

Ahmad Zidan<sup>1</sup>  
Ewilda Agustina Dongoran<sup>2</sup>  
Silvia Anggraini Zikra<sup>3</sup>  
Nur Laila<sup>4</sup>

## STRATEGI PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DALAM AKUNTANSI MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN HASIL KEUANGAN

### Abstrak

Penganggaran berbasis kinerja (Performance-based budgeting/PBB) telah menjadi pendekatan strategis dalam akuntansi manajemen untuk meningkatkan hasil keuangan. Metode ini menitikberatkan pada pengaitan alokasi anggaran dengan indikator kinerja yang terukur, sehingga mendorong akuntabilitas dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya. Dengan mengintegrasikan tujuan keuangan dengan sasaran organisasi, PBB menawarkan kerangka kerja komprehensif untuk mencapai kinerja keuangan yang unggul sekaligus mengatasi ketidakefisienan. Artikel ini membahas penerapan penganggaran berbasis kinerja dalam akuntansi manajemen, menelaah perannya dalam pengambilan keputusan strategis, alokasi sumber daya, dan transparansi keuangan. Melalui analisis yang mendalam, artikel ini mengidentifikasi elemen-elemen kunci dari implementasi yang berhasil serta tantangan yang dihadapi organisasi. Penelitian ini diakhiri dengan rekomendasi untuk mengadopsi PBB guna mencapai peningkatan keuangan yang berkelanjutan dalam berbagai konteks organisasi.

**Kata Kunci:** Penganggaran Berbasis Kinerja, Akuntansi Manajemen, Hasil Keuangan, Optimasi Sumber Daya, Akuntabilitas.

### Abstract

Performance-based budgeting (PBB) has emerged as a strategic approach within management accounting to enhance financial outcomes. This method emphasizes linking budget allocations to measurable performance indicators, fostering accountability and optimizing resource utilization. By integrating financial goals with organizational objectives, PBB offers a comprehensive framework for achieving superior financial performance while addressing inefficiencies. This article examines the application of performance-based budgeting in management accounting, exploring its role in strategic decision-making, resource allocation, and financial transparency. Through a nuanced analysis, we identify the key elements of successful implementation and the challenges organizations face. The study concludes with recommendations for adopting PBB to achieve sustainable financial improvements in various organizational contexts.

**Keywords:** Performance-Based Budgeting, Management Accounting, Financial Outcomes, Resource Optimization, Accountability.

### PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien merupakan salah satu aspek krusial dalam memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan sebuah organisasi. Di tengah persaingan global yang semakin kompetitif, pendekatan tradisional dalam penganggaran sering kali dianggap tidak memadai karena cenderung hanya berfokus pada alokasi sumber daya tanpa mempertimbangkan hasil kinerja. Dalam konteks ini, penganggaran berbasis kinerja (Performance-Based Budgeting atau PBB) muncul sebagai solusi inovatif yang mampu

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
email: ahmadzidan130502@gmail.com, ewildaagustina@gmail.com, silviaanggraini142002@gmail.com, nurlaila@uinsu.ac.id

menjawab tantangan tersebut. Pendekatan ini tidak hanya menitikberatkan pada pencatatan keuangan, tetapi juga pada evaluasi dan pencapaian hasil yang nyata.

Akuntansi manajemen sebagai salah satu pilar dalam pengelolaan organisasi memiliki peran penting dalam mengintegrasikan penganggaran berbasis kinerja. Dengan menggunakan prinsip-prinsip akuntansi manajemen, PBB dapat diterapkan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya. Konsep ini menjadi semakin relevan ketika organisasi menghadapi tekanan untuk menunjukkan nilai dari setiap anggaran yang dialokasikan, baik dalam sektor publik maupun swasta.

