



## **Tantangan strategis dalam integrasi evaluasi kinerja anggaran ke dalam penganggaran berbasis kinerja di Indonesia**

### ***Strategic challenges in integrating budget performance evaluation into performance-based budgeting in Indonesia***

**Dzulfawati Dzulhijjah\*, Farhatun Nisa**  
Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

#### **Abstrak**

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan strategi penguatan pemanfaatan Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dalam mendukung implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di instansi pusat, khususnya Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

**Desain/metodologi/pendekatan** – Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi.

**Temuan** – Hasil penelitian menunjukkan empat tantangan utama yang menyebabkan belum optimalnya integrasi hasil EKA dalam proses penganggaran, yaitu: keterbatasan kewenangan Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran, belum optimalnya peran APIP dalam mengintegrasikan hasil EKA, rendahnya komitmen pimpinan K/L, serta inkonsistensi implementasi kebijakan reward and punishment.

**Keterbatasan penelitian** – Penelitian ini terbatas pada instrumen evaluasi kinerja dalam kerangka PBK, sehingga belum mencakup indikator kinerja dan standar biaya. Informan terbatas pada lima narasumber internal Kementerian Keuangan (DJA dan Inspektorat Jenderal), bersifat lintas-seksi (cross-sectional), dan sebagian data dikumpulkan melalui observasi partisipatif selama magang penulis sehingga berpotensi menimbulkan bias kedekatan, meskipun telah dimitigasi melalui triangulasi dan member checking.

**Implikasi** – Implikasi penelitian ini diharapkan dapat mendorong penguatan fungsi informasi kinerja sebagai alat pembelajaran, pengendalian, dan pertanggungjawaban dalam siklus anggaran yang lebih efektif dan akuntabel

**Kebaruan** – Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menyoroti konteks instansi pusat, khususnya Direktorat Jenderal Anggaran, yang selama ini kurang dieksplorasi karena studi terdahulu lebih banyak berfokus pada perangkat daerah dan lembaga teknis operasional. Selain itu, penelitian ini menerapkan kerangka tiga fungsi penggunaan informasi kinerja (to learn, to steer and control, to give account) dari Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015) sebagai lensa untuk membedah akar tantangan integrasi EKA ke dalam PBK.

**Kata Kunci:** Penganggaran Berbasis Kinerja, Evaluasi Kinerja Anggaran, Direktorat Jenderal Anggaran

#### **Abstract**

**Purpose** – *This study aims to analyze the challenges and strategies to strengthen the use of Budget Performance Evaluation (EKA) in supporting the implementation of Performance-Based Budgeting (PBK) within central government agencies, particularly the Directorate General of Budget, Ministry of Finance.*

**Design/methodology/approach** – *This qualitative case study employs semi-structured interviews, participant observation, and document analysis.*

**Findings** – *The findings reveal four major challenges hindering the optimal integration of EKA into the budgeting process: limited authority of the Budget Performance Evaluation Subdirectorate, suboptimal role of internal auditors (APIP) in utilizing EKA results, low leadership commitment in ministries/agencies, and inconsistent implementation of the reward and punishment policy.*

**Research limitations** – This study is limited to the budget performance evaluation instrument within the PBK framework and therefore does not cover performance indicators and cost standards. The informants are confined to five internal sources within the Ministry of Finance (the Directorate General of Budget and the Inspectorate General), the design is cross-sectional, and part of the primary data was gathered through participant observation during the author's internship, which may introduce proximity bias, although this was mitigated through triangulation and member checking.

**Implications** – The study's implications highlight the importance of performance information as a tool for learning, control, and accountability in establishing a more effective and accountable budget cycle.

**Originality** – This study offers originality by focusing on the central government context, particularly the Directorate General of Budget, which has been underexplored as prior studies largely concentrated on regional government units and technical operational agencies. It further applies the three functions of performance information use (to learn, to steer and control, and to give account) proposed by Van Dooren, Bouckaert, and Halligan (2015) as an analytical lens to examine the root challenges of integrating EKA into PBK.

**Keywords:** Budget Performance Evaluation, Performance-Based Budgeting, Directorate General of Budget

#### Histori Artikel:

Diterima: 16 Juli 2025, Direvisi: 8 Juni 2026, Disetujui: 9 Juni 2026, Dipublikasikan: 12 Juni 2026.

#### \*Penulis Korespondensi:

dzulfawati21001@mail.unpad.ac.id

#### DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.812>

## PENDAHULUAN

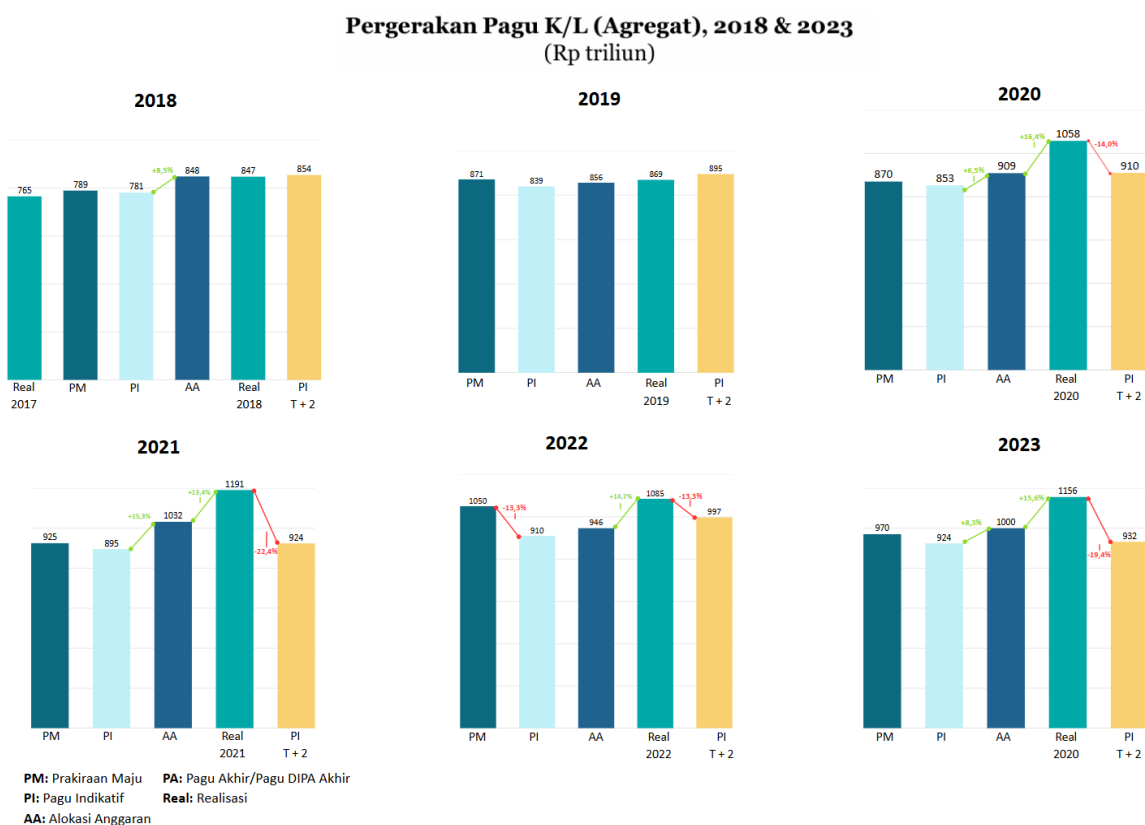
Sistem perencanaan dan penganggaran di Indonesia telah mengalami beberapa kali perubahan dalam penerapannya. Secara umum, pelaksanaan sistem tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua periode besar, yaitu masa sebelum dan sesudah reformasi pengelolaan keuangan negara. Reformasi pengelolaan keuangan negara ditandai oleh lahirnya beberapa regulasi penting yang menjadi tonggak perubahan, yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, serta Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Suherman, 2024).

