

Evaluasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Jakarta

Akhlis Febriyanto ^{1*}, Muhammad As'Ad ²

^{1,2} Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

¹ akhlisfebriyanto@gmail.com, ² muhas72@gmail.com

* Corresponding Author

ARTICLE INFO

Keywords

Performance-Based Budgeting;
Budget Preparation;
Policy Evaluation;
Central Office of the Directorate General of Treasury;

ABSTRACT

Performance-Based Budgeting is an approach that connects budget allocation with output and outcome. It is expected that Performance-Based Budgeting can help improve the quality of budget preparation by identifying outputs and outcomes, followed by identifying the necessary inputs to produce those outputs and outcomes. The Central Office of the Directorate General of Treasury has a complex organizational and budgetary structure and is the largest Work Unit within the Directorate General of Treasury. It has implemented the Performance-Based Budgeting policy in its annual budget preparation. This research aims to analyze and evaluate the Performance-Based Budgeting policy at the Central Office of the Directorate General of Treasury, analyze the factors hindering the policy, and provide recommendations on measures that can be taken to address the obstacles in the policy's implementation. This research uses a qualitative method, collecting data through in-depth interviews with key stakeholders, field observations, and documentation studies. The evaluation is conducted using criteria developed by William N. Dunn (2021:610), covering effectiveness, efficiency, adequacy, equity, responsiveness, and policy precision. The results of the research show that the performance-based budgeting policy has met the criteria of effectiveness, efficiency, adequacy, equity, and policy precision, but has not met the responsiveness criterion. In general, this policy has made a positive contribution to budget planning and preparation, but there are still obstacles that need to be addressed. The proposed recommendations include the establishment of a special team, the development of a resource forum, continuous training, and improved synchronization of planning and budgeting data.

PENDAHULUAN

Penganggaran adalah proses pengalokasian dari sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan pengeluaran yang tidak terbatas. Dalam organisasi sektor publik seperti instansi pemerintahan pada umumnya penganggaran merupakan proses yang dipengaruhi proses politik. Dalam kerangka bernegara, anggaran merupakan alat yang sangat penting bagi pemerintah untuk melakukan alokasi sumber daya secara tepat, distribusi pendapatan yang lebih adil dan menjaga stabilitas perekonomian negara.

Sejalan dengan meningkatnya tuntutan atas pelayanan publik yang semakin baik dengan mewujudkan transparansi, akuntabilitas dan profesionalitas dalam pengelolaan keuangan negara, pemerintah melakukan reformasi keuangan negara dengan mengeluarkan paket Undang-Undang di bidang keuangan negara yang terdiri dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Disamping itu, dalam rangka memperkuat sistem perencanaan yang tidak terpisahkan dengan paket Undang-Undang tersebut, diterbitkan juga Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang secara jelas mengamanatkan Reformasi Sistem Perencanaan dan Penganggaran di Indonesia.

Dengan berlakunya keempat Undang-Undang tersebut, pengelolaan Keuangan Negara telah memasuki fase baru dalam rangka reformasi manajemen keuangan negara. Salah satu bentuk reformasi manajemen tersebut adalah dengan penerapan tiga pilar penganggaran yaitu: (1) *Unified Budgeting* atau Penganggaran Terpadu, (2) *Medium Term Budgeting Framework* atau Kerangka Pembangunan Jangka Menengah (KPJM), dan (3) *Performance Based Budgeting* atau Penganggaran Berbasis Kinerja.

