



Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja

Cris Kuntadi¹, Ema Velayati²

¹ Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

² Politeknik STIA Lan Jakarta

¹cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id, ²vellayat@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 12 September 2022

Disetujui 20 Oktober 2022

Diterbitkan 25 November 2022

Kata kunci:

Implementasi; Anggaran berbasis kinerja; Komitmen organisasi; Sumber daya; Penghargaan; Hukuman

Keywords :

Implementation; Performance-based budgeting; Organizational commitment; Resources, Rewards; Punishments

ABSTRAK

Sistem anggaran berbasis kinerja menjadi sesuatu yang semakin populer di negara-negara maju di seluruh dunia. Penelitian sebelumnya atau terkait sangat penting dalam penelitian atau penulisan artikel ilmiah. Penelitian sebelumnya atau penelitian terkait membantu memperkuat teori dan fenomena hubungan atau efek antar variabel. Tulisan ini mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan performance budgeting, yaitu: komitmen organisasi, sumber daya dan insentif dan sanksi, serta penelitian literatur tentang pengelolaan keuangan nasional. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menetapkan hipotesis pengaruh antar variabel untuk penelitian selanjutnya. Hasil kajian pustaka ini adalah: 1) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja; 2) Sumber daya berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja; 3) Reward dan penalti berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja.

ABSTRACT

Performance-based budgeting systems are becoming increasingly popular in developed countries around the world. Previous or related research is very important in research or scientific article writing. Previous research or related research helps strengthen the theory and phenomenon of the relationship or effect between variables. This paper examines the factors that influence the implementation of performance budgeting, namely: organizational commitment, resources and incentives and sanctions, as well as literature research on national financial management. The purpose of writing this article is to establish the hypothesis of influence between variables for further research. The results of this literature review are: 1) Organizational commitment influences performance budget implementation; 2) Resources influence the implementation of performance budgets; 3) Rewards and penalties affect the implementation of the performance budget.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Sebagai pengganti sistem konvensional *Line Item Budgeting*, sistem penganggaran berbasis kinerja “(*performance-based budgeting*)” menjadi semakin populer di negara-negara maju di seluruh dunia. Berbeda dengan metode penganggaran tradisional, penganggaran berbasis kinerja berfokus pada hasil terukur yang terkait langsung dengan tujuan yang dinyatakan organisasi dan tujuan jangka panjang (Junaedi & Salistia, 2019). Sistem ini berpotensi meningkatkan efisiensi pemerintah di bidang pengelolaan sumber daya, pembuatan kebijakan, dan akuntabilitas publik/masyarakat. Karena anggaran tradisional memiliki banyak kekurangan, terutama karena kurangnya tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran pelayanan publik, maka dikembangkanlah pendekatan penganggaran berbasis kinerja.

Penekanan metode ini adalah melakukan sesuatu secepat dan seefektif mungkin. Untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas penggunaan anggaran yang terukur, penganggaran berbasis kinerja digunakan untuk menggambarkan hubungan langsung antara alokasi anggaran dengan keluaran atau hasil kegiatan atau program, serta hubungan langsung antara pencapaian kinerja dan struktur organisasi. Metode untuk secara sistematis dan rasional memutuskan tujuan tersebut juga ditekankan (Rezariski, 2020). Kementerian dan lembaga wajib menggunakan strategi penganggaran berbasis kinerja sebagai bagian dari implementasi PP No. 90/2010 (Armala, 2020). Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94 Tahun 2013, metode baru penganggaran dan

perencanaan negara telah dikembangkan, dilaksanakan, melalui penganggaran berbasis kinerja (Hakim & Makmur, 2019). Metode ini memberikan pandangan yang transparan tentang bagaimana dana negara didistribusikan dan bagaimana mereka digunakan. Pada implementasinya anggaran berbasis kinerja tidak akan serta merta berhasil dan keberadaan bersama dengan hasil bagi perusahaan itu sendiri. Sebagai faktor yang memicu keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, diperlukan beberapa persiapan untuk menangkai dampak yang mungkin menghambatnya (Yulia & Ningsih, 2020) yaitu kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang), penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas, dan keinginan yang kuat untuk berhasil.