Sebelum reformasi, pendekatan penganggaran yang digunakan bersifat tradisional, yaitu berbasis *line item* dan *incremental budgeting*. Karakteristik sistem ini antara lain berorientasi pada input, bersifat tahunan, dan tidak memberikan ruang yang cukup untuk melihat keterkaitan antara alokasi dana dan hasil yang dicapai. Hal ini menyebabkan ketidakharmonisan antara belanja operasional dan belanja modal, serta lemahnya pengendalian terhadap efektivitas penggunaan anggaran. Untuk mengatasi berbagai kelemahan tersebut, pemerintah Indonesia mengadopsi tiga pendekatan strategis dalam penyusunan anggaran, yaitu *Unified Budget* (Anggaran Terpadu), *Medium-Term Expenditure Framework* (Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah), dan *Performance-Based Budgeting* (Penganggaran Berbasis Kinerja) (Kementerian Keuangan, 2023). OECD (2019) mendefinisikan PBK sebagai pemanfaatan informasi kinerja secara sistematis dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam alokasi dan manajemen sumber daya. Informasi kinerja yang dimaksud meliputi indikator, target, tolok ukur (benchmarks), dan hasil evaluasi. Pendekatan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) diperkenalkan untuk mendorong alokasi anggaran yang lebih efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (OECD, 2023).

Penganggaran yang efektif hanya dapat terwujud jika perencanaan dan penyusunan anggaran memperhatikan tiga hal utama. Pertama, adanya harmonisasi antara perencanaan, penganggaran, dan tata kelola organisasi. Kedua, penerapan perencanaan dan penganggaran yang komprehensif melalui koordinasi antarlembaga serta quality assurance yang kuat. Ketiga, pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja anggaran yang fokus pada tiga aspek utama: biaya, waktu, dan hasil kinerja. Evaluasi yang dilakukan harus mampu memberikan informasi yang kredibel dan relevan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik dalam pengambilan keputusan anggaran di masa mendatang (Kementerian Keuangan, 2015).

Evaluasi Kinerja Anggaran merupakan rangkaian proses yang mencakup pengukuran, penilaian, dan analisis kinerja anggaran untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran (Kementerian Keuangan, 2023). Kinerja anggaran dapat berupa capaian output kegiatan dan capaian/realisasi anggaran (Suliantoro, 2020). Evaluasi kinerja dilakukan untuk menganalisis capaian kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen RKA, serta mengidentifikasi berbagai faktor kendala dalam pelaksanaan anggaran yang kemudian diikuti dengan pemberian rekomendasi yang dapat digunakan secara tepat untuk mengatasi berbagai faktor kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran (Hendrawan, T,R. et al., 2021)

Namun demikian, efektivitas evaluasi kinerja anggaran dalam mendukung implementasi penganggaran berbasis kinerja masih menjadi persoalan. Kajian internal Direktorat Jenderal Anggaran (2025) menunjukkan bahwa instansi pusat belum secara optimal memanfaatkan kinerja anggaran berupa realisasi anggaran untuk mendukung perencanaan anggaran. Hal ini tercermin dari deviasi lebih dari 5% yang direkomendasikan oleh *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) antara prakiraan maju (PM), pagu indikatif (PI), alokasi anggaran (AA), dan realisasi anggaran dari tahun 2018 hingga 2023 yang divisualisasikan pada Gambar 1 (DJA, 2025). Praktik yang baik menurut standar internasional dicapai apabila deviasi antara realisasi belanja dan anggaran yang disetujui tidak melebihi 5% (PEFA, 2019).



**Gambar 1.** Pergerakan Pagu K/L (Agregat), 2018 – 2023  
Sumber: Kajian Internal Direktorat Jenderal Anggaran, 2025

Berdasarkan studi terdahulu yang dilakukan pada instansi daerah di Indonesia, evaluasi kinerja anggaran belum dimanfaatkan secara optimal. Penelitian oleh Suliantoro dan Deviyani (2021) pada satuan kerja mitra KPPN Kediri menunjukkan bahwa sebagian besar satker menganggap pengisian data evaluasi melalui aplikasi SMART dan eMonev hanya sebagai beban administratif, bukan sebagai sarana peningkatan akuntabilitas atau perencanaan berbasis kinerja. Hal serupa ditemukan oleh Kakerissa et al. (2023) dalam penelitiannya di BPS Kabupaten Maluku Tenggara, yang menyimpulkan bahwa evaluasi anggaran masih bersifat teknokratis dan belum menghasilkan rekomendasi substantif yang digunakan dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, semakin jelas urgensi untuk melakukan penelitian untuk menganalisis tantangan strategis dalam integrasi evaluasi kinerja anggaran ke dalam penganggaran berbasis kinerja di Indonesia, terutama pada instansi pusat. Persoalan belum optimalnya pemanfaatan hasil evaluasi tersebut pada hakikatnya merupakan persoalan penggunaan informasi kinerja (*the use of performance information*). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan kerangka tiga fungsi penggunaan informasi kinerja yang dikemukakan Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015), yaitu *to learn*, *to steer and control*, serta *to give account* sebagai lensa untuk membedah akar tantangan integrasi EKA ke dalam PBK sekaligus merumuskan strateginya. Dengan kerangka tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisis faktor-faktor penghambat integrasi evaluasi kinerja pada penganggaran berbasis kinerja di Indonesia; 2) mengidentifikasi strategi penguatan integrasi evaluasi kinerja dalam sistem perencanaan anggaran. Memfokuskan penelitian pada instansi pusat tentunya menjawab kesenjangan kontekstual (*contextual gap*), mengingat studi-studi sebelumnya lebih banyak dilakukan pada lembaga teknis operasional dan perangkat daerah, serta belum mengeksplorasi pemanfaatan evaluasi kinerja anggaran dalam mendukung penganggaran berbasis kinerja pada instansi pusat.