Pendekatan *Performance Based Budgeting* atau Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut. Kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran (output) dan/atau hasil (outcome), dari kegiatan yang dilakukan Kementerian/Lembaga, Eselon I, Eselon II atau satker dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) merupakan salah satu Unit Eselon I di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan peneliti dalam aspek pengelolaan keuangan terdapat beberapa fenomena yang mengindikasikan permasalahan dalam penganggaran dan pelaksanaan anggaran pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, antara lain :

1. Kurang kuatnya keterkaitan antara penganggaran dengan output yang hendak dicapai.
2. Masih tingginya frekuensi revisi anggaran yang dilakukan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
3. Pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan menyebabkan menumpuknya penyerapan belanja di akhir tahun.
4. Belum maksimalnya nilai efisiensi yang diperoleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan berdasarkan evaluasi pada data SMART-DJA.
5. Belum maksimalnya nilai konsistensi yang diperoleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan berdasarkan data SMART-DJA.
6. Tingkat deviasi yang cukup tinggi antara rencana penarikan dana yang telah ditetapkan dibandingkan dengan realisasi anggaran setiap bulannya.
7. Terdapat banyak perubahan antara perencanaan yang telah dilakukan tahun sebelumnya dengan pelaksanaan anggaran pada tahun berjalan.
8. Strategi pelaksanaan anggaran yang dilakukan pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan belum tepat.
9. Masih rendahnya tingkat pemahaman pegawai mengenai kebijakan penganggaran berbasis kinerja.
10. Kebijakan pemotongan anggaran pada pertengahan tahun berjalan menghambat pencapaian output dan cenderung kontradiktif dengan kebijakan penganggaran berbasis kinerja.
11. Proses penyusunan anggaran, revisi anggaran, pelaporan, dan evaluasi kinerja pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan memerlukan banyak koordinasi antarunit kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mengevaluasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
2. Menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor yang menghambat kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
3. Memberikan masukan terkait upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

KAJIAN PUSTAKA

1. **Administrasi** : William Leffingwell dan Edwin Robinson (2019:17): “Administrasi adalah cabang ilmu manajemen yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan perkantoran secara efisien, kapan, dan dimana pekerjaan tersebut harus dilakukan.”
2. **Administrasi Publik** : Nicholas Henry (Mulyadi, 2016:34): “Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan.”
3. **Kebijakan Publik** : Thomas R. Dye (Anggara, 2014:35): “Kebijakan publik merupakan bagian dari peran pemerintah, yang berarti setiap tindakan yang diambil oleh pemerintah memiliki tujuan tertentu.”
4. **Evaluasi Kebijakan Publik** : William N. Dunn (Hayat, 2018: 35) mengemukakan bahwa istilah “evaluasi mengacu pada penerapan berbagai ukuran nilai terhadap hasil kebijakan dan program.
5. **Anggaran** : Menurut Noor Cholis Madjid (2013), anggaran adalah rencana keuangan yang dibuat secara rinci dan sistematis yang memuat rencana penerimaan dan rencana pengeluaran

KERANGKA KONSEPTUAL

Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan merupakan salah satu perubahan yang signifikan dalam rangka mendukung penyusunan anggaran yang semakin efektif, efisien, akuntabel, akurat dan berkualitas. Perubahan pendekatan dari berbasis input base menjadi output base akibat dari penerapan penerapan penganggaran berbasis kinerja mengalami berbagai tantangan dalam perumusan output, memastikan kualitas output, dan menghubungkan output dengan outcome. Pengukuran dan penilaian atas kinerja penganggaran juga merupakan isu yang perlu menjadi perhatian.

Dalam penelitian kualitatif ini peneliti akan menggunakan 6 (enam) kriteria berdasarkan teori evaluasi kebijakan dari William N. Dunn (Yati dkk, 2021) dalam melakukan evaluasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk meningkatkan kualitas penyusunan anggaran dengan rincian sebagai berikut:

1. Efektivitas (*Effectiveness*): Menilai apakah hasil yang diharapkan sudah tercapai.
2. Efisiensi (*Efficiency*): Menilai berapa banyak usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
3. Kecukupan (*Adequacy*): Mengevaluasi seberapa baik hasil yang dicapai dalam menyelesaikan masalah yang ada.
4. Perataan (*Equity*): Memeriksa apakah distribusi biaya dan manfaat dilakukan secara adil di antara berbagai kelompok.
5. Responsivitas (*Responsiveness*): Mengukur seberapa baik hasil kebijakan memenuhi kebutuhan, preferensi, atau nilai dari kelompok tertentu.
6. Ketepatan (*Appropriateness*): Menilai apakah hasil atau tujuan yang dicapai memiliki manfaat nyata atau bernilai.