Kebijakan *automatic adjustment* sudah ada pengaturan pada UU No.6/2021 pasal 28 ayat 2 tentang APBN Tahun Anggaran 2022, dalam pelaksanaannya Kementerian/Lembaga harus dapat *selfblok* anggaran yang tidak prioritas sebesar 5%. Anggaran dapat digunakan kembali oleh Kementerian/Lembaga bila kondisi pandemi covid-19 sudah membaik dan untuk kebutuhan yang kebutuhan mendesak setelah bulan Juni 2022. Dengan adanya kebijakan tersebut sangat dimungkinkan seluruh Kementerian/Lembaga diharuskan menyisihkan anggaran untuk melaksanakan kebijakan tersebut, dimana besaran anggaran sudah ditentukan dari Kemenkeu yang berakibat Satker di K/L yang memiliki anggaran besar menjadi sasaran target *automatic adjustment*, sehingga pada kenyataannya kegiatan prioritas nasional pun menjadi sasaran. Berdasarkan hal tersebut Kebijakan Pemerintah sangat berpengaruh pada pengimplementasian anggaran berbasis kinerja dari sisi Sumber Daya (anggaran), sebagai modal dalam pencapaian kinerja Kementerian/Lembaga. Dalam implementasi anggaran berbasis kinerja terdapat 4 (empat) faktor yang pengaruhi salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM) (Saputro, 2016). Menurut (Gani et al., 2022) menyebutkan bahwa SDM sebagai elemen penyusun anggaran memiliki peran yang penting dalam anggaran berbasis kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap pelaksanaan anggaran kinerja, pengaruh positif dan signifikan sumber daya manusia terhadap pelaksanaan anggaran kinerja, dan pengaruh positif dan signifikan sumber daya manusia terhadap pelaksanaan anggaran kinerja. Dampak penghargaan dan hukuman terhadap pelaksanaan anggaran kinerja.

Menurut UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, rencana keuangan tahunan pemerintahan yang diwujudkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi negara dalam bentuk kebijakan fiskal yang memiliki fungsi penting dalam mencapai tujuan bernegara. Maka dalam rangka memenuhi tuntutan mewujudkan good corporate governance dan New Public Management (NPM) diperlukan perubahan dari sistem anggaran tradisional menuju penganggaran berbasis kinerja (Ismid et al., 2020). Berdasarkan hal tersebut diatas, anggaran berbasis kinerja yang disusun berdasarkan tujuan atau tujuan organisasi yang dicapai pada anggaran yang dialokasikan sesuai harapan masyarakat. Output organisasi adalah fokus utama dari penganggaran berbasis kinerja, itulah sebabnya mengapa sangat terkait erat dengan tujuan jangka panjang organisasi dan rencana strategis. Untuk menunjukkan bagaimana alokasi dana program berkontribusi pada pencapaian hasil program, anggaran kinerja dikembangkan setiap tahun sebagai bagian dari rencana kinerja terpadu (Djamil & Riharjo, 2019). Penganggaran berbasis kinerja menggunakan sumber daya tidak hanya untuk kebutuhan unit organisasi, namun juga untuk perencanaan program, yang selanjutnya dilakukan pengukuran sebagai indikator kinerja organisasi.

Sistem anggaran berbasis kinerja ialah anggaran yang diajukan didasarkan dalam kinerja yang bisa diadakan pengukuran bersumber suatu aktivitas atau program. Manfaat dari metode anggaran berbasis kinerja adalah seperangkat alat untuk mencapai tujuan serta sasaran disalurkan dalam wujud target kinerja dalam tiap unit kerja ataupun organisasi. Dalam rangka mengetahui dan mendapatkan informasi pencapaian kinerja suatu organisasi berdasarkan anggaran yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan program, kegiatan dan fungsi yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan Audit Kinerja. Fungsi Audit Kinerja dalam Sistem anggaran berbasis menjadi sangat penting karena akan memberikan hasil revidi dari Pemeriksa atas pencapaian target kinerja organisasi yang telah ditetapkan atau diharapkan (Kuntadi, 2021). Dengan memiliki komitmen organisasi, seseorang tidak hanya menjadikan dirinya sekedar anggota, melainkan akan menumbuhkan kesediaan yang tinggi untuk berusaha bagi organisasi, demi kepentingan organisasi (Putri & Tanjung, 2019).

