

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggaran Kementerian/Lembaga

Factors Influencing the Budget Performance of Ministries and Agencies

Ardi Artopo¹, Darjanto², Taruna Dwidjaja Adi³

Info Artikel

¹ Tim Kerja Evaluasi Kinerja Penganggaran, Direktorat Sistem Penganggaran, Jakarta, ardi.artopo@kemenkeu.go.id
² Tim Kerja Evaluasi Kinerja Penganggaran, Direktorat Sistem Penganggaran, Jakarta, darjanto@kemenkeu.go.id
³ Tim Kerja Evaluasi Kinerja Penganggaran, Direktorat Sistem Penganggaran, Jakarta, taruna@kemenkeu.go.id

Riwayat Artikel :

Diterima 01-12-2025

Direvisi 01-12-2025

Disetujui 29-12-2025

Tersedia online 31-12-2025

JEL Classification : H1, H8

significant effect on budget performance, whereas budget participation does not show a significant influence. The findings of this study can be used to identify the determinants of budget performance in ministries and agencies. For policymakers, the results highlight the importance of evaluation and employee commitment.

Keywords : *Budget Participation, Budget Preparation, Budget Implementation and Evaluation, Commitment, Budget Performance.*

Abstract

Improving performance is a fundamental objective that must be achieved by all types of organizations. The budgeting process has a cyclical nature that allows it to be evaluated through performance measurement. Budget performance reflects the capacity of an organization to deliver operational activities in the form of outputs aimed at achieving its primary objectives and strategic plans, while maintaining a balance between budgetary inputs and the resulting outputs. This study aims to analyze the factors influencing budget performance within Ministries/Agencies, a context that remains underexplored in prior research. Previous studies have predominantly focused on organizational performance, human resource performance, and the implementation of performance-based budgeting. The sampling method employed was purposive sampling, which resulted in 149 respondents consisting of officials and staff involved in the budgeting process across Ministries/Agencies in Indonesia. Data were analyzed using SEM-PLS, yielding an R² value of 0.883. The findings indicate that budget participation, budget implementation, budget evaluation, and organizational commitment have a

Abstrak

Peningkatan kinerja merupakan sasaran yang harus dicapai oleh segala jenis organisasi. Penganggaran memiliki siklus yang memungkinkan untuk dievaluasi melalui pengukuran kinerja. Kinerja anggaran adalah tingkat kapasitas suatu organisasi untuk memproduksi kegiatan operasional berupa output dalam rangka mencapai tujuan utama dan rencana strategis organisasi, serta menyeimbangkan anggaran (input) dan keluaran yang akan dihasilkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja anggaran pada Kementerian/Lembaga yang masih jarang diteliti. Penelitian sebelumnya lebih banyak

pada kinerja organisasi, kinerja SDM dan implementasi penganggaran berbasis kinerja. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Purposive Sampling yang memperoleh 149 sampel pejabat/pegawai yang bertugas dalam proses penganggaran pada Kementerian/Lembaga di Indonesia. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan nilai R^2 sebesar 0,883. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi anggaran, serta komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Sementara itu, partisipasi anggaran tidak terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Hasil penelitian dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kinerja anggaran kementerian/lembaga. Bagi penentu kebijakan, hasil ini menemukan pentingnya evaluasi dan komitmen dari para pegawai.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Penyusunan Anggaran, Pelaksanaan dan Evaluasi Anggaran, Komitmen, Kinerja Anggaran.