METODE PENELITIAN

a. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam tanpa manipulasi terhadap objek penelitian. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi,

kemudian dianalisis secara induktif untuk memahami makna yang terkandung dalam fenomena yang diteliti.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat. Penelitian ini memfokuskan pada evaluasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

b. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada Evaluasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan beserta faktor pendukung dan penghambat dengan menggunakan teori evaluasi kebijakan menurut William N. Dunn (2013) terdiri dari 6 variabel yaitu sebagai berikut:

1. Efektifitas (effectiveness), berkenaan dengan hasil yang diinginkan yaitu kebijakan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran dapat mendukung Penganggaran Berbasis Kinerja.
2. Efisiensi (eficiency), berkenaan dengan seberapa besar Penganggaran Berbasis Kinerja berdampak pada efisiensi sumber daya yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran dan pencapaian hasil.
3. Kecukupan (adequacy), seberapa jauh hasil kebijakan dapat memecahkan masalah sehingga dapat dihasilkan penyusunan anggaran yang berkualitas.
4. Perataan/Kesamaan (equity), artinya apakah kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan sudah dilaksanakan oleh seluruh unit kerja berdasarkan tugas dan fungsinya.
5. Responsivitas (responsiveness), menunjukkan tingkat kepuasan dari seluruh pihak yang terkait atas kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
6. Ketepatan (appropriateness), artinya kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan dapat membawa perbaikan dalam penyusunan anggaran secara akuntabel dan transparan.

c. Penentuan Informan

Pemilihan informan sebagai sampel, yang disebut sebagai "sampel bertujuan", dilakukan setelah penelitian selesai. Pemilihan ini tidak dapat ditentukan sebelumnya, dan dilakukan sesuai kebutuhan dan kepastian peneliti dalam mengumpulkan data. Proses pemilihan sampel menggunakan Purposive Sampling, di mana peneliti memilih informan berdasarkan kebutuhan penelitian. Setelah mencapai titik di mana tidak ada informasi baru yang ditemukan selama pengumpulan data (titik jenuh), penelitian dianggap selesai. Proses pengumpulan informasi dari informan yang dipilih sebagai sampel dianggap telah mencukupi.

Adapun informan yang dijadikan sampling dalam penelitian ini adalah pegawai/pejabat yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan

d. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan teknik berikut:

1. Wawancara, dengan melibatkan *key-informan* yang memiliki keterlibatan langsung dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
2. Observasi, dilakukan secara non-partisipatif dengan mengamati proses penganggaran yang menerapkan kebijakan anggaran berbasis kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
3. Dokumentasi, menganalisis dokumen resmi terkait regulasi dan laporan pengadaan.

4. Triangulasi, metode pengumpulan data yang menggabungkan berbagai strategi pengumpulan data dengan menggunakan sumber data yang telah ada sebelumnya..

e. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode Miles dan Huberman, yang mencakup:

1. Pengumpulan Data, bertujuan untuk melengkapi penelitian lapangan yang telah dilakukan.
2. Reduksi Data, dengan penyederhanaan dan pemilihan data yang relevan.
3. Penyajian Data, dengan mengorganisasikan data dalam bentuk narasi, tabel, atau diagram.
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi, yaitu menyimpulkan hasil analisis berdasarkan pola dan hubungan antar data.

f. Uji Keabsahan Data

Keabsahan data diuji melalui beberapa kriteria berikut:

