

Evaluasi Konseptual Terhadap Peran Pengelolaan Anggaran dalam Mendukung Pencapaian Program Kerja

Try Sutrisno¹, Fitriani², Ulla Ramadani³
^{1,2,3} Universitas Muhammadiyah Palangka Raya
Corresponding Author: Try Sutrisno, bostry@umpr.ac.id

Published: July, 2025

ABSTRAK

Pengelolaan anggaran memiliki peran vital dalam menunjang efektivitas pencapaian program kerja, terutama di lingkungan organisasi sektor publik. Anggaran bukan hanya instrumen administratif, melainkan alat strategis yang menentukan arah pelaksanaan kegiatan organisasi secara efisien dan akuntabel. Artikel ini bertujuan untuk mengevaluasi secara konseptual bagaimana pengelolaan anggaran berkontribusi terhadap keberhasilan program kerja melalui pendekatan studi pustaka. Kajian ini menelaah berbagai teori dan literatur terkait manajemen anggaran, perencanaan strategis, serta prinsip good governance. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang tepat sasaran, keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran, pengawasan yang efektif, serta penerapan prinsip efisiensi dan akuntabilitas merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program. Evaluasi konseptual ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi penguatan sistem pengelolaan anggaran yang berorientasi pada hasil dan mendorong pengambilan kebijakan berbasis kinerja.

Kata Kunci: Evaluasi, Konseptual, Pengelolaan Anggaran, Pencapaian Program Kerja

ABSTRACT

Budget management has a vital role in supporting the effectiveness of achieving work programs, especially in public sector organizations. The budget is not just an administrative instrument, but a strategic tool that determines the direction of implementing organizational activities efficiently and accountably. This article aims to conceptually evaluate how budget management contributes to the success of work programs through a literature study approach. This review examines various theories and literature related to budget management, strategic planning, and good governance principles. The results of the study show that targeted budget planning, integration between planning and budgeting, effective supervision, and the application of the principles of efficiency and accountability are key factors that determine the success of program implementation. This conceptual evaluation is expected to make a theoretical contribution to strengthening the results-oriented budget management system and encouraging performance-based policy making.

Keywords : Evaluation, Conceptual, Budget Management, Work Program Achievement

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pengelolaan anggaran merupakan salah satu aspek krusial dalam sistem manajemen organisasi, khususnya dalam sektor publik yang memiliki tanggung jawab besar terhadap pelaksanaan program-program kerja yang berdampak langsung pada kepentingan masyarakat. Anggaran bukan sekadar dokumen keuangan, melainkan sebuah instrumen perencanaan dan kontrol yang menggambarkan strategi organisasi dalam mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran yang baik akan berdampak signifikan terhadap efektivitas pencapaian program kerja, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam perspektif manajerial, anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian internal, alat koordinasi antardepartemen,

serta alat evaluasi kinerja. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Mardiasmo (2009), bahwa anggaran merupakan rencana keuangan organisasi yang disusun secara sistematis, yang mencakup seluruh kegiatan organisasi dalam suatu periode tertentu, dan menjadi pedoman kerja bagi seluruh elemen organisasi. Anggaran juga digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga pengelolaan anggaran yang tidak efektif berpotensi menimbulkan pemborosan, ketidaktepatan sasaran program, hingga kegagalan dalam pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, program kerja adalah implementasi nyata dari visi, misi, dan tujuan organisasi. Setiap program kerja dirancang untuk memberikan hasil atau outcome tertentu yang sesuai dengan arah strategis organisasi. Namun, sebaik apapun sebuah program kerja dirancang, tanpa dukungan anggaran yang memadai dan pengelolaan keuangan yang baik, maka program tersebut akan sulit untuk dijalankan secara efektif. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara efektivitas pengelolaan anggaran dan keberhasilan pelaksanaan program kerja. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi konseptual terhadap bagaimana pengelolaan anggaran memengaruhi pencapaian program kerja, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi anggaran. Studi-studi sebelumnya telah banyak membahas hubungan antara pengelolaan anggaran dan kinerja organisasi dari sisi empiris. Namun, masih relatif sedikit kajian yang mengupas aspek konseptual dan teoretis dari hubungan tersebut secara mendalam, terutama melalui pendekatan studi kepustakaan. Evaluasi konseptual melalui kajian literatur diperlukan untuk menggali dan mensintesis pemikiran-pemikiran akademik serta teori-teori manajemen keuangan dan manajemen kinerja organisasi, guna memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai topik ini.