Kuatnya komitmen terhadap organisasi seseorang memotivasi individu untuk bekerja menuju tujuan organisasi dengan pandangan optimis dan memberikan upaya terbaik mereka. Sebuah organisasi dengan tingkat komitmen yang tinggi memiliki anggota yang percaya bahwa mereka memainkan peran kunci dalam keberhasilannya dan yang bekerja keras untuk mewujudkannya. Ketika karyawan tidak peduli dengan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, itu karena kepentingan diri mereka sendiri daripada kebaikan keseluruhan. Komitmen seseorang terhadap organisasinya akan terganggu jika mereka tidak berusaha sebaik mungkin untuk itu. Ketika tidak ada cukup dukungan dari atas ke bawah, penganggaran berbasis kinerja tidak dapat berjalan. Komitmen seseorang terhadap diri sendiri dan orang lain tercermin dalam cara mereka bertindak. Sekelompok orang yang bekerja bersama secara formal di bawah hierarki yang sama untuk mencapai tujuan bersama disebut organisasi. Baik lokasi fisik tempat pekerjaan diselesaikan maupun proses dinamis kolaborasi di antara karyawan merupakan aspek penting yang harus dipertimbangkan oleh organisasi mana pun. Tingkat komitmen organisasi seseorang dapat diukur dengan seberapa banyak loyalitas yang mereka tunjukkan kepada atasan mereka atas pilihan lain. Organisasi dengan Dimensi atau Indikator Komitmen Organisasi yang tinggi memiliki anggota yang sangat percaya dan menerima tujuan organisasi, yang termotivasi untuk bekerja demi kemajuan organisasi, dan yang ingin mempertahankan anggota organisasi lainnya.

Manusia sebagai perencana, pelaksana, pengontrol, dan evaluator memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja. karena peran krusial yang dimainkannya, maka dari itu kompetensi sumber daya manusia sangatlah penting. Sumber daya merupakan modal dan kekayaan terpenting yang dimiliki oleh organisasi, dan pengelolaan yang efektif atas sumber daya tersebut merupakan kunci keberhasilan organisasi yang bersifat kritis dan memutuskan (Fathoni, Somad, 2016). Kompetensi mengacu pada keterampilan dan kemahiran karyawan yang ditunjukkan dalam melakukan fungsi-fungsi penting dari posisi mereka. Selain Sumber Daya Manusia, Sumber Daya lain dalam organisasi juga merupakan faktor penting dalam penganggaran berbasis kinerja. Menurut (Ismid et al., 2020) terdapat beberapa faktor pemicu berhasilnya implementasi anggaran berbasis kinerja, yaitu kepemimpinan dan komitmen, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan dan sanksi, keinginan yang kuat, serta sumber daya yang cukup. Sumber daya yang dimaksud adalah dana, waktu, dan manusia. Sumber daya terutama pendanaan merupakan input yang dapat digunakan untuk menghasilkan output suatu organisasi atau Instansi Pemerintah yang berhubungan erat dengan penilaian kinerja dari aspek efisien dan ekonomis. Untuk menilai lembaga atau Instansi Pemerintah dalam pencapaian kinerja dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi target atau sasaran yang telah ditetapkan (Kuntadi, 2021), sehingga dengan pendanaan yang memadai merupakan input untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penganggaran berbasis kinerja .

Salah satu cara terbaik untuk mendorong seseorang melakukan apa yang benar dan melakukan yang lebih baik dalam pekerjaannya adalah dengan memberinya penghargaan karena melakukannya. Imbalan dapat berupa barang atau sebagai ungkapan rasa terima kasih dan penghargaan dari pihak luar. Untuk mendorong karyawan bekerja keras menuju tujuan organisasi, bisnis dan lembaga lain sering memberikan penghargaan materi dan non-materi atas upaya mereka (Zulkarnaen et al., 2018). Penghargaan, baik uang atau simbolis, yang diberikan kepada karyawan oleh manajemen perusahaan dimaksudkan untuk mendorong mereka mengerahkan upaya yang lebih besar dalam mengejar tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa reward adalah cara yang digunakan untuk menunjukkan rasa terima kasih kepada mereka yang telah melakukan dengan baik dan berprestasi, dengan harapan dapat menjadi insentif positif bagi mereka untuk terus melakukannya.