Namun, implementasi penganggaran berbasis kinerja tidak lepas dari tantangan. Dalam praktiknya, banyak organisasi mengalami kesulitan dalam merumuskan indikator kinerja yang relevan, mengintegrasikan data keuangan dan non-keuangan, serta memastikan keterlibatan semua pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam bagaimana PBB dapat diterapkan secara efektif dalam akuntansi manajemen guna meningkatkan hasil keuangan organisasi.

Performance-Based Budgeting (PBB) merupakan pendekatan yang menghubungkan alokasi sumber daya dengan pencapaian hasil atau kinerja tertentu. Dalam akuntansi manajemen, penerapan PBB dapat dilakukan dengan menetapkan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang jelas, mengukur pencapaian target, dan mengintegrasikan evaluasi hasil ke dalam proses pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen membantu menyediakan data yang relevan untuk analisis biaya dan manfaat, sehingga alokasi anggaran dapat dilakukan secara efisien berdasarkan prioritas organisasi. Hal ini juga memerlukan sistem pelaporan yang transparan untuk memastikan akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya.

Namun, penerapan PBB sering kali menghadapi tantangan seperti kurangnya data yang akurat, resistensi dari pihak internal, dan ketidakjelasan dalam menetapkan indikator kinerja. Tantangan lainnya termasuk keterbatasan kapasitas sumber daya manusia yang mampu memahami dan mengimplementasikan sistem ini serta ketidakpastian lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi hasil kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang kurang mendukung perubahan juga menjadi hambatan besar dalam keberhasilan implementasi PBB. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang strategis untuk mengatasi tantangan ini, seperti pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai.

PBB dapat mendukung peningkatan hasil keuangan organisasi dengan memastikan bahwa anggaran dialokasikan secara optimal pada program atau aktivitas yang memberikan nilai tambah terbesar. Dengan mengukur dan mengevaluasi kinerja secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Akuntansi manajemen berperan penting dalam menyediakan analisis biaya dan kinerja, sehingga manajemen dapat membuat keputusan yang berbasis data dan memastikan efisiensi operasional.

Untuk mengatasi hambatan dalam penerapan PBB, organisasi dapat mengadopsi beberapa strategi, seperti menetapkan visi dan tujuan yang jelas, melibatkan pemangku kepentingan secara aktif, serta memastikan adanya pelatihan yang memadai bagi seluruh tim. Selain itu, penggunaan teknologi modern seperti sistem informasi manajemen kinerja juga dapat membantu meningkatkan akurasi data dan efisiensi proses pelaporan. Dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan akuntabilitas, organisasi dapat memastikan bahwa penganggaran berbasis kinerja dapat diterapkan secara efektif untuk mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti **“Strategi Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Akuntansi Manajemen untuk Meningkatkan Hasil Keuangan”** untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan Performance Based Budgeting/PBB dan menyiapkan strategi dari hambatan yang ada.

## METODE

Dalam mengeksplorasi pengaruh signifikan dari penganggaran berbasis kinerja (PBB) dalam akuntansi manajemen, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan fokus pada analisis teori dan praktik yang ada. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk mendalam ke dalam kompleksitas dan nuansa dari PBB, serta pengaruhnya terhadap manajemen keuangan organisasi tanpa mengandalkan data kuantitatif besar yang mungkin tidak tersedia atau relevan. Penelitian ini menggabungkan tinjauan literatur

yang ekstensif dengan analisis kasus untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi PBB (Subianto 2020). Dengan memanfaatkan studi yang telah dipublikasikan, laporan industri, dan dokumentasi dari organisasi yang telah menerapkan PBB, penelitian ini bertujuan untuk membangun pemahaman yang komprehensif tentang cara terbaik untuk mendekati dan mengatasi tantangan yang sering muncul.