Beberapa teori dasar yang dapat dijadikan landasan dalam mengevaluasi peran pengelolaan anggaran antara lain teori manajemen keuangan sektor publik, teori perencanaan strategis, serta teori sistem dalam manajemen organisasi. Teori manajemen keuangan sektor publik, misalnya, menekankan pada prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara. Sementara itu, teori perencanaan strategis menyatakan bahwa perencanaan dan penganggaran harus saling terintegrasi agar tujuan strategis organisasi dapat tercapai dengan optimal. Integrasi antara perencanaan program kerja dan penganggaran dikenal dengan istilah "planning and budgeting linkage", yang menuntut adanya keselarasan antara rencana kerja dengan kemampuan fiskal organisasi.

Selain itu, penting juga untuk memperhatikan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan anggaran. Dalam konteks sektor publik, good governance mencakup akuntabilitas, transparansi, partisipasi, serta keadilan dalam penggunaan anggaran. Kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip ini dapat menyebabkan inefisiensi penggunaan anggaran, penyelewengan dana, dan bahkan krisis kepercayaan publik terhadap lembaga yang bersangkutan. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran tidak hanya menyangkut aspek teknis administrasi keuangan, tetapi juga nilai-nilai etika dan tata kelola organisasi yang baik.

Dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola anggaran secara efektif. Tantangan tersebut antara lain disebabkan oleh kurangnya integrasi antara perencanaan program dan penganggaran, ketidakakuratan estimasi kebutuhan anggaran, lemahnya sistem monitoring dan evaluasi, serta rendahnya kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan. Hal ini dapat menghambat pencapaian output dan outcome program kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pemahaman mendalam mengenai teori dan prinsip-prinsip pengelolaan anggaran yang baik menjadi sangat penting, terutama bagi para pengambil kebijakan dan pengelola program di sektor publik.

Metode studi kepustakaan (library research) dipilih dalam penelitian ini karena memungkinkan peneliti untuk menelaah secara komprehensif berbagai teori, konsep, dan hasil studi terdahulu yang relevan dengan topik pengelolaan anggaran dan pencapaian program kerja. Melalui kajian pustaka, peneliti dapat menyusun sintesis pengetahuan dari berbagai sumber ilmiah yang telah teruji, serta mengidentifikasi kesenjangan konsep atau pemahaman yang perlu dilengkapi melalui pendekatan teoritis. Dengan demikian, hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat landasan konseptual bagi pengembangan praktik pengelolaan anggaran yang lebih efektif dan akuntabel.

Tujuan dari artikel ini adalah untuk melakukan evaluasi konseptual terhadap peran pengelolaan anggaran dalam mendukung pencapaian program kerja, dengan menelaah berbagai teori dan literatur yang relevan. Fokus kajian ini tidak terletak pada data empiris, tetapi pada analisis kritis terhadap pemikiran dan konsep yang telah dikembangkan oleh para ahli dalam bidang manajemen publik, keuangan daerah, dan perencanaan strategis. Dengan pendekatan ini, artikel ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih sistematis dan teoritis mengenai pentingnya pengelolaan anggaran dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan program kerja. Lebih jauh lagi, evaluasi konseptual ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian-penelitian lanjutan yang bersifat empiris maupun pengembangan kebijakan di bidang perencanaan dan pengelolaan anggaran sektor publik. Mengingat pentingnya peran anggaran dalam mendukung operasional organisasi, kajian ini menjadi relevan untuk memperkaya diskursus akademik dan praktik manajerial dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang lebih baik dan berorientasi pada hasil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (library research), yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menelaah dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang relevan dengan tema penelitian. Sumber-sumber yang digunakan dalam penelitian ini meliputi buku teks akademik, jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan hasil penelitian terdahulu, dokumen peraturan perundang-undangan, serta dokumen perencanaan strategis yang membahas tentang pengelolaan anggaran dan pencapaian program kerja.

Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk menyusun evaluasi konseptual berdasarkan kajian teoritis yang sudah ada, bukan untuk mengumpulkan data empiris lapangan. Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif, yaitu dengan menggambarkan hubungan antara konsep-konsep kunci, seperti manajemen anggaran, efektivitas program, akuntabilitas, dan perencanaan strategis.