## TINJAUAN LITERATUR

### 1. Penganggaran Berbasis Kinerja

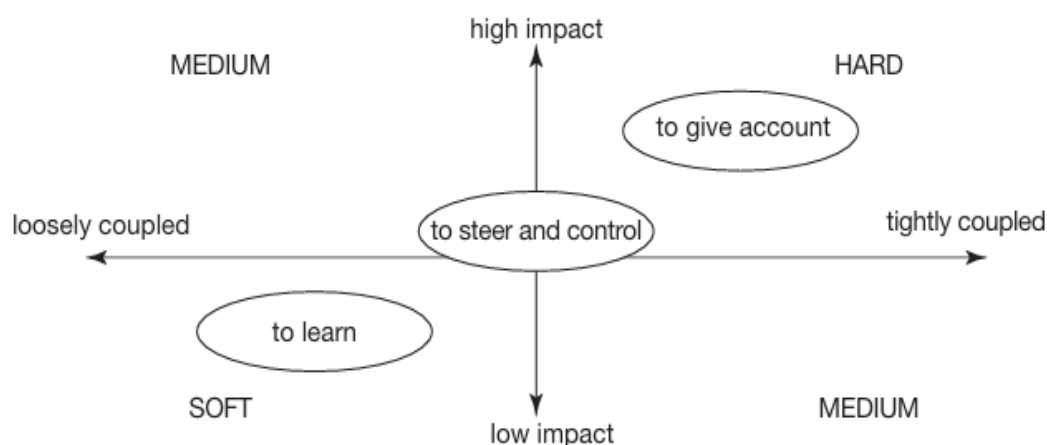
OECD (2023) mendefinisikan *performance budgeting* atau penganggaran berbasis kinerja (PBK) sebagai pemanfaatan informasi kinerja secara sistematis dalam proses pengambilan keputusan anggaran, baik sebagai masukan langsung dalam penentuan alokasi anggaran maupun sebagai informasi kontekstual untuk mendukung perencanaan anggaran. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan menjelaskan PBK sebagai suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang mempertimbangkan hubungan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta efisiensi dalam mencapai kinerja tersebut. Kinerja didefinisikan sebagai output kegiatan atau program yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas (Kemenkeu, 2023).

Penggunaan informasi kinerja merupakan elemen penting dalam kerangka penganggaran berbasis kinerja (PBK), di mana data capaian kinerja dijadikan dasar dalam proses pengambilan keputusan alokasi anggaran. Menurut Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015), penggunaan informasi kinerja tidak bersifat tunggal, melainkan memiliki variasi yang luas dari segi intensitas dan dampak terhadap kebijakan. Mereka membagi bentuk penggunaan ini ke dalam tiga kategori utama: *to learn*, *to steer and control*, dan *to give account*. Ketiga kategori tersebut mencerminkan orientasi waktu (masa lalu, kini, atau masa depan) serta konsekuensi penggunaan informasi terhadap organisasi.

a. *To learn*: Informasi kinerja dapat digunakan untuk memahami apa yang berhasil dan apa yang tidak, serta alasan di balik keberhasilan atau kegagalan tersebut. Tujuan utamanya adalah

sarana pembelajaran untuk perbaikan kebijakan dan manajemen di masa depan. Informasi ini biasa dimanfaatkan dalam evaluasi proses dan evaluasi hasil (*outcome*), yang masing-masing berorientasi pada peningkatan layanan dan penyempurnaan kebijakan. Penerapannya meliputi forum pembelajaran seperti *learning circles* dan *peer review* yang berbasis data kinerja. Fokus dari fungsi ini lebih pada masa depan, yakni bagaimana kebijakan atau manajemen dapat ditingkatkan.

- b. *To steer and control* : Informasi kinerja juga dapat digunakan untuk memantau sejauh mana pelaksanaan program atau kebijakan sesuai dengan target yang ditetapkan. Fungsi ini berorientasi pada pengendalian terhadap kinerja saat ini, bukan pada pembelajaran masa depan. Contoh penerapannya antara lain melalui penggunaan manajemen *scorecard* yang memantau kinerja organisasi, atau *policy monitor* yang menelusuri perkembangan dalam suatu bidang kebijakan. Fungsi ini lebih menekankan pada pencapaian target dalam konteks pelaksanaan yang sedang berlangsung
- c. *To give account*: Fungsi ketiga dari penggunaan informasi kinerja adalah sebagai alat untuk memberikan pertanggungjawaban. Pertanyaan utamanya adalah bagaimana kinerja dapat dijustifikasi kepada pihak yang berwenang. Dalam hal ini, pemberi pertanggungjawaban (*account holder*) dapat memberikan sanksi, baik insentif maupun penalti. Dalam konteks ini, tujuan utamanya bukan untuk perubahan atau pengendalian, melainkan untuk mempertahankan legitimasi institusi. Pertanggungjawaban atas kinerja dilakukan pada berbagai tingkat, mulai dari antara pegawai dan manajemen, antarorganisasi dan pejabat politik, hingga antara eksekutif dan parlemen.



**Gambar 2.** Menilai sifat penggunaan informasi kinerja  
Sumber: Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015).

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023, ada tiga komponen utama yang harus dilakukan saat membuat anggaran yang didasarkan pada kinerja. Pertama, indikator kinerja adalah alat yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu lembaga pemerintah beroperasi. Kedua, standar biaya sebagai acuan untuk menghitung kebutuhan anggaran yang ditetapkan oleh menteri keuangan untuk penyusunan RKA dan pelaksanaan anggaran. Ketiga, evaluasi kinerja yang merupakan instrumen PBK yang digunakan oleh Menteri Keuangan untuk pelaksanaan fungsi peningkatan kualitas (*improving*) dan fungsi akuntabilitas (*proving*).