Penelitian ini dikumpulkan dari berbagai sumber literatur akademik dan media dan publikasi industri yang memberikan insight tentang aplikasi praktis dan tantangan dari PBB. Dengan menggabungkan sumber-sumber ini, penelitian ini menawarkan perspektif yang luas dan beragam tentang praktik dan teori penganggaran berbasis kinerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penganggaran berbasis kinerja (PBB) merupakan salah satu inovasi dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk lebih mengintegrasikan alokasi sumber daya dengan hasil kinerja yang dapat diukur (Aulia 2024). Melalui tinjauan literatur yang ekstensif dan analisis kasus dari berbagai organisasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PBB memainkan peran krusial dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan. Namun, implementasinya menemui sejumlah tantangan yang signifikan yang perlu ditangani dengan strategi yang matang.

PBB memungkinkan organisasi untuk mengarahkan sumber dayanya ke inisiatif yang memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Ini berarti bahwa alokasi anggaran tidak lagi bersifat statis atau berdasarkan estimasi pengeluaran sebelumnya, melainkan dinamis dan responsif terhadap perubahan kondisi dan prioritas. Dalam kasus sektor publik, hal ini dapat mencakup alokasi sumber daya untuk program-program yang memiliki dampak sosial maksimal. Sementara pada sektor swasta, PBB dapat membantu perusahaan mengalokasikan investasi pada area yang paling menguntungkan. Studi kasus dari sebuah lembaga pemerintah di Kanada menunjukkan bahwa dengan menerapkan PBB, mereka berhasil meningkatkan kualitas layanan publik melalui realokasi anggaran yang lebih fokus pada program dengan hasil kinerja terukur tinggi (Ortynsky 2023). Ini membuktikan bahwa PBB tidak hanya teoretis tetapi juga praktis dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat secara luas.

PBB memerlukan keterkaitan yang kuat antara proses pengambilan keputusan strategis dengan alokasi anggaran. Ini mengimplikasikan perluasan peran akuntansi manajemen dari sekadar pelaporan keuangan menjadi partner strategis yang memberikan insight untuk pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, analisis data keuangan dan non-keuangan menjadi kritis. Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur yang menerapkan PBB mungkin menemukan bahwa investasi dalam keberlanjutan dan inovasi teknologi bukan hanya mengurangi biaya operasional tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa organisasi yang sukses dengan PBB sering memiliki sistem informasi yang kuat dan terintegrasi yang mendukung keputusan berbasis data. Namun, tantangan muncul ketika data yang tidak lengkap atau tidak akurat mengganggu proses pengambilan keputusan. Hal ini menegaskan pentingnya investasi dalam sistem IT dan pelatihan karyawan dalam analisis data dan interpretasi.

Pendekatan PBB melibatkan beberapa langkah kunci, termasuk penetapan tujuan strategis, pengukuran kinerja menggunakan indikator yang relevan, dan evaluasi hasil secara berkala. Proses ini dimulai dengan identifikasi area prioritas yang memiliki kontribusi terbesar terhadap visi organisasi. Setelah itu, anggaran disusun berdasarkan aktivitas yang mendukung prioritas tersebut, sehingga setiap alokasi anggaran dapat dipertanggungjawabkan melalui hasil kinerja yang terukur (Ulum 2024).

Dengan menerapkan PBB, organisasi dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik karena didasarkan pada data kinerja yang objektif. Meskipun demikian, implementasi PBB memerlukan komitmen yang kuat, investasi awal untuk sistem pendukung, serta budaya organisasi yang siap untuk beradaptasi dengan perubahan.

### **Tantangan dalam Implementasi Performance-Based Budgeting/PBB**

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan utama dalam implementasi PBB, termasuk resistensi perubahan, kebutuhan untuk pengembangan kapasitas, dan kesulitan dalam

menetapkan indikator kinerja yang tepat. Misalnya, sebuah studi kasus dari sebuah universitas di Eropa menunjukkan bahwa departemen akademik merasa terbebani oleh tuntutan untuk mengukur hasil kinerja secara kuantitatif, yang sering tidak mencerminkan dampak intelektual atau pendidikan yang sebenarnya.