Menurut (Erawan & Arifin, 2018) mengungkapkan "*Punishment*" berasal dari bahasa Inggris "*punish*," yang maknanya "hukuman" ataupun dalam pemastian bahwasanya aturan dipatuhi, hukuman dipergunakan dalam membuat jera bagi mereka yang memilih untuk bertindak sebaliknya. Manajer dan bawahan sama-sama dapat memberikan hukuman dalam bentuk kritik yang membangun, penurunan pangkat, atau bahkan pemecatan. Saat menerapkan anggaran berbasis kinerja, penting untuk menetapkan ekspektasi untuk masing-masing departemen atau tim. Pemberian sanksi (*punishment*) merupakan faktor penting untuk memicu keberhasilan implementasi berbasis kinerja, seperti halnya pemberian *reward* (Arlynsky, 2021). Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menerapkan penganggaran berbasis kinerja tergantung pada berat ringannya hukuman yang diberikan kepada mereka yang mengabaikan atau mengabaikan peringatan tentang penerapan tersebut. Secara umum, baik penguatan positif maupun konsekuensi negatif diperlukan untuk memotivasi individu secara efektif, termasuk karyawan untuk meningkatkan tingkat kinerja mereka (Muslih, 2020). Keduanya

merupakan tanggapan dari atasan yang bertujuan untuk membantu karyawannya melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Penelitian terdahulu terkait implementasi anggaran berbasis kinerja, komitmen organisasi, sumber daya, penghargaan dan sanksi telah banyak dilakukan, diantaranya oleh (Hasan, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya (sumber daya manusia dan waktu untuk mencapai tujuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja, penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Maulina & Abdullah, 2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, monitoring dan evaluasi, dan regulasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan paparan penelitian terdahulu yang disertai persamaan dan perbedaan sebagai nilai kebaruan dalam penelitian ini, terlihat konteks relevansi artikel memerlukan penguatan teori observasional untuk dapat mengamati hubungan atau pengaruh antara faktor-faktor yang digunakan sebagai variabel dan penggunaan variabel dalam menyusun hipotesis. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan tinjauan pustaka di bidang pengelolaan keuangan nasional yang berkaitan dengan komitmen organisasi, sumber daya, insentif, dan sanksi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Adapun rumusan masalah yang peneliti ajukan sebagai dasar penelitian, yaitu: Apakah komitmen organisasi, sumber daya, penghargaan, dan sanksi berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran kinerja?.

METODE PENELITIAN

Artikel penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan tinjauan pustaka yang komprehensif (*Library Research*). Metode kualitatif merupakan metode yang fokus pada pengamatan yang mendalam (Anggito & Setiawan, 2018). Oleh karenanya, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian dapat menghasilkan kajian atas suatu fenomena yang lebih komprehensif. Menggunakan kombinasi sumber daya offline (dari perpustakaan) dan online (dari *Mendeley*, *Google Scholar*, dan media online lainnya) untuk mengevaluasi teori dan hubungan atau pengaruh antar variabel (Adlini et al., 2022). Dalam melaksanakan penelitian kualitatif, sangat penting dalam peninjauan relevansi literatur mempergunakan cara yang sejalan dengan metodologi yang dipilih. Oleh karenanya itu diperlukannya pendekatan induktif agar tidak mempengaruhi pertanyaan yang diajukan selama penelitian. Sifat eksplorasi penelitian kualitatif ialah satu alasan utama dalam mengadakan penelitian itu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bersumberkan kajian teori serta relevansi penelitian sebelumnya alhasil penjabaran artikel *literature review* berikut pada konsentrasi Manajemen Keuangan Negara ialah : Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Komitmen dari setiap unsur di dalam organisasi penting dalam meningkatkan anggaran berbasis kinerja (Hasan, 2018). Komitmen dapat menumbuhkan perasaan bertanggungjawab serta membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, serta rela berkorban untuk organisasi (Putri & Tanjung, 2019). Dalam menumbuhkan komitmen organisasi tersebut, salah satu cara yang perlu dilakukan adalah mengembangkan gaya kepemimpinan yang cocok dengan instansi tersebut (Gani et al., 2022). Komitmen Organisasi adalah faktor kunci dalam keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja, dan itu membutuhkan kepemimpinan dan komitmen dari seluruh jajaran (Maulina, 2019). Konsisten dengan temuan dari studi oleh (Ayu, 2017).