## 2. Evaluasi Kinerja Anggaran

Evaluasi Kinerja Anggaran merupakan instrumen penting untuk peningkatan kualitas implementasi penganggaran berbasis kinerja yang dilaksanakan oleh Menteri Keuangan melalui Direktorat Jenderal Anggaran (DJA). Evaluasi Kinerja Anggaran yang kemudian disingkat menjadi

EKA didefinisikan sebagai serangkaian proses untuk melakukan pengukuran, penilaian, dan analisis secara sistematis dan objektif atas kinerja anggaran untuk tahun anggaran yang telah selesai guna menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kualitas anggaran (Kementerian Keuangan, 2023). Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Anggaran yang dilakukan oleh Subdirektorat Evaluasi Kinerja Anggaran DJA diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan (PMK 62 Tahun 2023). Ketentuan lebih lanjut mengenai teknis pelaksanaan evaluasi kinerja atas perencanaan anggaran diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengendalian dan Pemantauan Serta Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Perencanaan (KMK 466 Tahun 2023). EKA memiliki dua fungsi, yaitu:

- a. Fungsi akuntabilitas: EKA bertujuan untuk membuktikan dan mempertanggungjawabkan secara profesional kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) atas penggunaan anggaran. Hal ini berarti bahwa evaluasi yang dilakukan semata-mata untuk menghasilkan petunjuk di mana saat ini kita sedang berdiri (*proving*) yang akan digunakan sebagai baseline untuk melangkah lebih lanjut.
- b. Fungsi peningkatan kualitas: EKA bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi dan relevansi informasi kinerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan kendala dalam pelaksanaan anggaran dalam rangka peningkatan kinerja anggaran dan bahan masukan penyusunan kebijakan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif diyakini mampu mengungkap esensi pengalaman aktor di lapangan, sehingga dapat menghasilkan pemahaman baru tentang tantangan dalam akselerasi PBK (Rahardjo dan Chariri, 2022). Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara semi-terstruktur, studi dokumentasi, dan observasi partisipatif sebagai instrumen utama untuk menggali data yang mendalam, komprehensif, dan minim bias serta memungkinkan dilakukannya pendalaman (*depth analysis*) yang dapat mengungkap akar permasalahan secara menyeluruh, sehingga temuan yang dihasilkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu memberikan rekomendasi kebijakan yang kontekstual dan aplikatif dalam penguatan sistem penganggaran berbasis kinerja. Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2020), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti atau pengumpul data tanpa menggunakan perantara.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi partisipatif yang dilakukan penulis selama pelaksanaan magang di Direktorat Jenderal Anggaran dan wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci (*key person*) yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai proses end-to-end implementasi penganggaran berbasis kinerja di Direktorat Jenderal Anggaran. Selain dari pihak internal DJA, perwakilan dari Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (APIP) guna memperoleh informasi mengenai pemanfaatan hasil evaluasi dari sudut pandang pengawas.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive (*purposive sampling*) dengan kriteria: (1) terlibat langsung dalam proses penyusunan, pelaksanaan, atau evaluasi kinerja anggaran selama minimal dua tahun; (2) memahami alur end-to-end implementasi PBK di tingkat instansi pusat; dan (3) memiliki kewenangan atau peran fungsional pada unit yang relevan dengan fokus penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan lima orang informan kunci, yaitu dua orang dari Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran (EKP) DJA, satu orang dari Subdirektorat Transformasi Sistem Penganggaran (TSP) DJA, dan dua orang dari Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan selaku APIP.

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (information power), di mana penambahan informan dihentikan ketika wawancara tidak lagi menghasilkan tema baru yang substansial (titik jenuh data/data saturation). Adapun sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen atau sumber lain yang relevan (Sugiyono, 2020). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi yang diterbitkan oleh DJA dan Kementerian Keuangan, seperti PMK Nomor 62 Tahun 2023 jo. PMK Nomor 107 Tahun 2024, KMK Nomor 466 Tahun 2023, Surat Menteri Keuangan Nomor S-629/MK.05/2024, kajian internal DJA, serta hasil survei internal Inspektorat Jenderal.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik (thematic analysis) yang diadaptasi dari Braun dan Clarke (2006) serta diperkuat dengan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldña (2014) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis tematik dilakukan melalui enam tahap berikut. Pertama, familiarisasi data, yaitu mentranskripsikan seluruh rekaman wawancara secara verbatim dan membaca berulang transkrip beserta catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh. Kedua, penyusunan kode awal (initial coding), yaitu memberikan kode pada potongan pernyataan informan yang relevan dengan fokus penelitian, baik secara deduktif berdasarkan tiga fungsi informasi kinerja (*to learn, to steer and control, to give account*) dari Van Dooren et al. (2015) maupun secara induktif untuk menangkap tema yang muncul dari lapangan. Ketiga, pencarian tema, yaitu mengelompokkan kode-kode yang berkaitan ke dalam tema-tema yang lebih besar, seperti keterbatasan kewenangan, peran APIP, komitmen pimpinan, dan kebijakan reward and punishment. Keempat, peninjauan tema (reviewing themes), yaitu memeriksa konsistensi tema terhadap kumpulan kode dan keseluruhan data. Kelima, pendefinisian dan penamaan tema, yaitu merumuskan batasan dan inti dari setiap tema. Keenam, penyusunan laporan, yaitu menyajikan tema dalam bentuk narasi tematik yang didukung kutipan wawancara dan tabel, kemudian menghubungkannya dengan kerangka teori penggunaan informasi kinerja Van Dooren et al. (2015).

Untuk menjamin keabsahan dan kepercayaan (trustworthiness) temuan, penelitian ini menerapkan beberapa strategi validasi. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan antarinforman dari unit yang berbeda (EKP, TSP, dan APIP) serta triangulasi metode dengan mengonfirmasi pernyataan informan terhadap dokumen resmi. Kedua, member checking, yaitu mengembalikan ringkasan hasil wawancara dan interpretasi awal kepada informan kunci untuk diverifikasi kesesuaiannya dengan maksud yang disampaikan, sehingga mengurangi risiko salah tafsir oleh peneliti. Ketiga, penyusunan jejak audit (audit trail) atas proses pengodean dan pengambilan keputusan analitis agar proses penelitian dapat ditelusuri dan diperiksa kembali.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Temuan Empiris Penyebab Belum Optimalnya Pemanfaatan Hasil EKA

Pada bagian ini, disajikan temuan-temuan empiris yang diperoleh dari hasil wawancara semi-terstruktur. Temuan tersebut mengungkap berbagai faktor penyebab belum optimalnya pemanfaatan hasil evaluasi kinerja anggaran dalam meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran.