1. PENDAHULUAN

Penganggaran selalu menjadi topik populer seluruh dunia, dalam hal standar, fungsionalitas, dan pencapaian tujuan (Rafi et al., 2020). Setiap kebijakan di dunia selalu didasari dengan ketersediaan anggaran (Zarei et al., 2022). Salah satu alat strategis yang dapat digunakan sebagai sarana pengendalian manajemen, yang mendukung organisasi secara efektif untuk menyusun proyeksi, keputusan yang terinformasi dan menjaga keselarasan antara perencanaan dan tujuan merupakan fungsi dari penganggaran (Zhou et al., 2025). Bagi organisasi sektor publik, penganggaran memiliki pengaruh yang sangat penting (Anessi-Pessina et al., 2016) mulai dari perencanaan hingga evaluasi dan penciptaan ruang publik (Artopo, 2025). Perhatian utama penganggaran yaitu memberi kepastian supaya Pemerintah bukan hanya mementingkan salah satu proses, melainkan memperhatikan seluruh proses dari perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan secara cermat, objektif, terorganisir, dan efisien untuk menghindari timbulnya penyalahgunaan (Khoo et al., 2024). Anggaran tidak hanya dimaknai sebagai sebuah rencana tahunan namun juga harus menjadi alat akuntabilitas atas pengelolaan dana masyarakat (Said et al., 2025). Untuk mengelola sumber daya secara efektif perlu adanya anggaran dalam rangka mencapai kinerja yang optimal, karena menurut Maolana & Zaenuri (2022), suatu kebijakan tidak akan terlaksana tanpa ada dukungan dari anggaran.

Implementasi penganggaran pada organisasi sektor publik telah dimulai sejak abad ke-18 dan saat ini memasuki reformasi dengan upaya besar memperbaiki kualitas informasi kinerja (Budding et al., 2022). Penganggaran yang baik pada organisasi sektor publik dapat menjaga tingkat kepercayaan dan keyakinan masyarakat yang telah sukarela mengorbankan sebagian harta yang dimiliki sebagai alat pembayar pajak (Varotsis & Katerelos, 2020). Organisasi sektor publik menghadapi dua tuntutan yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat (Bryson et al., 2007) dan pada waktu yang bersamaan harus terus meningkatkan kinerjanya (Pee & Kankanhalli, 2016) sebagai ukuran atas pemanfaatan anggaran negara. Kinerja organisasi sektor publik menjadi kewajiban yang harus didukung oleh tanggung jawab, transparansi, efektif, efisien dan tetap mengutamakan kualitas di era saat ini (Zambrano, 2017). Jika terjadi kesalahan dalam penganggaran di organisasi publik, dapat mengakibatkan kegagalan perencanaan yang berdampak pada kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi (Haliah, 2021). Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi dalam proses penganggaran perlu terus ditingkatkan

(Mahfudin, 2023). Penyebab utama terjadinya kesalahan dalam penganggaran adalah karena dalam penyusunannya melibatkan adanya interaksi manusia (Haliah, 2021).

Penganggaran memiliki siklus yang memungkinkan untuk dievaluasi melalui pengukuran kinerja (Orlandi & Rabie, 2021). Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menjaga progres dan meningkatkan kinerja suatu organisasi menjadi lebih baik (Khoo et al., 2024; Wang, 2000). Pengukuran kinerja anggaran merupakan evaluasi efektivitas dan efisiensi alokasi, pembelanjaan, dan pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah guna memastikan pengeluaran publik yang optimal (Khoo et al., 2024). Apabila diimplementasikan dengan tepat dan benar, pengukuran kinerja dapat memberikan dampak yang sangat positif berupa efisiensi manajemen, efektivitas pelaksanaan program, dan anggaran yang lebih baik (Willoughby, 2004). Di Indonesia terdapat penganggaran pemerintah pusat dan daerah. Seluruh kegiatan pemerintah pusat dirinci dalam APBN, sedangkan kegiatan pemerintah daerah dirinci dan dialokasikan dalam APBD. Berdasarkan Peraturan menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2024 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan yang telah diperbarui dengan PMK Nomor 107 tahun 2024, meskipun telah terdapat pembagian kewenangan keuangan antara pusat dan daerah, tetap perlu adanya sinkronisasi penganggaran agar kegiatan prioritas yang menjadi kebutuhan masyarakat lebih cepat terselesaikan

