget Absorption: The Role of Budget Planning, Human Resource Competence and Procurement of Goods and Services. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 4(2), 116–127. <https://doi.org/10.54951/ijtar.v4i2.547>
- Budiyasa, I. K., Ayu, N., & Trisna, W. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran , Kecukupan Anggaran , Kejelasan Sasaran Anggaran dan Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Bumdes di Kecamatan Sawan (Studi Empiris Pada Bumdes di Kecamatan Sawan). *Jurnal Akuntansi Profesi*, 14(03), 500–512.
- El Husna, S. L., Taufik, T., & Wahyuni, N. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kelemahan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 20(2), 119–133. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i3.16598>
- Elianaa, Ivanab, F., Karollah, B., & Ursima, N. (2023). The Effect of Budget Management Participation and Budget Management Experience On Budget Performance: The Moderating Role Of SIMA SIPKD. *The 4th International Conference on Entrepreneurship The*, 622–631.
- Fahmiati, & Priyambodo, V. K. (2025). Breaking Barriers: The Contribution Of Women Leaders To Financial Performance In Local Governments. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 1(1), 1030–1044.
- Firnanda, R., P, D. A., Permatasari, T., & Luthfi, A. (2025). Implementasi Sistem Anggaran Berbasis Teknologi dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Modern Dan Tradisional*, 2(1), 59–67.
- Gading, A. E., Arja, M., Ananda, F., Arifah, S., Supraja, G., Program, A. S., Pembangunan, U., & Budi, P. (2025). The Role of Financial Report Analysis in the Efficiency and Effectiveness of Financial Performance. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*, 3(2), 454–461.
- Handoko, I. S. D. (2023). Implementation Of A Regional Revenue And Expenditure Budgeting System Based On Home Affairs Regulations Number 21 Of The Year 2011 In The Secretariat Of The Indonesian Broadcasting Commission For East Java. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(1), 426–445.
- Harianto, A., Azman, N. S., Fadila, Z., & Ayuni, T. W. (2025). Enhancing Financial Decision-Making in SMEs : The Role of Accounting Systems and Human Resource Competence in North Medan Impact of Accounting System Implementation on Financial Decision-Making. *Journal of Business Integration and Competitive*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.64276/jobic.v2i1.25>
- Hou, A., Fali, I. M., Razaq, M. R., Hoki, L., & Pebri, P. (2025). Digital Knowledge and Financial Resilience as Determinants of Financial Behavior : Evidence from Indonesia. *Journal of Business Integration and Competitive*, 2(1), 40–49. <https://doi.org/10.64276/jobic.v2i1.29>
- Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2025). Performance-Based Budgeting Control and Implementation in the Public Sector : Towards Sustainable Development. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, 19(2026), 189–205. <https://doi.org/10.22059/ijms.2025.390483.677392>
- Irene, M., Siregar, C., Sudarma, M., Andayani, W., Purwanti, L., & Brawijaya, U. (2025). The Effect Of Implementing Accounting Information Quality, Performance-Based Budgeting On Local Government Governance (Good Governance) With Management Commitment As A Moderating Variable (Empirical Study in Papua Province). *The International Journal Of Accounting And Business Society*, 33(2), 251–273.
- Issue, V., Mwendwa, M. V., Gatawa, J. M., & Mungai, J. N. (2024). Venture Capital and Financial

- Performance of E-Commerce-Driven Firms in Kenya. *International Journal of Finance and Accounting*, 9(2), 42–61.
- Jiang, T., Gastra, G. F., & Koerts, J. (2025). Financial performance of people with acquired cognitive impairments or affective disturbances – A prospective , European-wide study. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 136(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2025.105911>
- Khadijah, Ferdila, Maizar, & Syafitri, A. (2025). Performance Evaluation Of Batam City Government: A Public Sector Accounting Approach. *Jurnal Ilmiah AccUsi Jurnal Ilmiah AccUsi*, 7(2), 395–403. <https://doi.org/10.36985/33yg9845>
- Khairani, R., Tantri, O., & Putri, S. (2025). The Contribution of E-Commerce and Financial Management to Enhancing MSME Performance in Indonesia. *Journal of Business Integration and Competitive*, 2(1), 50–62. <https://doi.org/10.64276/jobic.v2i1.30>
- Kharazishvili, Y., Lyashenko, V., Grishnova, O., Hutsaliuk, O., Petrova, I., & Kalinin, O. (2023). Modeling of priority institutional measures to overcome threats to sustainable development of the region. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1269(1), 1–18. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012023>
- Maazmi, A. Al, Piya, S., & Araci, Z. C. (2024). Exploring the Critical Success Factors Influencing the Outcome of Digital Transformation Initiatives in Government Organizations. *Systems*, 1(1), 1–19.