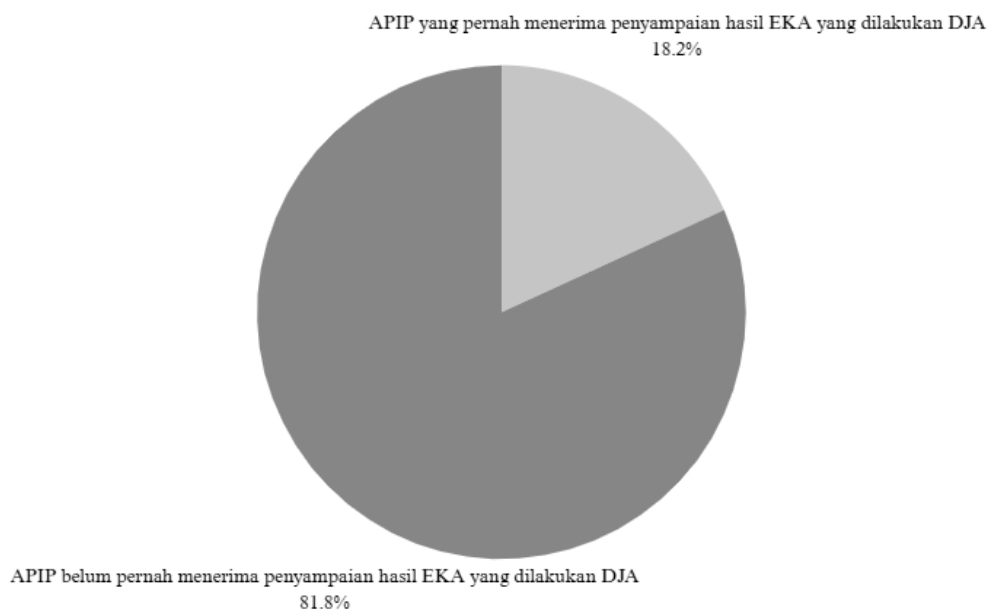
#### a. Keterbatasan kewenangan Subdit Evaluasi Kinerja Penganggaran

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah keterbatasan kewenangan yang dimiliki oleh Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran (EKP) dalam memastikan bahwa rekomendasi hasil evaluasi benar-benar digunakan dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini disampaikan secara eksplisit oleh informan dari Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran (EKP): "Kami tidak memiliki kewenangan untuk melakukan intervensi langsung terhadap proses penyusunan anggaran yang menjadi kewenangan Direktorat Anggaran Bidang dan

Kementerian/Lembaga. Peran kami terbatas pada pemberian rekomendasi". Temuan ini mencerminkan bahwa, meskipun Subdit EKP telah menjalankan peran evaluatif, keterbatasan mekanisme yang menjamin rekomendasi ditindaklanjuti pada tahap perencanaan dan penganggaran menyebabkan terputusnya keberlanjutan siklus antara evaluasi kinerja anggaran dengan perencanaan dan penganggaran dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja. Ketika rekomendasi tidak disertai dengan mekanisme pengawalan yang kuat, fungsi peningkatan kualitas (*improve*) dari instrumen evaluasi kinerja pada implementasi penganggaran berbasis kinerja menjadi sulit untuk diwujudkan secara menyeluruh. Apabila dikaitkan dengan teori *the use of performance information* sebagaimana dikemukakan oleh Van Dooren, V et al. (2015) menyatakan bahwa informasi kinerja idealnya dimanfaatkan untuk memahami capaian yang berhasil maupun yang belum optimal, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan tersebut yang pada dasarnya berperan sebagai sarana pembelajaran (*to learn*) yang bertujuan untuk mendukung peningkatan kualitas layanan publik serta penyempurnaan kebijakan secara berkelanjutan.

#### **b. Keterbatasan APIP dalam menggunakan hasil evaluasi kinerja anggaran**

Salah satu aktor penting dalam menjamin pemanfaatan hasil evaluasi kinerja anggaran adalah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di setiap Kementerian/Lembaga. Peran strategis APIP diatur dalam Pasal 59 PMK Nomor 62 Tahun 2023 jo. PMK Nomor 107 Tahun 2024 menyebutkan bahwa reviu terhadap RKA-K/L dilakukan oleh APIP sebagai bagian dari pengawasan atas kualitas perencanaan anggaran. Dalam konteks tersebut, hasil Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) seharusnya menjadi salah satu rujukan utama dalam proses reviu tersebut. Namun, berdasarkan wawancara dengan informan dari Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, diketahui bahwa kondisi aktual di lapangan menunjukkan belum optimalnya pemanfaatan hasil Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) oleh APIP di sebagian besar Kementerian/Lembaga. Sebagaimana diungkapkan oleh informan dari Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, "Banyak APIP di Kementerian/Lembaga yang belum menerima hasil EKA secara langsung karena hasil EKA umumnya hanya disampaikan ke Biro Perencanaan atau Biro Keuangan (atau nama sejenis di K/L lain), dan tidak diteruskan ke APIP atau juga karena APIP yang tidak *aware* dan tidak proaktif meminta dokumen EKA. Akibatnya, saran atau rekomendasi dari hasil EKA banyak yang tidak ditindaklanjuti secara optimal dalam penyusunan anggaran berikutnya". Pernyataan tersebut menunjukkan adanya celah komunikasi dan koordinasi antara unit evaluasi, rencana, dan pengawas internal, sehingga saran perbaikan yang dihasilkan dari EKA sering kali tidak menjadi bahan pertimbangan utama dalam proses perencanaan selanjutnya. Padahal, jika hasil EKA bisa digunakan secara maksimal, proses penganggaran akan menjadi lebih akuntabel, efisien, dan efektif. Temuan tersebut juga diperkuat oleh data dari survei internal yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan tahun 2021 terhadap 1.390 personel APIP di seluruh Kementerian/Lembaga, khususnya yang melaksanakan reviu atas RKA-K/L. Hasil survei menunjukkan bahwa hanya 18,2% responden menyatakan pernah menerima hasil EKA secara langsung dari DJA, sebagaimana tergambar pada Diagram 1 di bawah. Akibatnya, penggunaan hasil EKA dalam pengawasan, khususnya dalam reviu RKA-K/L, masih sangat terbatas. Jika dikaitkan dengan teori *the use of performance information* menurut Dooren, V, et al. (2015), keterlibatan APIP dalam mengawasi rekomendasi atas hasil Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) ini selaras dengan fungsi *to steer and control*, yaitu bagaimana informasi kinerja digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan secara lebih efektif (*policy control*).