Kinerja anggaran menjadi faktor penting dalam peningkatan akuntabilitas serta dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik dan tepat sasaran (Pramudiati et al., 2021). Seringkali Kinerja suatu organisasi pemerintah dinilai baik apabila dapat mengefisienkan anggaran belanjanya, padahal kinerja anggaran di Indonesia tidak hanya diukur melalui efisiensi anggaran saja. Peningkatan kinerja merupakan sasaran yang harus dicapai oleh segala jenis organisasi (Maqdllyan & Setiawan, 2023). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran, terdapat 3 Institusi yang berperan dalam melakukan evaluasi kinerja Kementerian/Lembaga, yaitu Menteri Keuangan terkait evaluasi kinerja anggaran, Menteri Perencanaan terkait evaluasi kinerja pembangunan dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi terkait evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dalam kajian ini, fokus kinerja adalah kinerja anggaran. Setiap level pada Kementerian/Lembaga diukur kinerjanya mulai dari level satker (terendah) hingga level Kementerian/Lembaga (tertinggi). Sebagaimana ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan yang telah diperbarui dengan PMK Nomor 107 tahun 2024, Kinerja Anggaran diperoleh dari penjumlahan 50% Kinerja atas Perencanaan Anggaran dan 50% Kinerja atas Pelaksanaan Anggaran.

Pengaturan lebih lanjut dalam penilaian Kinerja Anggaran diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 466 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengendalian Dan Pemantauan Serta Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Perencanaan Anggaran, dan Peraturan Direktur Jenderal (Perdirjen) Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. Dalam regulasi tersebut, setiap level pada Kementerian/Lembaga akan memiliki nilai. Nilai tersebut berasal dari nilai kinerja perencanaan anggaran dan nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran, sesuai Tabel 1.

Tabel 1. Variabel Nilai Kinerja Anggaran

Level	Kinerja Perencanaan Anggaran	Kinerja Pelaksanaan Anggaran
Satker	Capaian Rincian Output = 75 Efisiensi = 25, terdiri atas: 1. Penggunaan SBK = 10 2. Efisiensi SBK= 15	Nilai IKPA Satker terdiri atas: 1. Capaian Output = 25% 2. Penyerapan Anggaran = 20% 3. Deviasi Halaman III DIPA = 15% 4. Pengelolaan UP dan TUP = 10% 5. Revisi DIPA = 10% 6. Belanja Kontraktual = 10% 7. Penyelesaian Tagihan = 10%
Unit Eselon I	Capaian Indikator Kinerja Program = 30 Agregasi Capaian Rincian Output Satker = 45 Agregasi Efisiensi Satker = 25	Agregasi IKPA seluruh Satker dalam lingkup Eselon I
Kementerian / Lembaga	Capaian Indikator Sasaran Strategis = 25 Capaian Indikator Kinerja Program = 20 Agregasi Capaian Rincian Output Satker = 30 Agregasi Efisiensi Satker = 25	Agregasi IKPA seluruh Unit Eselon I dalam lingkup Kementerian/ Lembaga

Berdasarkan data pada aplikasi MonevKeu, selama beberapa tahun masih terdapat Kementerian/Lembaga yang belum dapat mencapai nilai sangat baik (di atas 90) sebagaimana Tabel 2, sehingga menarik untuk diteliti dari sisi SDM terkait penganggaran karena Menteri/Pimpinan Lembaga harus memastikan bahwa SDM yang dikoordinasikan berperan aktif dalam implementasi program/kegiatan yang telah ditetapkan (Astuti & Khoirunurrofik, 2022).

Tabel 2. Jumlah Kementerian/Lembaga Tidak Mencapai Nilai Sangat Baik

Tahun	Jumlah
2021	11
2022	2
2023	3
2024	28
2025 (s.d 20 Juli)	99

Sumber: <https://monev.kemenkeu.go.id/>

Beberapa penelitian telah menghubungkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja anggaran, diantaranya partisipasi anggaran, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi, serta komitmen (Khoo et al., 2024; Said et al., 2025). Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Khoo et al, 2024 yang dikembangkan dengan penelitian Said et al., 2025. Keterlibatan seseorang dalam tindakan, tanggung jawab, dan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah selama proses penganggaran diyakini dapat meningkatkan efektivitas anggaran (Hassan & Basiruddin, 2023). Dengan adanya partisipasi anggaran antara pimpinan dan bawahan memiliki suara yang sama untuk penetapan keputusan (Kepramareni et al., 2020). Oleh karena itu, permasalahan yang ada akan lebih mudah diselesaikan ketika semakin banyak