- Maitima, J. K., & Munene, R. (2024). Impact of Budgeting Practices on Financial Performance in the County Government of Meru , Kenya. *International Journal of Advanced Business Studies*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.59857/IJABS.1835>
- Printer, H., Epson, L., Ekstraksi, M., Orde, C., Sms, N., Di, G., St, S., Imaculata, M., Daerah, A., Sikka, K. A. B., Server, C., Kasus, S., & Blatatatin, D. (2023). Analisis Efektivitas Penerapan Aplikasi Sistem Informasi Pemerintah Daerah (Sipd) Bidang Anggaran Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kab.Sikka. *Jurnal In Create (Inovasi Dan Kreasi Dalam Teknologi Informasi)*, 9(1), 1–19.
- Putu, N., Rahmaniati, G., & Ekawati, E. (2024). The role of Indonesian regulators on the effectiveness of ESG implementation in improving firms ' non-financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293302>
- Rahmaningsih, A. A., & Satrya, G. B. (2025). The Implementation of the Principle of Accountability in State Budget Management According to State Administrative Law. *Istinbath : Jurnal Hukum*, 1m(1), 22–40.
- Ralina, A. S. (2024). Implementation Of Jaklapor As A Digital Public Complaint Service On The Quality Of Public Services Of Dki Jakarta. *Journal of Politic and Government Studies*, 13(3), 1–19.
- Randa, I. O., & Adere, C. A. (2025). Southern African Journal of Policy and Development Implementation of Performance-Based Budgeting for Public Health Care Service Delivery in an Emerging Economy. *Southern African Journal of Policy and Development*, 8(1), 1–32.
- Saepudin, A., Rahmanda, G. A., Pradessa, S. G., Program, A. S., Relation, I., & Program, S. (2024). Optimizing University Finances : Implementation of Performance-Based Budgeting at UPN “ Veteran ” Yogyakarta. *Journal of Business and Information Systems*, 6(2), 197–210.
- Sharma, K. M., Jones, P. B., Cumming, J., & Middleton, L. (2024). Key elements and contextual factors that influence successful implementation of large- system transformation initiatives in the New Zealand health system : a realist evaluation. *BMC Health Services Research*, 5(1), 1–13.
- Suherman, A., & Haidar, N. (2025). Budget Efficiency vs Public Service : A Critical Evaluation of Presidential Instruction No . 1 of 2025. *Journal Of Law And Economics*, 4(2), 224–236.
- Susiana, L., Indriani, M., & Yusmita, F. (2024). Correlation of Employee Performance System Implementation with Budget Performance at Local Government Work Unit in Banda Aceh City Government. *International Journal of Current Science Research and Review*, 07(01), 173–179. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i1-18>
- Syah, S. R. (2025). Implementation of Public Sector Accounting to Enhance Performance Accountability and Prevent Fraud : A Case Study at Minasa Upa Community Health Center. *International Journal of Business Accounting Management Social Science*, 1(2), 33–54.

- Tatsi, S., Afful, K., Adokoh, E., & Yeng, E. (2024). Financial and Management Challenges Affecting Educational Performance in Basic Schools. *International Journal of Education and Life Sciences (IJELS)*, 2(6), 667–682.
- Tofangsaz, A., Sotudeh, R., Gord, A., & Haghparast, A. (2025). Presenting a Performance-Based Budgeting Model and Evaluating its Impact on Performance Accountability. *Government Accounting*, 11(1), 131–146. <https://doi.org/10.30473/GAA.2025.73481.1784>
- Wan Hamdan, W. S. Z., Mohd Hashim, M. H., Mohd Radzuan, N. A., Hassin, M. A., & Ismail, R. A. (2023). the Importance Maintenance Budgeting for the Mosques Management in Malaysia: a Systematic Literature Review. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 8(34), 78–92. <https://doi.org/10.35631/jthem.834006>
- Xu, Y. (2024). The Effect of Environmental , Social , and Governance (ESG) Performance on Corporate Financial Performance in China: Based on the Perspective of Innovation and Financial Constraints. *Sustainability*, 1(1), 1–19.
- Yuliana, R. E., Taufik, T., & Nasrizal. (2021). The Effect of The Quality of Application, Regulation, Management Information System, Internal Control System on Effectiveness of Fixed Assets Management in Bengkalis Regency Government with The Commitment of The Leader as a Moderation Variables. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 215–225.