**Gambar 3.** Hasil Survei Pemanfaatan EKA oleh APIP  
Sumber: Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (2021)

Selain persoalan banyaknya APIP yang belum menerima rekomendasi atas hasil Evaluasi Kinerja yang disusun oleh DJA, terdapat pula kendala teknis yang turut menghambat optimalisasi peran APIP dalam memanfaatkan hasil evaluasi tersebut dalam reviu penganggaran. Berdasarkan wawancara dengan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, beberapa hambatan yang diidentifikasi mencakup belum tersedianya panduan atau standar operasional prosedur (SOP) yang jelas mengenai bagaimana seharusnya APIP menggunakan hasil EKA dalam reviu RKA-K/L, keterbatasan waktu akibat penugasan mendadak, serta belum tersedianya akses APIP terhadap aplikasi SMART sebagai platform utama pemantauan kinerja berbasis data.

#### **c. Rendahnya komitmen pimpinan Kementerian/Lembaga dalam menggunakan hasil EKA**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja sering kali belum dipandang sebagai alat manajemen strategis, melainkan sekadar memenuhi kewajiban administratif. Hal ini secara langsung berpengaruh terhadap sejauh mana hasil evaluasi digunakan secara substansial dalam proses perencanaan dan penganggaran tahun berikutnya. Sebagaimana disampaikan oleh informan dari Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran (EKP), masih terdapat keterbatasan dalam pemahaman serta komitmen pimpinan terhadap urgensi pemanfaatan hasil evaluasi. “Masih kurangnya pemahaman dan komitmen pimpinan terhadap pentingnya hasil evaluasi dalam proses anggaran, di mana evaluasi kinerja masih dianggap sebagai formalitas administratif, bukan alat manajemen strategis”. Rendahnya komitmen pimpinan tentu akan berdampak pada rendahnya daya dorong evaluasi dalam memengaruhi proses perencanaan, karena rekomendasi yang dihasilkan tidak selalu ditindaklanjuti secara serius. Pernyataan tersebut juga menunjukkan pentingnya untuk memperkuat komitmen pimpinan dan aktor pengambil keputusan Kementerian/Lembaga untuk menjadikan evaluasi sebagai bagian integral dari siklus penganggaran berbasis kinerja.

#### **d. Inkonsistensi pelaksanaan kebijakan pemberian penghargaan dan/atau sanksi**

Temuan penelitian ini menunjukkan meskipun PMK 62 Tahun 2023 jo. PMK Nomor 107 Tahun 2024 telah menetapkan bahwa hasil Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dari aktivitas penilaian kinerja anggaran perencanaan anggaran yang dituangkan dalam bentuk Nilai Kinerja Anggaran

(NKA) menjadi salah satu dasar dalam penetapan pemberian penghargaan (*reward*) dan/atau pengenaan sanksi (*punishment*) terhadap Kementerian/Lembaga atas hasil penilaian kinerja tahun anggaran sebelumnya. Namun, dalam praktik implementasinya masih belum konsisten dilakukan dari tahun ke tahun. Berdasarkan studi kasus kualitatif yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa pada tahun 2024 tidak dilakukan pemberian *reward and punishment* atas kinerja anggaran tahun 2023. Begitu pula pada Tahun Anggaran 2024, pelaksanaan pemberian penghargaan dan sanksi untuk hasil tersebut pada tahun 2025 masih dalam tahap pertimbangan. Sebagaimana dinyatakan oleh informan dari Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran (EKP), “Tidak dilakukan *reward* pada tahun anggaran 2023 mengingat ada keterbatasan kemampuan keuangan negara, sehingga alokasi anggaran yang tersedia lebih baik dialokasikan terhadap kegiatan yang lebih berdampak nyata dan dapat dirasakan oleh masyarakat luas. Begitu juga untuk tahun 2024, pemerintah sedang gencar melakukan efisiensi anggaran, sehingga tidak pas kalau ada pemberian *reward* terhadap kementerian/lembaga.” Kondisi tersebut menunjukkan adanya gap antara peraturan dan praktik, yang pada akhirnya melemahkan fungsi umpan balik evaluasi dalam mendorong peningkatan kualitas implementasi penganggaran berbasis kinerja. Apabila dikaitkan dengan teori *the use of performance information* sebagaimana dikemukakan oleh Dooren, V, et al. (2015), salah satu fungsi utama dari penggunaan informasi kinerja adalah untuk memberikan pertanggungjawaban (*to give an account*). Informasi kinerja seharusnya menjadi dasar bagi entitas untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pihak yang berwenang, melalui mekanisme insentif maupun penalti. Namun, ketidakkonsistenan dalam penerapan *reward and punishment* menyebabkan fungsi pertanggungjawaban maupun pengendalian kinerja belum berjalan optimal. Akibatnya, potensi hasil evaluasi sebagai pendorong perbaikan sistem penganggaran belum sepenuhnya terealisasi.

## 2. Rekomendasi Solusi Praktis untuk Mengoptimalkan Pemanfaatan Hasil EKA

Pada bagian ini, disajikan rekomendasi solusi praktis yang dapat diterapkan untuk mengatasi temuan empiris penelitian tentang tantangan-tantangan yang menyebabkan pemanfaatan hasil EKA belum optimal.

### a. Penguatan kelembagaan Subdirektorat EKP dalam menjamin tindak lanjut atas hasil evaluasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dari Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran, dalam rangka menjamin tindak lanjut rekomendasi kebijakan yang disusun agar ditindaklanjuti, terdapat usulan awal (*initial*) dari subdirektorat yang bersangkutan untuk dapat dipertimbangkan adanya pelibatan Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran langsung dalam proses *trilateral meeting* penyusunan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga yang merupakan salah satu proses penting dalam perencanaan anggaran. Penulis memandang bahwa gagasan ini merupakan bentuk komitmen untuk memperkuat fungsi evaluasi sebagai bagian dari siklus penganggaran yang utuh. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan informan dari Subdirektorat Transformasi Sistem Penganggaran (TSP), usulan ini masih berada pada tahap konseptual awal yang memerlukan pengkajian lebih lanjut, khususnya dari sisi kelayakan implementasi serta penguatan dasar regulasi yang memungkinkan perluasan kewenangan tersebut. Selain itu, juga perlu dilakukan penguatan mekanisme tindak lanjut rekomendasi kebijakan melalui integrasi rekomendasi menjadi salah satu poin dalam dokumen formal penganggaran seperti Surat Menteri Keuangan tentang Pagu Anggaran. Hal ini berpotensi meningkatkan daya dorong terhadap unit teknis maupun K/L agar lebih serius dalam merespons rekomendasi tersebut dalam penyusunan anggaran.