pegawai terlibat dalam perencanaan suatu anggaran karena akan semakin banyak pula pegawai yang memiliki pemahaman baik tentang struktur anggaran (Hassan & Basiruddin, 2023). Selain itu, menurut Beuren et al. (2021) meningkatnya keterlibatan dalam proses penganggaran dapat meningkatkan efisiensi anggaran. Penyusunan anggaran diyakini juga terkait dengan kinerja anggaran. Pegawai akan memiliki rasa tanggung jawab dalam mencapai target pekerjaan apabila merasa terlibat dalam penyusunan anggaran (Said et al., 2025). Menurut Jatmiko et al. (2020), penyusunan anggaran dapat menggambarkan tanggung jawab setiap pegawai dalam organisasi. Menurut Rafi et al. (2020), penyusunan anggaran dapat memengaruhi proyeksi masa depan dan proses komunikasi dengan unit lainnya dalam rangka pengendalian sumber daya agar perencanaan dan pemanfaatan berkembang menjadi lebih baik.

Anggaran hanya akan memiliki dampak bagi masyarakat jika diimplementasikan (Raudla & Douglas, 2022). Pelaksanaan merupakan salah satu elemen penting dalam proses penganggaran (Anessi-Pessina, 2012). Pelaksanaan anggaran harus mencakup berbagai faktor kontinjensi yang tidak dapat diduga serta memiliki sifat fleksibilitas agar dapat menghindari pemborosan, inefisiensi dan kurangnya anggaran (Raudla & Douglas, 2022). Adanya evaluasi memungkinkan seluruh pegawai di bidang anggaran dapat menganalisis efisiensi dan efektivitas program (Kuroki & Motokawa, 2021). Selain perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan anggaran, evaluasi terhadap kinerja anggaran diperlukan dalam upaya mencegah terjadinya penyimpangan biaya (Ramadhan & Rosmawati, 2022). Evaluasi anggaran dapat digunakan untuk menelusuri berbagai aktivitas hingga level unit tertentu dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja (Kusuma et al., 2021). Komitmen organisasi memiliki korelasi positif terhadap kinerja karena pegawai akan berkomitmen kepada tujuan (Lin et al., 2023). Pada Kementerian/Lembaga, mayoritas pegawai adalah ASN, sehingga memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Artopo & Wahyuni, 2024; P. Nguyen et al., 2022).

Penelitian di Indonesia masih jarang yang meneliti terkait kinerja anggaran Kementerian/Lembaga. Penelitian saat ini lebih pada kinerja organisasi, kinerja SDM dan implementasi penganggaran berbasis kinerja, namun belum banyak yang meneliti bagaimana pengaruh berbagai variabel terhadap kinerja anggaran. Selain itu berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas pemerintahan lebih tinggi di negara-negara kaya, demokratis, Protestan, dan menganut sistem hukum umum, serta di negara-negara dengan tradisi sipil yang kuat dan struktur sosial yang homogen (Dahan & Strawczynski, 2020), sedangkan Indonesia struktur sosialnya beragam, belum menjadi negara kaya dan mayoritas penganut agama Islam, sehingga menarik untuk melihat bagaimana kinerja anggaran Kementerian/Lembaganya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kegiatan operasional dan penganggaran organisasi sektor publik tidak berorientasi pada keuntungan, namun lebih pada bagaimana mengalokasikan anggaran yang sumber utamanya berasal dari pendapatan pajak masyarakat, secara andal dan efisien (Khoo et al., 2024). Oleh karena itu perlu pengelolaan yang baik agar transparansi dan akuntabilitas tetap terjaga (Lu & Willoughby, 2015). Terdapat beberapa teori yang dapat menggambarkan model pengaruh partisipasi, penyusunan, pelaksanaan, evaluasi dan komitmen terhadap kinerja anggaran, yaitu