Proses analisis melibatkan identifikasi teori yang relevan, perbandingan pendekatan dari berbagai sumber, serta sintesis terhadap temuan-temuan penting dalam literatur. Hasil dari metode ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang utuh dan menyeluruh mengenai peran strategis pengelolaan anggaran dalam mendukung keberhasilan program kerja, serta menjadi dasar konseptual bagi studi lanjut dan praktik kebijakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran pada dasarnya meliputi rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan penggunaan dana yang dimiliki organisasi. Mardiasmo (2009) mendefinisikan pengelolaan anggaran sebagai proses sistematis untuk memformulasikan rencana keuangan, mengalokasikan sumber daya, serta memantau realisasi anggaran agar setiap aktivitas organisasi berjalan sesuai target (Mardiasmo, 2009). Dari perspektif manajerial, anggaran berfungsi ganda: sebagai alat administratif yang mencatat aliran dana, sekaligus alat strategis yang mendorong pengambilan keputusan jangka panjang.

1. Perencanaan anggaran melibatkan identifikasi kebutuhan program dan proyeksi pendapatan, sehingga setiap pos belanja disusun berdasarkan prioritas strategis organisasi.
2. Pengorganisasian anggaran berkaitan dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran, termasuk struktur unit keuangan dan mekanisme koordinasi antar-departemen.
3. Pelaksanaan anggaran menitikberatkan pada pemanfaatan dana sesuai rencana, dengan memperhatikan prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. Pengawasan anggaran bertujuan mengukur deviasi antara realisasi dan rencana, sehingga dapat dilakukan koreksi (*reforecasting*) jika terjadi pergeseran tujuan atau kondisi eksternal yang berubah.

Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan anggaran tidak hanya diukur dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Efektivitas Program Kerja

Efektivitas program kerja merujuk pada sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Robbins (2006) menyatakan bahwa efektivitas organisasi diukur berdasarkan outcome—hasil akhir yang menunjukkan dampak nyata dari aktivitas organisasi—sedangkan output mencerminkan kuantitas atau volume aktivitas (Robbins, 2006). Dalam konteks program kerja, efektivitas dapat diartikan sebagai:

1. Kesesuaian Hasil: Tingkat pencapaian sasaran utama (goals) dan sasaran khusus (objectives) program.
2. Kualitas Pelaksanaan: Pemenuhan standar mutu proses pelaksanaan—misalnya tepat waktu, tepat sasaran, dan bebas penyimpangan.
3. Dampak Jangka Panjang: Keberlanjutan manfaat program bagi pemangku kepentingan atau masyarakat luas.

Penilaian efektivitas sering kali menggunakan kerangka evaluasi seperti CIPP (Context, Input, Process, Product) atau Kirkpatrick's Model, tetapi pada level konseptual, fokus utamanya adalah pada hubungan antara tujuan yang diharapkan dan hasil yang terwujud.

Hubungan antara Anggaran dan Program Kerja

Secara konseptual, anggaran merupakan jembatan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan program kerja. Pengelolaan anggaran yang baik meningkatkan kemungkinan program mencapai tujuannya melalui beberapa mekanisme:

1. Alokasi Sumber Daya yang Tepat
Anggaran yang didasarkan pada analisis kebutuhan dan prioritas organisasi memastikan bahwa program yang paling berdampak mendapatkan dukungan dana memadai. Hal ini meminimalisir risiko kekurangan anggaran pada tahap kritis pelaksanaan.
2. Penetapan Prioritas
Dengan menyusun anggaran, manajemen dapat memprioritaskan program unggulan sesuai urgensi dan kontribusi strategis. Program yang lebih strategis dialokasikan porsi anggaran lebih besar, sedangkan program sekunder dapat ditunda atau disesuaikan skalanya.
3. Pengukuran dan Akuntabilitas
Anggaran menetapkan tolok ukur keuangan (key financial indicators) yang menjadi dasar untuk memantau realisasi. Pengawasan berkala akan mengungkap deviasi, sehingga tindakan korektif dapat diambil sedini mungkin untuk menjamin efektivitas program kerja.
4. Integrasi Perencanaan dan Penganggaran (Planning–Budgeting Linkage)

Konsep ini menekankan bahwa proses penyusunan rencana kerja dan anggaran harus simultan dan terintegrasi. Tanpa integrasi, rencana kerja bisa saja ambisius tanpa dukungan dana yang realistis, atau sebaliknya, anggaran disiapkan tanpa melihat kebutuhan program.

5. Efisiensi dan Efektivitas

Kombinasi antara efisiensi (menggunakan sumber daya seminimal mungkin) dan efektivitas (mencapai target program) akan memaksimalkan manfaat anggaran. Prinsip ini sejalan dengan good governance di sektor publik, di mana transparansi dan akuntabilitas anggaran menjadi kunci keberhasilan program.