Pengaruh Sumber Daya terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Kualitas sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, informasi pendukung dan fasilitas pendukung lainnya adalah hal penting dan faktor yang relevan untuk mengukur implementasi anggaran berbasis kinerja (Ismid et al., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ismid et al., 2020) menunjukkan bahwa sumber daya yang cukup berpengaruh terhadap Anggaran berbasis kinerja. Sumber daya manusia sebagai elemen yang melakukan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja memiliki peranan penting sehingga perlu ditingkatkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran berbasis kinerja. Menurut (Gani et al., 2022) peningkatan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pemberian pelatihan dan pembekalan. Namun, sumber daya lain juga dibutuhkan dalam mendukung implementasi. Apabila terdapat sumber daya berupa staff dan dana sebagi

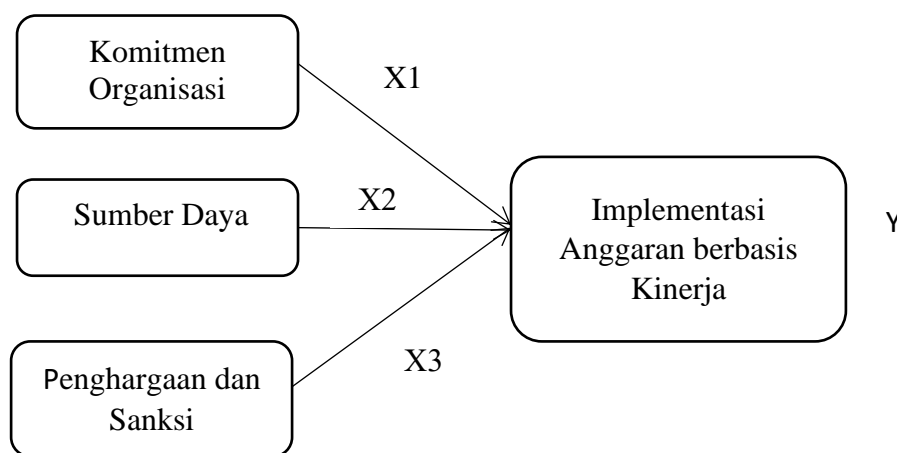
pendukungnya, maka akan berdampak pada positif dalam anggaran berbasis kinerja (Ismid et al., 2020). Sumber Daya memiliki pengaruh pada implementasi penganggaran berbasis kinerja, ini sejalan bersama penelitian yang dilaksanakan oleh (Ayu, 2017), (Hasan, 2018) dan (Maulina, 2019).

Pengaruh Penghargaan dan Sanksi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Penghargaan (*reward*) memiliki pengaruh yang positif serta signifikan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja (Ismid et al., 2020). Menurut (Ismid et al., 2020), penghargaan adalah suatu cara memberikan apresiasi bagi individu atau organisasi yang berprestasi sehingga dengan pemberian penghargaan tersebut dapat memberikan semangat positif untuk mengulangi pekerjaan yang baik tersebut. Penghargaan tersebut dapat bersifat material maupun non material. Sementara itu, terdapat pengaruh positif antara sanksi sebagai faktor pemicu terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja (Mustika, 2018). Menurut (Mustika, 2018) menyebutkan bahwa alat pengendali berupa aturan dan hukum dibutuhkan untuk membuat suatu organisasi berjalan dengan baik. Penghargaan dan sanksi memiliki pengaruh pada pengimplementasian penganggaran berbasis kinerja, ini sejalan bersama penelitian oleh (Saraswati, 2017).

Conceptual Frame Work

Bersumberkan perumusan permasalahan, kajian teori, relevansi penelitian sebelumnya serta pembahasan pengaruh antar variabel, maka didapat kerangka berfikir artikel berikut yakni.