Teori dimensi budaya Hofstede, menyatakan bahwa jarak kekuasaan dan individualisme saling terkait dengan aspek penganggaran (Khoo et al., 2024). Jarak kekuasaan terkait dengan partisipasi anggaran sedangkan individualisme terkait dengan budaya tempatnya berada (Beugelsdijk & Welzel, 2018). Teori selanjutnya adalah teori piramida kerja, tentang variasi dalam lingkungan kerja organisasi dan motivasinya. Terdapat beberapa tujuan untuk efektivitas internal dan eksternal dalam piramida tersebut. Komponen pengukuran dievaluasi secara horizontal karena adanya interaksi di setiap level organisasi dan secara vertikal di seluruh tingkat piramida. Karena tingkatan pemerintahan yang bertingkat, pengaturan sektor publik lebih kompleks (Khoo et al., 2024). Teori penetapan tujuan digunakan untuk menjelaskan hubungan komitmen dan kinerja anggaran (Said et al., 2025). Seseorang harus dapat memahami tujuan organisasi secara keseluruhan, dan pemahaman tersebut akan memengaruhi perilaku kerjanya. Jika seseorang memiliki niat untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah dimulainya maka akan berusaha untuk mencapainya (Said et al., 2025).

a. Kinerja Anggaran

Selama 50 tahun terakhir di banyak negara maju, perhitungan kinerja merupakan pusat dari berbagai proses perubahan di sektor publik (Lapsley & Miller, 2019). Kinerja menjadi bagian penting dalam mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi (Kamaruddin & Hanefah, 2023). Pengukuran kinerja menjadi alat yang penting untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi menjadi lebih baik dan dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi inisiatif, program, dan proyek (Khoo et al., 2024; Wang, 2000). Pengelolaan organisasi sektor publik yang di dalamnya termasuk Kementerian/Lembaga merupakan tugas yang sulit (van der Kolk, 2022), oleh karena itu organisasi-organisasi tersebut semakin bergantung pada pengukuran kinerja (Gerrish, 2016). Dalam pengukuran kinerja, dikenal tiga jenis metode, yaitu metode sistem target, yang mengukur kinerja terhadap suatu standar, sistem pemeringkatan, yang mengukur kinerja terhadap unit atau institusi yang sebanding, dan sistem intelijen, yang mengukur kinerja untuk informasi latar belakang (van der Kolk, 2022).

Pengukuran kinerja anggaran mengacu pada aktivitas yang dilakukan dalam rangka mengalokasikan, membelanjakan, dan mengelola sumber daya berupa keuangan yang dimiliki oleh pemerintah agar pengeluaran publik menjadi efektif dan efisien (Khoo et al., 2024). Kinerja anggaran adalah tingkat kapasitas suatu organisasi untuk memproduksi kegiatan operasional berupa output dalam rangka mencapai tujuan utama dan rencana strategis organisasi, serta menyeimbangkan anggaran (*input*) dan keluaran yang akan dihasilkan (Said et al., 2025). Definisi kinerja anggaran menurut Melo & Mota (2020) adalah proses untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran dengan fokus pada hasil yang dicapai. Sedangkan menurut KMK Nomor 466 Tahun 2023 kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur, sementara evaluasi kinerja anggaran adalah serangkaian proses untuk melakukan pengukuran, penilaian dan analisis secara sistematis dan objektif atas kinerja anggaran untuk tahun anggaran yang telah selesai untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kualitas anggaran. Dengan demikian, pengukuran kinerja anggaran menjadi instrumen efektif dan penting bagi organisasi sektor publik, tanpa memandang besar atau kecil organisasinya karena memungkinkan pemerintah untuk menilai pencapaian tujuan operasional, memantau praktik manajemen, dan memutuskan alokasi anggaran yang tepat (Khoo et al., 2024).

b. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran mengacu pada partisipasi anggaran adalah partisipasi individu dalam bentuk perilaku dan aktivitas manajerial selama proses penganggaran (Frederica & Augustine, 2020). Menurut Khoo et al. (2024), partisipasi anggaran adalah suatu proses di mana pihak-pihak yang nantinya terpengaruh oleh anggaran tersebut, turut berpartisipasi untuk menyusunya. Dengan demikian penekanan utama terdapat pada usaha kolaboratif antara berbagai pihak dengan harapan akan keputusan yang diambil akan berpengaruh di masa depan (Kepramareni et al., 2020). Partisipasi anggaran dapat memungkinkan para bawahan untuk menyampaikan pandangan, fakta dan data kepada pimpinan dalam penyusunan anggaran. Hal tersebut sangat bermanfaat karena terkadang bawahan lebih sering berhadapan dengan fakta lapangan (Chong, 2002). Konsep partisipasi anggaran didasarkan pada keyakinan bahwa jika pegawai berpartisipasi aktif dalam proses penganggaran, akan meningkatkan rasa tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan di bidang penganggaran tersebut (Said et al., 2025).

Sesuai teori dimensi budaya yang dikemukakan oleh Hofstede, bahwa Jarak kekuasaan terkait dengan partisipasi anggaran sedangkan individualisme terkait dengan budaya tempatnya berada (Beugelsdijk & Welzel, 2018). Teori telah digunakan para peneliti untuk memeriksa partisipasi anggaran (Khoo et al., 2024). Suatu organisasi dengan tingkat otoritas yang terpusat dan keputusan lebih bersifat top-down dapat melemahkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja, karena pegawai yang berada di level bawah tidak merasa bebas menyampaikan informasi atau usulan anggaran yang akurat. Organisasi yang memahami pentingnya partisipasi pegawai, akan mendorong stafnya untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, sehingga diharapkan dapat meminimalkan *slack* anggaran dan mencapai kinerja yang lebih baik (Derfuss, 2009). Kemampuan untuk berpartisipasi dan memengaruhi proses penyusunan anggaran menumbuhkan rasa kendali dan keterlibatan bawahan dalam penganggaran, yang kemudian memperkuat dedikasi pegawai pada tujuan anggaran (Alhasnawi et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Khoo et al. (2024), menemukan bukti bahwa keterlibatan pegawai dan pejabat bidang penganggaran dalam proses penganggaran secara positif memengaruhi kinerja anggaran. Hal tersebut sejalan dengan kesimpulan Said et al. (2025) bahwa penganggaran partisipatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Hal tersebut dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan moral di antara para pegawai karena menunjukkan bahwa pimpinan melihat pegawai sebagai mitra yang strategis dalam pengambilan keputusan (N. P. Nguyen et al., 2019). Namun demikian, berdasarkan *Stewardship theory* para atasan dalam organisasi merasa memiliki kepentingan yang paling sesuai dengan pimpinan tertinggi organisasi. Para atasan seringkali bertindak sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Zanra, 2024). Berdasarkan hal tersebut hipotesis yang diusulkan adalah:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

c. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan aturan berkelanjutan dan konsisten, yang apabila digunakan oleh organisasi yang baik akan memberikan implikasi keuangan efektif (Khoo et al., 2024). Menurut Jatmiko et al. (2020), tanggung jawab setiap pegawai dalam organisasi akan tergambar dalam penyusunan anggaran. Definisi lainnya adalah proses menerjemahkan tujuan keseluruhan organisasi menjadi rencana tindakan yang terperinci dan layak (Taye & Tanu,

2021). Terdapat dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top-down* dan *bottom-up*. Penyusunan anggaran merupakan proses yang lama karena memakan waktu berbulan-bulan dan melibatkan seluruh hampir seluruh lembaga publik, mulai dari Presiden, DPR, Kementerian Keuangan dan Kementerian/Lembaga (Shah, 2007). Meskipun penyusunan anggaran bukanlah satu-satunya hal yang perlu dipertimbangkan dalam penganggaran, namun dasar penyusunan anggaran tetap diperlukan agar estimasi yang dilakukan paling tidak mendekati akurat (Taye & Tanu, 2021).