Selain itu, PBB memerlukan keterlibatan dari semua level organisasi. Tanpa dukungan dari atas, sulit untuk mengimplementasikan perubahan yang signifikan. Dalam kasus beberapa lembaga pemerintah, implementasi PBB terhambat karena kurangnya dukungan dari pemimpin senior yang tidak sepenuhnya memahami atau mendukung pendekatan berbasis kinerja.

### **Strategi Mengatasi Hambatan Performance-Based Budgeting/PBB**

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa strategi dapat direkomendasikan untuk mengatasi hambatan implementasi PBB.

1. Penting untuk melakukan sosialisasi dan pendidikan terus-menerus kepada semua anggota organisasi mengenai manfaat dan praktik PBB. Hal ini bisa meliputi pelatihan, seminar, dan sesi kerja sama dengan organisasi lain yang telah berhasil menerapkan PBB.
2. Pengembangan indikator kinerja harus melibatkan feedback dari berbagai pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa indikator tersebut relevan dan mencerminkan tujuan organisasi secara holistik. Ini juga membantu dalam menyesuaikan indikator tersebut dengan perubahan dalam strategi atau kondisi pasar.
3. Penerapan teknologi informasi yang canggih dapat membantu dalam mengelola dan menganalisis data kinerja secara efisien. Investasi dalam sistem ERP yang terintegrasi atau solusi cloud-based mungkin mahal di awal, tetapi bisa menghasilkan penghematan signifikan dan peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

### **Efisiensi Operasional Melalui PBB**

Salah satu aspek terpenting dari penganggaran berbasis kinerja adalah peningkatan efisiensi operasional yang dapat dicapai (Nanda and Darwanis 2016). Dari analisis data yang dikumpulkan, terlihat bahwa organisasi yang mengadopsi PBB mampu melakukan identifikasi area di mana penghematan biaya dapat dilakukan tanpa mengurangi kualitas layanan atau output. Misalnya, sebuah kasus dari sebuah perusahaan telekomunikasi di Asia menunjukkan bahwa dengan menerapkan PBB, perusahaan tersebut berhasil mengurangi biaya operasional sebesar 20% dalam dua tahun pertama implementasi. Hal ini tercapai melalui evaluasi kinerja yang sistematis terhadap proyek-proyek dan inisiatif-inisiatif yang sedang berjalan, memungkinkan realokasi sumber daya ke aktivitas yang memberikan nilai lebih besar.

### **Meningkatkan Keterlibatan Stakeholder**

PBB juga membantu meningkatkan keterlibatan stakeholder dengan menyediakan transparansi yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan (Rachmad et al. 2024). Dengan indikator kinerja yang jelas dan sistem pelaporan yang terbuka, stakeholder dapat melihat langsung bagaimana sumber daya digunakan dan apa hasilnya. Ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan dalam manajemen organisasi tetapi juga memperkuat dukungan untuk inisiatif strategis. Dalam studi kasus di sebuah lembaga nonprofit di Amerika Serikat, penerapan PBB memungkinkan organisasi untuk menarik lebih banyak donor dan sponsor karena mereka dapat dengan jelas melihat dampak dari kontribusi mereka terhadap hasil spesifik dan terukur.

Integrasi strategi organisasi dengan penganggaran berbasis kinerja menciptakan sinergi yang memperkuat pencapaian tujuan. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan PBB sering kali melaporkan peningkatan kolaborasi antar departemen, karena semua unit terlibat dalam mencapai indikator kinerja yang telah ditetapkan. Misalnya, departemen pemasaran dan operasi sebuah perusahaan ritel dapat lebih efektif bekerja sama ketika mereka memiliki tujuan kinerja bersama yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan efisiensi logistik.

### **Peran Teknologi dalam Peningkatan PBB**

Penggunaan teknologi terkini berperan penting dalam meningkatkan efektivitas PBB. Sistem informasi yang terintegrasi, seperti enterprise resource planning (ERP) dan business intelligence (BI), memberikan kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara real-time, mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan responsivitas terhadap perubahan lingkungan (Solano and Cruz 2024). Analisis ini mengungkap bahwa organisasi yang memiliki infrastruktur TI yang kuat cenderung mengalami transisi yang lebih mulus ke PBB dan mencapai hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat.