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Dalam hal ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor berikut telah mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja, yaitu: komitmen organisasi, sumber daya yang tersedia, dan penghargaan (insentif) dan sanksi. Ketiga faktor eksogen berikut bukanlah satu-satunya yang memiliki peran pada penerapan penganggaran berbasis kinerja, variabel lainnya yang memiliki pengaruh ialah: Gaya Kepemimpinan: (Maulina, 2019). Penyempurnaan Sistem Administrasi, (Hasan, 2018), dan (Mustika, 2018), Budaya Organisasi: (Ayu, 2017).

KESIMPULAN

Bersumberkan teori, relevansi artikel serta pembahasan alhasil bisa dirumuskan hipotesis dalam pengamatan berikutnya yaitu, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh pada implementasi anggaran berbasis kinerja. Sumber Daya memiliki pengaruh pada implementasi anggaran berbasis kinerja. Penghargaan dan Sanksi memiliki pengaruh pada implementasi anggaran berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Cv Jejak (Jejak Publisher).

- Arlynsky, A. (2021). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan Pt. Cinemaxx Global Pasifik Medan. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 1(01).
- Armala, S. (2020). Implementasi Pp No. 90 Tahun 2010 Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga Pada Direktorat Bandar Udara Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (Embiss)*, 1(1), 11–21.
- Ayu, M. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas sdm, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja (Study Empiris Di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Bandar Lampung). *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 2(2), 191–220.
- Djamil, N. R. M., & Riharjo, I. B. (2019). Penilaian kinerja pelaksanaan anggaran pada dinas kebersihan dan ruang terbuka hijau surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (Jira)*, 8(4).
- Erawan, W. E., & Arifin, M. Z. (2018). *Pengaruh pemberian penghargaan (reward) dan sanksi/hukuman punishment terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redep Kabupaten Berau*.
- Fathoni, Somad, I. (2016). *Msdm : manajemen sumber daya manusia (motivasi kerja-budaya organisasi- kinerja pegawai-pengawasan)*. Bandung: Alqa.
- Gani, F. D., Pananrangi, A. R., & Ismail, I. (2022). Pengaruh komitmen, sumber daya manajemen, pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada dinas sosial provinsi sulawesi selatan. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 4(2), 79–84.
- Hakim, A., & Makmur, M. (2019). Proses perencanaan anggaran berbasis kinerja pada politeknik pembangunan pertanian malang. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), 47–62.
- Hasan, W. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Gorontalo Accounting Journal*, 1(1), 1–9.
- Ismid, F., Kusmanto, H., & Lubis, M. (2020). Analisis Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(2), 129–140.
- Junaedi, D., & Salistia, F. (2019). Pengaruh utang luar negeri terhadap perekonomian dan kemiskinan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 1(2), 98–122.
- Kuntadi, C. (2021). *Audit keuangan negara*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulina, R., & Abdullah, S. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi penganggaran berbasis kinerja di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(4), 569–578.
- Muslih, B. (2020). Urgensi komunikasi dalam menumbuhkan motivasi di era pandemi covid-19. *Penataran: Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 5(1), 57–65.
- Mustika, M. (2018). Pengaruh penyempurnaan sistem administrasi dan sanksi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Provinsi Jambi. *Journal Development*, 6(2), 168–177.
- Putri, W., & Tanjung, M. S. B. (2019). *Faktor faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Apbd) Kabupaten Pesisir Selatan*. Center For Open Science.
- Rezariski, A. O. (2020). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Dan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1(4), 248–256.
- Saputro, I. (2016). *Empat Permasalahan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja*. Tribunsolo.Com. <https://Solo.Tribunnews.Com/2016/07/18/Empat-Permasalahan-Implementasi-Anggaran-Berbasis-Kinerja>

- Saraswati, D. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja dengan pengawasan inspektorat sebagai variabel moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Jambi). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 2(2), 22–32.
- Yulia, A., & Ningsih, E. S. (2020). Penerapan anggaran berbasis kinerja (performance based budgeting) dalam pengelolaan Keuangan Daerah Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 5(1), 50–58.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I. D., & Widia, R. (2018). Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan Pt. Alva Karya Perkasa Bandung. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(1), 42–62.