1. Uji *Credibility*, berdasarkan standar derajat kepercayaan (kredibilitas), pengecekan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi, member check, pengecekan sejawat, perpanjangan pengamatan, ketekunan pengamatan, dan analisis kasus negatif.
2. Uji *Transferability*, mengacu pada sejauh mana temuan dapat digunakan atau dimanfaatkan dalam konteks yang berbeda.
3. Uji *Dependability*, menggunakan data primer berupa transkrip wawancara yang diperoleh langsung dari para informan, melakukan studi, pengumpulan data, evaluasi data, dan menyimpulkan temuan dengan cara mendatangi lapangan secara langsung.
4. Uji *Confirmability*, mengacu pada evaluasi temuan penelitian.

g. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Peneliti melakukan observasi, wawancara dan studi dokumentasi di lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang berlangsung dari bulan Oktober hingga Desember tahun 2024, mencakup pengumpulan data, analisis, dan penyusunan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI, sebuah lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan perbendaharaan negara. Di dalamnya terdapat Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, memberikan pembinaan, serta menyediakan dukungan strategis dan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Untuk itu, administrasi pengelolaan keuangan Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan terkonsentrasi pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, termasuk di dalamnya yaitu tugas dan fungsi dalam hal penyusunan anggaran.

b. Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan

1. Efektivitas Kebijakan

Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah meningkatkan kualitas perencanaan dan memperkuat pertanggungjawaban serta transparansi pengelolaan keuangan pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan

2. Efisiensi Kebijakan

Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja menyelaraskan penyusunan anggaran dengan tujuan strategis organisasi dan mewajibkan untuk merencanakan penggunaan anggaran secara lebih efisien pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

3. Kecukupan Kebijakan

Terdapat hubungan yang erat antara penetapan indikator kinerja dan penyusunan anggaran dalam penerapan kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja secara periodik dapat dilaksanakan secara berkelanjutan.

4. Perataan/Kesamaan Kebijakan

Pihak-pihak dalam hal ini pejabat/pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan penetapan indikator kinerja organisasi sudah melaksanakan tugas dan fungsi sesuai kewenangannya.

5. Responsivitas Kebijakan

Sebagian besar pihak yang terkait belum puas dengan kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja karena koordinasi antarunit belum dilakukan secara baik, target yang ditetapkan pada tahap penyusunan anggaran harus disesuaikan kembali, serta belum terdapat peraturan yang mengatur secara teknis bagaimana implementasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada unit organisasi terendah.

6. Ketepatan Kebijakan

Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja dapat meningkatkan kualitas penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan karena mendorong efisiensi, akuntabilitas, dan pencapaian hasil yang lebih nyata. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas dokumen perencanaan dan koordinasi yang baik antarunit. Pada proses penganggaran setiap pihak akan lebih bijak dan berhati-hati agar dapat memberikan manfaat dalam pencapaian tujuan organisasi.

c. Faktor-Faktor yang menghambat kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan

1. Sumber Daya Manusia (SDM) : dinamika perpindahan tugas (mutasi) pegawai dan perubahan arah kebijakan penataan organisasi
2. Rendahnya tingkat keterlibatan unit teknis atau unit pemilik indikator kinerja dalam penyusunan anggaran.
3. Koordinasi yang belum intensif dan maksimal antar unit kerja terkait dengan data penganggaran dan pengelolaan kinerja organisasi.
4. Teknologi yang masih perlu diperbaiki dan disempurnakan. Masih terdapat keterbatasan referensi data pada aplikasi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran.

d. Upaya mengatasi hambatan kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan

1. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang tinggi terkait dengan penyusunan anggaran dan indikator kinerja.
2. Komitmen dari seluruh unit kerja terkait melalui Pimpinan yang mendukung penuh atas implementasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja.
3. Sinergi dari seluruh pihak terkait agar penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan efektif, efisien, terukur dan berkesinambungan.
4. Peraturan yang lebih jelas dalam mengatur secara teknis bagaimana implementasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada unit organisasi terendah (Satuan Kerja).
5. Peningkatan sarana TIK yang terkait dengan kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja untuk mengurangi human error dan menjamin validitas data.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada DIPA Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan sudah memenuhi kriteria efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), kecukupan (*adequacy*), perataan/ kesamaan (*equity*), dan ketepatan (*appropriateness*), namun belum memenuhi kriteria responsivitas (*responsiveness*). Hambatan yang ditemukan kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja pada DIPA Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah: 1) Faktor Sumber Daya Manusia (SDM): dinamika mutasi dan kebijakan arah penataan organisasi; 2) Komitmen Pimpinan Unit Kerja, faktor ini sangat berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan unit teknis; 3) Sinergi Para Pengelola Keuangan dan Kinerja Organisasi: adanya koordinasi belum optimal dan intensif; 4) Faktor Teknologi: peningkatan sarana diperlukan untuk integrasi referensi sistem perencanaan dan penganggaran serta mengurangi *human error*. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan atas kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja yaitu: 1) Resource Forum yang dilakukan pada tingkat Unit Eselon I di Direktorat Jenderal Perbendaharaan; 2) Adanya masukan yang membangun demi perbaikan regulasi/peraturan dan pengembangan teknologi terkait Penganggaran Berbasis Kinerja dari para pihak yang terlibat langsung; 3) Adanya rekrutmen pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidang penyusunan anggaran dan pengelolaan kinerja organisasi.

Saran

1. Membentuk suatu unit atau tim khusus berupa *Taskforce Team* Penganggaran Berbasis Kinerja yang terdiri dari pengelola keuangan dan kinerja organisasi. Tim bertanggung jawab untuk mengelola informasi indikator kinerja yang akan dilakukan sinkronisasi dengan penyusunan anggaran agar tujuan dari kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja tercapai.
2. Mengembangkan *Resource Forum* dengan menyediakan sarana komunikasi berupa umpan balik secara online atau sesi diskusi rutin antara pengelola kinerja dan pengelola keuangan untuk mengidentifikasi hal-hal yang perlu perbaikan dan umpan balik mengenai pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja.
3. Membuat panduan penggunaan yang terstruktur berupa *manual book* dan menyediakan tutorial video atau webinar untuk membantu pengguna (*user*) baru memahami proses penyusunan anggaran dalam kaitannya dengan pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja secara komprehensif.
4. Menyediakan program pelatihan yang komprehensif untuk membantu para pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran dan pengelolaan kinerja agar memahami dan memperkuat Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
5. Meningkatkan sarana teknologi berupa pengembangan sinkronisasi data pada Aplikasi Kolaborasi Perencanaan dan Informasi Kinerja Anggaran (KRISNA) dan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) untuk mengatasi keterbatasan referensi data penyusunan Rencana Kerja sebagai pedoman utama penyusunan anggaran Satuan Kerja sebelum ditetapkan menjadi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aan Komariah, Djam'an Satori. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta.
- Akbar, M. Firyal & Mohi, W. Kurniati (2018). Studi Evaluasi Kebijakan (Evaluasi. Beberapa Kebijakan di Indonesia), Gorontalo : Ideas.
- Ali Faried et al. (2012). Studi Analisa Kebijakan: Konsep, Teori, dan Aplikasi Sampel Teknik Analisa Kebijakan Pemerintah. Bandung: Refika Aditama.
- Anggara, Sahya. (2014). Kebijakan Publik. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Anggraini, Yuli. (2016). Implementasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja: Sebuah Studi Fenomologis (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Agama Islam X. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Creswell, John W. (2018). Penelitian Kualitatif & Desain Riset. Yogyakarta : PT. Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. (2013). Pengantar Analisis Kebijakan Publik, cetakan kelima. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press
- Halim, Abdul., dan Muhammad Syam Kusufi. (2014). Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Salemba Empat.
- Hayat. (2018) Kebijakan Publik: Evaluasi, Reformasi, dan Formulasi. Malang: Intrans Publishing.
- John W. Creswell (diterjemahkan oleh Achmad Fawaid). (2010). Desain Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Perpaduan. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Madjid, Noor Cholis, Hasan Ashari. 2013. Analisis Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Mardiasmo. (2009). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mardiasmo. (2016). Efisiensi dan Efektifitas. Jakarta: CV. Andy.
- Moleong, L. J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya.
- Mulyadi, Dedy. (2016), Administrasi Publik dan Pelayanan Publik, Bandung: CV. Alfabeta.
- Nordiawan, Deddi., dan Ayuningtyas Hertianti. (2014). Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, Riant (2017). Public Policy. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia.
- Rachman, Abdul. (2009). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rosenbloom, David H. dkk. (2015). Public Administration. Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector. Eighth Edition. New York : McGraw-Hill International Edition.
- Rukin. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif. Sulawesi Selatan: Yayasan Ahmar Cendikia Indonesia.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian dan Pengembangan). Bandung: Alfabeta.
- Suherman, A. (2020). Buku Ajar Teori-Teori Komunikasi. Sleman: Deepublish.
- Sutha, Diah Wijayanti. (2018). Administrasi Perkantoran. Sidoarjo: PT. Indomedia. Pustaka.
- Syamsuddin. (2016). Paradigma Metode Penelitian (Kualitatif dan. Kuantitatif). Makassar: Shofia.
- Wekke, Ismail Suardi et.al. (2019). Metode Penelitian Sosial. Yogyakarta : Gawe Buku.
- Widodo, Joko. (2018). Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik. Malang : Media Nusa Creative.
- Widodo, Teguh. (2016). Performance Based Budgeting: Evidence From Indonesia. Disertasi. Birmingham: University of Birmingham.
- William H. Leffingwell and Edwin M. Robinson, (2019). Textbook of Administrations, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Winarno, Budi. (2016). Kebijakan Publik dalam Era Globalisasi. Yogyakarta: Pusat Penerbit Akademik CAPS.