Mengadopsi PBB juga membantu organisasi lebih baik dalam mengelola ketidakpastian dan risiko. Dengan memahami kinerja sebenarnya dibandingkan dengan target, manajer dapat dengan cepat mengidentifikasi area yang berisiko atau tidak berperforma dan mengambil tindakan korektif. Hal ini sangat krusial dalam lingkungan bisnis yang dinamis di mana keputusan cepat dan informasi akurat dapat memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan.

Dari analisis mendalam ini, jelas bahwa PBB bukan hanya alat manajemen keuangan tetapi juga katalis untuk transformasi organisasi yang lebih besar. Dengan menempatkan kinerja sebagai pusat strategi anggaran, PBB mengubah cara organisasi mengalokasikan sumber dayanya, mengukur kesuksesannya, dan melibatkan para pemangku kepentingan. Ini adalah pendekatan yang memerlukan komitmen dari seluruh organisasi dan dukungan teknologi yang kuat, tetapi manfaatnya dapat sangat signifikan, membawa tentang efisiensi yang lebih besar, transparansi, dan keterlibatan yang mendalam.

## SIMPULAN

Melalui analisis yang mendalam dan tinjauan komprehensif terhadap penganggaran berbasis kinerja (PBB), penelitian ini telah mengeksplorasi berbagai dimensi di mana PBB mempengaruhi manajemen keuangan dan operasional organisasi. Kajian ini telah mengungkapkan bahwa PBB tidak hanya merupakan metode penganggaran, tetapi juga filosofi manajemen yang mendukung akuntabilitas, transparansi, dan keunggulan operasional. Dengan fokus pada hasil yang dapat diukur dan penggunaan sumber daya yang optimal, PBB menawarkan kerangka kerja yang memperkuat sinergi antara alokasi sumber daya dan pencapaian tujuan strategis.

### Sintesis Temuan Utama

1. Pengaruh PBB terhadap Efisiensi Operasional: PBB telah terbukti secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional dalam berbagai organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya ke area yang paling efektif dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Ini membantu mengurangi pemborosan dan memaksimalkan penggunaan dana, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.
2. Peningkatan Keterlibatan Stakeholder: Transparansi yang ditingkatkan melalui penggunaan PBB memungkinkan stakeholder untuk melihat bagaimana dan di mana sumber daya digunakan, meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan mereka. Ini berarti bahwa baik investor, donor, maupun pemegang saham merasa lebih terlibat dan dapat mendukung keputusan organisasi dengan informasi yang lebih baik dan lebih dapat diandalkan.
3. Pengaruh PBB terhadap Pengambilan Keputusan Strategis: Dengan menyediakan data yang lebih akurat dan tepat waktu mengenai kinerja keuangan, PBB memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informasi dan strategis. Organisasi dapat dengan cepat mengadaptasi strategi mereka berdasarkan kinerja aktual dibandingkan dengan target, memungkinkan respons yang lebih dinamis terhadap kondisi pasar yang berubah.
4. Integrasi dan Sinergi Organisasi: Implementasi PBB sering kali mendorong kolaborasi yang lebih besar antar departemen karena memerlukan keterlibatan lintas sektoral untuk mencapai tujuan yang terukur. Hal ini memperkuat integrasi strategis dan mendukung penciptaan nilai yang lebih besar melalui kerja tim dan sinergi.
5. Teknologi Sebagai Pendorong Keberhasilan PBB: Penggunaan teknologi, khususnya sistem ERP dan BI, telah menjadi kunci dalam mendukung keberhasilan PBB. Teknologi menyediakan data yang diperlukan untuk analisis kinerja dan membantu dalam mengelola dan memvisualisasikan hasil untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.
6. Mengelola Risiko dan Ketidakpastian: PBB membantu organisasi menjadi lebih tangkas dalam mengelola risiko dan ketidakpastian dengan menyediakan alat untuk memonitor kinerja secara real-time dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk menghadapi tantangan operasional dan pasar.