### b. Peningkatan peran dan akses APIP terhadap informasi hasil evaluasi EKA

Untuk menutup celah (*gap*) komunikasi dan koordinasi antara unit evaluasi kinerja anggaran pada Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), unit perencanaan, yaitu

Kementerian/Lembaga, termasuk mitra langsung Kementerian/Lembaga di DJA, dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) terhadap hasil Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA), diperlukan penguatan aspek formal dalam mekanisme penyampaian hasil EKA. Penyampaian hasil EKA yang disusun oleh DJA secara langsung kepada APIP melalui tembusan resmi dinilai krusial untuk memastikan bahwa dokumen evaluasi benar-benar diterima dan diproses sebagai bagian dari rujukan dalam pelaksanaan reuviu anggaran oleh APIP, sehingga hasil EKA tidak hanya disampaikan secara resmi ke Biro Perencanaan/Keuangan Kementerian/Lembaga. Selanjutnya, untuk mengatasi berbagai kendala teknis yang dihadapi oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), diperlukan sejumlah langkah strategis yang bersifat institusional dan sistemik.

Pertama, perlunya penyusunan panduan teknis atau standar operasional prosedur (SOP) yang secara khusus mengatur pemanfaatan hasil Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dalam reuviu RKA-K/L. Keberadaan SOP ini penting untuk memberikan acuan yang seragam bagi APIP dalam menjalankan fungsinya secara optimal. Kedua, hasil EKA perlu disampaikan lebih awal agar APIP memiliki waktu yang cukup untuk menelaah dan mengintegrasikan rekomendasi evaluasi dalam proses reuviu anggaran. Ketiga, disarankan agar APIP diberikan akses terhadap sistem informasi seperti SMART (Monev Kemenkeu) yang digunakan oleh user satker, unit eselon I, dan K/L untuk melakukan pelaporan capaian kinerja anggaran. Akses ini memungkinkan APIP melakukan pengawasan yang berbasis data dan evidence, serta memantau secara langsung tindak lanjut terhadap hasil evaluasi yang telah disusun oleh DJA. Usulan-usulan tersebut mencerminkan kebutuhan untuk memperkuat fondasi kelembagaan dalam menjamin bahwa hasil evaluasi tidak hanya berhenti sebagai dokumen administratif, tetapi benar-benar terintegrasi ke dalam proses pengawasan yang efektif dan akuntabel.

### **c. Penguatan komitmen pimpinan K/L dalam menggunakan hasil EKA**

Salah satu langkah strategis untuk mendorong pemanfaatan hasil evaluasi kinerja anggaran secara lebih substansial adalah dengan menetapkan Nilai Kinerja Anggaran (NKA) sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) pada setiap unit kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga. Pendekatan ini dimaksudkan untuk membangun insentif struktural yang mendorong keterlibatan langsung unit pelaksana dalam meningkatkan capaian kinerja anggarannya. Substansi dari gagasan ini telah tercermin dalam Surat Menteri Keuangan Nomor S-629/MK.05/2024, yang merekomendasikan adanya penyelarasan antara hasil evaluasi anggaran dan pengukuran kinerja pimpinan unit kerja. Jika kebijakan ini dijalankan secara konsisten, maka akan memperkuat fungsi evaluasi sebagai sarana pembelajaran institusional sekaligus meningkatkan akuntabilitas kinerja dalam proses penganggaran di tingkat satuan kerja.

### **d. Pelaksanaan kembali kebijakan pemberian penghargaan dan/atau sanksi**

Dalam konteks adanya keterbatasan kondisi fiskal negara, insentif fiskal berupa tambahan anggaran memang menjadi tantangan tersendiri dalam pelaksanaan pemberian *reward and punishment*. Namun demikian, regulasi yang ada telah dibuat juga mengakomodir pelaksanaan pemberian *reward and punishment* dengan adanya opsi pemberian insentif non-fiskal seperti pengakuan kinerja dan publikasi peringkat K/L yang tetap dapat diupayakan sebagai bentuk dorongan moral dan institusional, tanpa membebani anggaran negara secara langsung. Maka dari itu, untuk mendorong keberlanjutan implementasi *reward and punishment* atas hasil Evaluasi Kinerja Anggaran, maka perlu menjadi perhatian bagi DJA terutama Subdirektorat Evaluasi Kinerja Anggaran untuk kembali dijalankan atas Tahun Anggaran 2025 dan seterusnya, termasuk dalam bentuk non-fiskal seperti publikasi peringkat kinerja atau pemberian penghargaan simbolik, guna tetap menjaga motivasi K/L dalam meningkatkan kualitas penganggaran, tanpa terbebani oleh keterbatasan kapasitas fiskal.

## **SIMPULAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini mengidentifikasi empat tantangan utama dalam mengintegrasikan hasil evaluasi kinerja dalam penganggaran berbasis kinerja di Indonesia. Pertama, lemahnya mekanisme pemantauan dan tindak lanjut atas rekomendasi evaluasi yang diakibatkan oleh keterbatasan kewenangan Subdit EKP dalam menjamin tindak lanjut rekomendasi atas hasil evaluasi kinerja anggaran pada proses perencanaan dan penganggaran. Kedua, kurang optimalnya peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam reviu anggaran. Ketiga, rendahnya komitmen pimpinan Kementerian/Lembaga dalam memanfaatkan hasil evaluasi kinerja anggaran; keempat, inkonsistensi pelaksanaan kebijakan reward and punishment secara rutin turut memperlemah dorongan institusional untuk menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas penganggaran. Selain itu juga, berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa rekomendasi solusi penguatan integrasi hasil evaluasi kinerja anggaran, di antaranya penguatan kelembagaan Subdirektorat EKP dalam menjamin tindak lanjut atas hasil evaluasi, peningkatan peran dan akses APIP terhadap informasi hasil evaluasi EKA, penguatan komitmen pimpinan K/L dalam menggunakan hasil EKA, serta pelaksanaan kembali kebijakan pemberian penghargaan dan/atau sanksi.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan ruang lingkup yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya. Fokus utama kajian ini terbatas pada analisis tantangan integrasi evaluasi kinerja sebagai salah satu instrumen dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja (PBK) sesuai dengan mandat dalam PMK Nomor 62 Tahun 2023. Dengan demikian, dua instrumen penting lainnya dalam kerangka PBK, yaitu indikator kinerja serta standar biaya, belum menjadi bagian dari cakupan analisis.

Kedua, dari sisi cakupan informan, penelitian ini terbatas pada lima informan kunci yang berasal dari lingkungan internal Kementerian Keuangan (DJA dan Inspektorat Jenderal), sehingga belum mengakomodasi perspektif aktor di luar Kemenkeu, seperti Biro Perencanaan dan APIP pada Kementerian/Lembaga lain maupun unsur Dewan Perwakilan Rakyat selaku pemegang fungsi anggaran. Hal ini berpotensi membatasi keragaman sudut pandang atas pemanfaatan hasil EKA.