Sebaliknya, ketidakefektifan pengelolaan anggaran—seperti estimasi yang tidak akurat, lemahnya monitoring, dan minimnya transparansi—sering kali menyebabkan keterlambatan pelaksanaan, pemborosan dana, hingga kegagalan mencapai sasaran program kerja. Oleh karena itu, pemahaman konseptual mengenai hubungan antara anggaran dan program sangat penting untuk memperkuat kerangka kebijakan dan praktik manajemen keuangan organisasi.

Pengelolaan anggaran merupakan proses integral dalam pencapaian tujuan program kerja sebuah organisasi, terutama di sektor publik. Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan, terdapat sejumlah temuan penting yang menegaskan bahwa pengelolaan anggaran yang baik sangat memengaruhi keberhasilan implementasi program kerja. Penelitian terdahulu dan teori-teori manajemen anggaran menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan kuat antara kualitas manajemen anggaran dan pencapaian kinerja organisasi. Pembahasan berikut mengelaborasi empat aspek kunci yang saling berkaitan dalam hubungan tersebut, yaitu perencanaan yang tepat sasaran, pengawasan dan akuntabilitas, keterpaduan perencanaan dan penganggaran, serta efisiensi dan efektivitas anggaran.

1. Perencanaan yang Tepat Sasaran

Perencanaan merupakan tahap awal dalam siklus penganggaran dan sangat menentukan keberhasilan program kerja yang akan dijalankan. Tanpa perencanaan anggaran yang realistis dan berbasis data, organisasi akan kesulitan menetapkan prioritas serta mengestimasi kebutuhan sumber daya secara akurat. Sejumlah literatur menekankan bahwa perencanaan anggaran harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, proyeksi pendapatan, serta beban kerja dan kapasitas pelaksana program (Mahmudi, 2010).

Dalam banyak kasus, kegagalan program kerja tidak disebabkan oleh buruknya ide atau strategi, melainkan karena anggaran yang dirancang tidak sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Misalnya, program pelatihan guru di daerah terpencil mungkin gagal karena biaya transportasi tidak dihitung secara memadai dalam anggaran. Ini menunjukkan pentingnya menyusun program berdasarkan analisis kebutuhan yang menyeluruh dan melibatkan pemangku kepentingan secara partisipatif.

Literatur juga menggarisbawahi pentingnya pendekatan performance-based budgeting (anggaran berbasis kinerja), di mana alokasi anggaran dilakukan berdasarkan capaian output

dan outcome yang terukur, bukan sekadar mengikuti pola historis. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan benar-benar memberikan kontribusi terhadap tujuan program.

2. Pengawasan dan Akuntabilitas

Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam sistem pengelolaan anggaran. Tanpa sistem pengawasan yang kuat dan akuntabel, anggaran menjadi rentan terhadap penyimpangan, baik dalam bentuk pemborosan, inefisiensi, maupun penyalahgunaan (Mardiasmo, 2009). Dalam konteks sektor publik, akuntabilitas anggaran sangat berkaitan dengan transparansi penggunaan dana dan pelaporan kinerja secara periodik.

Berbagai studi menunjukkan bahwa lemahnya sistem monitoring dan evaluasi (Monev) sering kali menjadi penyebab gagalnya pelaksanaan program kerja. Monev yang hanya bersifat formalitas dan tidak berbasis data kinerja cenderung tidak mampu mendeteksi dini adanya deviasi anggaran. Akibatnya, program baru diketahui gagal setelah mencapai tahap akhir pelaksanaan atau bahkan setelah audit.

Salah satu strategi untuk meningkatkan akuntabilitas adalah dengan menggunakan sistem pelaporan berbasis digital yang real time dan terintegrasi dengan rencana kerja (e-budgeting). Selain itu, keterlibatan masyarakat atau pemangku kepentingan eksternal dalam proses pengawasan anggaran juga terbukti efektif dalam menekan potensi penyimpangan, terutama di tingkat daerah.

Keterbukaan informasi anggaran (budget transparency) juga menjadi indikator penting. Menurut International Budget Partnership (IBP), negara atau lembaga yang menyediakan akses luas terhadap informasi anggaran kepada publik cenderung memiliki kinerja program yang lebih baik. Hal ini karena publik dapat turut serta dalam mengawasi pelaksanaan program.