### Rekomendasi Berdasarkan Penelitian

1. Pendidikan dan Pelatihan: Untuk mengatasi tantangan dalam implementasi PBB, organisasi harus meluangkan waktu dan sumber daya untuk pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan bagi karyawan mereka. Pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip PBB

- dan bagaimana menerapkannya secara efektif akan membantu dalam transisi yang mulus ke pendekatan berbasis kinerja.
2. Pengembangan Infrastruktur TI: Investasi dalam infrastruktur TI yang kuat harus dianggap sebagai prioritas. Sistem yang dapat mengintegrasikan data keuangan dan operasional secara real-time akan mendukung implementasi PBB dengan memberikan insight yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif.
  3. Feedback dan Adaptasi Berkelanjutan: Organisasi harus secara aktif mencari feedback dari semua pemangku kepentingan untuk terus meningkatkan proses PBB. Adaptasi dan penyesuaian berkelanjutan terhadap strategi berdasarkan feedback ini akan membantu organisasi tetap relevan dan kompetitif.
  4. Kolaborasi Lintas Sektor: Mendorong kolaborasi antar departemen dan bahkan dengan organisasi lain dapat membantu dalam memahami dan mengimplementasikan praktik terbaik PBB. Berbagi pengetahuan dan pengalaman adalah kunci untuk mengatasi tantangan yang umum dihadapi selama implementasi.

### **Implikasi untuk Praktik Manajemen dan Kebijakan**

Temuan dari penelitian ini menawarkan implikasi yang signifikan bagi praktik manajemen dan pembuatan kebijakan. Khususnya, penekanan pada kebutuhan untuk integrasi teknologi dan strategi manajemen yang berbasis data menunjukkan pergeseran dalam cara organisasi harus dioperasikan. Untuk membuat kebijakan, pentingnya menciptakan kerangka kerja regulasi yang mendukung adopsi PBB harus dipertimbangkan, memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan sepenuhnya keuntungan dari pendekatan ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aulia, Syifa. 2024. "Efektivitas Pengelolaan Anggaran Terhadap Capaian Kinerja Pada Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI."
- Cokins, Gary. 2009. *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley & Sons.
- Johnson, Brad, Peter A. Jones, and Vincent Reitano. 2021. "Stakeholder Networks and Inclusive Public Participation Mechanisms in the Public Budgeting Process." *Urban Governance* 1(2):98–106.
- Joyce, Philip G. 2005. "Linking Performance and Budgeting: Opportunities in the Federal Budget Process." *Managing for Results* 83–140.
- Melkers, Julia, and Katherine Willoughby. 2005. "Models of Performance-measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects." *Public Administration Review* 65(2):180–90.
- Nanda, Reza, and Darwanis Darwanis. 2016. "Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan)." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi* 1(1):327–40.
- Ortynsky, Stephanie. 2023. "The Cases Of Public Sector Budgeting For K-12 Education In Canada And Wellbeing Budgeting In New Zealand: Incremental To Performance-Based Budgeting."
- Rachmad, Yoesoep Edhie, Rozali Ilham, Novi Indrayani, Halomoan Edy Manurung, Loso Judijanto, and Rudy Dwi Laksono. 2024. *Layanan Dan Tata Kelola E-Government: Teori, Konsep Dan Penerapan*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Solano, Maria C., and Juan C. Cruz. 2024. "Integrating Analytics in Enterprise Systems: A Systematic Literature Review of Impacts and Innovations." *Administrative Sciences* 14(7):138.
- Subianto, Agus. 2020. "Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi Dan Evaluasi."
- Ulum, Ihyaul. 2024. *Audit Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Bumi Aksara.