Jurnal

- Ariwibawa, Yunus., Dwi Rachmina., dan A. Roby Falatehan. (2018). Strategi Peningkatan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah Volume*, 10(1), 25-34.
- Curristine, Teresa., Zsuzsanna Lonti., and Isabelle Joumard. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting Volume 7 No 1*. ISSN 1608-7143.
- Hartanto, Miftah Ruli., Busaini., and Animah. (2018). Implementation of Performance-Based Budgeting: A Phenomenological Study on National Land Agency. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(02), 122-131.
- Hermawan, Erry. (2011). Analisis Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan – Sekretariat Negara RI. Tesis. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Maulamin, Taufan., Agus Cholik., dan Eneng Tuti Alawiah. (2018). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Pengelolaan Anggaran Pada Instansi Pemerintah (Studi Pada Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten). *Jurnal Transparansi*, 1 (2), 259-282.
- Mulyono, Antonius Adikusumo., dan Ayuningtyas Hertianti. (2019). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Dalam Rangka Mewujudkan Good Financial Governance. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 275-290.
- Purwanika, Ari. (2015). Optimalisasi Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran dalam Rangka Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Tesis. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.
- Ramdhani, Abdullah dan Muhammad Ali Ramdhani. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, Vol. 11, No. 1, hlm.1-12.
- Surianti, Meily., and Abdul Rahman Dalimunthe. (2015). The Implementation of Performance Based Budgeting In Public Sector (Indonesia Case: A Literature Review). *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(12), 198-210.

Peraturan

- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. 2020. Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-193/PB/2020 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2020-2024.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2014). Better Practice Guide Penganggaran Berbasis Kinerja. Jakarta: Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2013. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 71/PMK.02/2013 tentang Pedoman Standar Biaya, Standar Struktur Biaya, dan Indeksasi dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2014. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2019. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 208/PMK.02/2019 Tahun 2019 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2021. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Jakarta.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2023. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 135/PMK.01/2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2003 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2003 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Jakarta.