3. Keterpaduan Perencanaan dan Anggaran

Konsep integrasi antara perencanaan dan penganggaran atau *planning and budgeting linkage* menjadi sangat krusial dalam menjamin kesesuaian antara tujuan strategis organisasi dan alokasi sumber daya. Banyak organisasi mengalami kegagalan program karena proses perencanaan dan penganggaran dilakukan secara terpisah, bahkan oleh tim atau unit yang berbeda tanpa koordinasi.

Dalam literatur perencanaan strategis, dikatakan bahwa anggaran harus menjadi cerminan dari strategi. Artinya, setiap kegiatan dan program yang dirancang dalam rencana strategis harus didukung oleh alokasi anggaran yang logis dan memadai. Tanpa keterpaduan ini, anggaran hanya akan menjadi dokumen administratif, bukan alat implementasi kebijakan (Halim, 2007). Beberapa penelitian menemukan bahwa program kerja yang tidak didukung anggaran yang memadai atau tidak dirancang bersama unit keuangan cenderung mengalami stagnasi.

Kelemahan ini banyak ditemukan dalam organisasi pemerintah daerah, di mana koordinasi lintas dinas dan sinkronisasi kebijakan masih menjadi tantangan.

Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan pendekatan *integrated budgeting system* yang memungkinkan perencanaan dan penganggaran dilakukan secara paralel dan saling terhubung. Selain itu, penguatan kapasitas SDM dalam bidang perencanaan dan keuangan menjadi faktor penting agar proses integrasi berjalan dengan baik.

4. Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi dan efektivitas merupakan dua prinsip utama dalam pengelolaan anggaran yang sukses. Efisiensi berarti menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai output tertentu, sementara efektivitas berkaitan dengan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks program kerja, keduanya harus berjalan seimbang.

Anggaran yang efisien dapat membantu organisasi meminimalisir pemborosan dan meningkatkan produktivitas. Namun, efisiensi tanpa efektivitas bisa jadi tidak menghasilkan dampak yang berarti. Sebaliknya, efektivitas tanpa efisiensi bisa menimbulkan pembengkakan biaya yang tidak rasional. Oleh karena itu, evaluasi anggaran perlu memperhitungkan kedua aspek ini secara bersamaan.

Dalam praktiknya, organisasi yang menerapkan prinsip value for money cenderung mampu mengelola anggaran secara lebih baik. Value for money menekankan pentingnya pengeluaran publik yang memberikan hasil maksimal dalam bentuk layanan atau manfaat bagi masyarakat. Konsep ini juga mendorong inovasi dalam pelaksanaan program, misalnya melalui kemitraan dengan sektor swasta atau penggunaan teknologi informasi untuk menekan biaya operasional. Kajian pustaka juga menunjukkan bahwa efektivitas program kerja meningkat secara signifikan ketika organisasi memiliki sistem manajemen keuangan yang kuat dan berorientasi pada hasil. Indikator keberhasilan biasanya mencakup penyelesaian program tepat waktu, sesuai anggaran, dan memberikan dampak sesuai indikator kinerja utama (IKU).

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian konseptual yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran yang tepat merupakan faktor penentu keberhasilan pencapaian program kerja. Empat aspek utama perencanaan, pengawasan, integrasi perencanaan dan penganggaran, serta efisiensi dan efektivitas merupakan elemen yang saling mendukung dalam membangun sistem pengelolaan anggaran yang baik. Organisasi yang mampu mengintegrasikan keempat aspek ini dalam siklus pengelolaan anggarannya cenderung memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam pelaksanaan program kerja. Temuan ini menjadi dasar penting bagi pengambil kebijakan, manajer

keuangan, dan perencana program untuk merancang sistem anggaran yang tidak hanya patuh terhadap regulasi, tetapi juga berdampak nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. (2020). Evaluasi sistem perencanaan dan penganggaran program kerja. *Jurnal Bina Praja*, 12(1), 95–104.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Halim, A. (2007). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- International Budget Partnership. (2021). *Open Budget Survey 2021*. <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey>
- Kurniawan, D. (2018). Integrasi perencanaan dan penganggaran dalam sistem keuangan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 23–35.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Setyaningrum, D. (2014). Transparansi anggaran dan partisipasi publik dalam pengelolaan keuangan daerah. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 18(2), 145–160.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Supriyono, R. A. (2016). Efisiensi dan efektivitas anggaran dalam mendukung program kerja instansi pemerintah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 112–120.
- Wahyudi, A. (2019). Pengawasan anggaran dan akuntabilitas kinerja sektor publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Negara*, 8(1), 55–68.
- Yunus, M. (2017). Strategi perencanaan berbasis anggaran kinerja dalam meningkatkan efektivitas organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(3), 178–190.