Ketiga, dari sisi metode, sebagian data primer dikumpulkan melalui observasi partisipatif selama pelaksanaan magang penulis, sehingga interpretasi temuan tidak sepenuhnya terlepas dari kemungkinan bias kedekatan peneliti dengan objek penelitian, meskipun telah dimitigasi melalui triangulasi dan member checking.

Keempat, dari sisi waktu, penelitian bersifat potret pada periode tertentu (cross-sectional) sehingga belum dapat menangkap dinamika perubahan kebijakan reward and punishment serta penguatan kelembagaan secara longitudinal.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas fokus dengan menganalisis keterkaitan dan integrasi antara ketiga instrumen PBK secara holistik, melibatkan informan lintas Kementerian/Lembaga, serta menggunakan desain longitudinal atau pendekatan kuantitatif untuk menguji keterhubungan antarvariabel, guna memberikan gambaran menyeluruh terhadap efektivitas sistem penganggaran berbasis kinerja di Indonesia.

### **Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memiliki implikasi praktis dan teoritis yang signifikan. Secara praktis, hasil temuan merekomendasikan penguatan peran kelembagaan Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran (EKP) dalam menjamin tindak lanjut rekomendasi evaluasi, peningkatan peran

serta akses APIP dalam pengawasan berbasis hasil evaluasi, konsistensi pelaksanaan kebijakan reward and punishment, serta penguatan komitmen pimpinan K/L terhadap pemanfaatan hasil evaluasi sebagai bagian dari tata kelola penganggaran yang akuntabel. Secara lebih operasional, rekomendasi tersebut dapat ditindaklanjuti melalui langkah-langkah konkret berikut.

Pertama, penguatan kewenangan EKP dapat dilakukan dengan melibatkan Subdirektorat EKP sebagai peserta tetap dalam forum trilateral meeting dan mencantumkan rekomendasi hasil EKA sebagai salah satu lampiran/poin pertimbangan dalam Surat Menteri Keuangan tentang Pagu Anggaran, sehingga rekomendasi memiliki dasar formal untuk ditindaklanjuti.

Kedua, peningkatan peran APIP dapat diwujudkan dengan penyampaian hasil EKA secara langsung melalui tembusan resmi kepada APIP, penyusunan SOP pemanfaatan hasil EKA dalam rewiu RKA-K/L, dan pemberian hak akses baca (read-only) kepada APIP pada aplikasi SMART.

Ketiga, komitmen pimpinan dapat diperkuat dengan menjadikan Nilai Kinerja Anggaran (NKA) sebagai salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) pimpinan unit kerja yang dicantumkan dalam perjanjian kinerja tahunan.

Keempat, terkait kebijakan reward and punishment, mengingat keterbatasan ruang fiskal, insentif non-fiskal dapat diimplementasikan secara konkret melalui beberapa mekanisme, antara lain:

- a. Publikasi peringkat kinerja anggaran K/L secara berkala pada laman resmi DJA/Kementerian Keuangan sebagai bentuk pengakuan dan tekanan reputasional (naming and faming);
- b. Pemberian penghargaan simbolik seperti piagam, sertifikat, atau *trophy* kinerja anggaran terbaik dalam forum resmi seperti Rapat Kerja Nasional atau penyusunan APBN;
- c. Penyematan predikat kinerja (mis. kategori "sangat baik") yang dapat digunakan K/L dalam laporan kinerja dan komunikasi publiknya; serta
- d. Pemberian prioritas atau kemudahan administratif tertentu dalam proses penganggaran berikutnya bagi K/L berkinerja tinggi.

Bagi K/L berkinerja rendah, punishment non-fiskal dapat berupa kewajiban menyusun rencana aksi perbaikan (*corrective action plan*) yang dipantau oleh DJA. Mekanisme non-fiskal ini menjaga keberlanjutan fungsi umpan balik evaluasi tanpa membebani anggaran negara. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya diskursus tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja di Indonesia sekaligus menegaskan pentingnya fungsi *performance information* sebagai alat pembelajaran, pengendalian, dan pertanggungjawaban dalam siklus anggaran, sebagaimana dikemukakan oleh Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015).

## DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Direktorat Jenderal Anggaran. (2025). *Kajian Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Mengoptimalkan Hasil Evaluasi Kinerja dan Anggaran (EKA) bagi Pengawasan APIP K/L*.
- Hendrawan, T. R., Sihombing, M., & Lubis, M.S. (2021). Analisis Perencanaan Dan Evaluasi Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Singkil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 3(1) 2021: 65-74.
- Kakerissa, H., Lewerissa, F., & Malintang, H. (2023). Evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Maluku Tenggara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.55047/jebt.v3i1.420>
- Kuangan, K. (2015). *Framework Penganggaran Berbasis Kinerja: Better Practice Guide*

- Keuangan, K. (2023). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan
- Keuangan, K. (2023). Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 466 Tahun 2023 Tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengendalian Dan Pemantauan Serta Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Perencanaan Anggaran.
- Keuangan, K. (2024). Surat Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 629 Tahun 2024 Tentang Penyampaian Nilai Kinerja Anggaran (NKA) Belanja K/L Tahun Anggaran 2023.
- Keuangan, K. (2024). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 107 Tahun 2024 Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*.
- OECD. (2019). *Good Practices for Performance Budgeting*. OECD
- OECD (2023), *OECD Journal on Budgeting*, Volume 2023 Issue 3, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec1d2b4e-en>
- Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA). (2019). *PEFA framework for assessing public financial management* (2nd ed.). PEFA Secretariat.
- Rahardjo, S.N., & Chariri, A. (2022). The adoption of performance-based budgeting in Indonesia public sectors: note to future research. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 26(1), 1-11.
- Rubio, G. M. (2011). *The Design and Implementation of a Menu of Evaluations*. World Bank.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Suherman. (2024). Optimalisasi penganggaran berbasis kinerja (PBK) di masa transisi kepemimpinan nasional: Tantangan dan strategi. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi (KNIA)*, 6(1). <https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/996>
- Suliantoro, I (2020). Menimbang Kembali Formula Efisiensi Pada Evaluasi Kinerja Anggaran. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, Vol.4, No.1, (2020), Hal.49-56.
- Suliantoro, I., & Deviyani, A. M. (2023). Evaluasi belanja K/L sebagai beban kerja tambahan pada satker mitra kerja KPPN Kediri. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 10(2), 105–117.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.