Penyusunan anggaran merupakan aktivitas dalam rangka memastikan keselarasan antara tujuan organisasi, kebutuhan sumber daya dan kesiapan implementasi. Menurut Performance Pyramid Theory, tujuan piramida kinerja dalam mensinergikan antara strategi dan tujuan organisasi (Kurnia, 2021), oleh karena itu proses penyusunan anggaran berfungsi sebagai mekanisme yang menjamin keselarasan antara sasaran strategis organisasi dan efektivitas. Anggaran harus sesuai dengan tujuan dan kebijakan pemerintah yang melibatkan kelompok dan individu tertentu dengan peran yang jelas. Oleh karena itu, penyusunan anggaran, dapat membantu pemerintah untuk dapat menjaga stabilitas keuangan, mengendalikan pengeluaran dan merencanakan krisis (Khoo et al., 2024). Untuk melaksanakan penyusunan anggaran yang berkualitas perlu adanya dukungan dari berbagai perangkat akuntansi (Gilmore & St.Clair, 2018). Beberapa penelitian telah mengungkapkan pentingnya penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran, seperti yang dilakukan oleh Aliabadi et al. (2019) dan Ho (2018). Berdasarkan tinjauan Pustaka tersebut, usulan hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Penyusunan Anggaran berhubungan positif terhadap kinerja anggaran.

d. Pelaksanaan dan Evaluasi Anggaran

Setelah anggaran disetujui dan menjadi APBN, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan. Pelaksanaan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk melaksanakan seluruh kebijakan dan rencana yang telah dirumuskan dan direncanakan (Nilasari et al., 2024). Pelaksanaan anggaran dan evaluasi anggaran menjadi pemeran kunci dalam memastikan kelancaran arus modal dan belanja pemerintah sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat (Khoo et al., 2024). Pelaksanaan anggaran merupakan suatu kegiatan menggunakan sumber daya dalam rangka mengimplementasikan kebijakan yang tercantum dalam dokumen penganggaran (Taye & Tanu, 2021). Dalam implementasinya, pelaksanaan anggaran dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti revisi anggaran, kebijakan pemerintah, pengadaan barang/jasa, dan sumber daya manusia yang tidak kompeten (Handayani et al., 2022). Menurut Imbert et al. (2022), pelaksanaan anggaran mencakup enam hal, yaitu otorisasi, komitmen, verifikasi, perintah pembayaran, pembayaran, dan akuntansi. Pelaksanaan anggaran yang tepat akan berdampak pada proses selanjutnya yaitu pemantauan (Demir & Geyik, 2018), yang dilakukan secara berkala untuk memperoleh umpan balik seluruh pemangku kepentingan (Khoo et al., 2024).

Pelaksanaan dan evaluasi merupakan aktivitas yang dapat memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan Performance Pyramid Theory yang menghubungkan strategi/aktivitas dengan tujuan organisasi (Kurnia, 2021). Evaluasi merupakan tahapan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan dengan cara membandingkan antara pengeluaran aktual dengan proyeksi pengeluaran (Khoo et al., 2024). Dalam penganggaran sangat penting untuk mengidentifikasi adanya *slack* antara alokasi anggaran dan pengeluaran aktual dalam rangka pengukuran kinerja (Ho, 2018). Evaluasi penganggaran

memainkan peran penting dalam mengurangi senjangan anggaran melalui perencanaan anggaran, mengevaluasi kinerja keuangan, memastikan akuntabilitas, dan meningkatkan alokasi sumber daya yang efektif (Zhou et al., 2025). Mekanisme evaluasi anggaran secara berkala dan konsisten akan meningkatkan efektivitas evaluasi dan proses penganggaran (Alhasnawi et al., 2023). Evaluasi dapat menjamin bahwa sumber daya dialokasikan untuk pengendalian anggaran dan pemantauan anggaran yang sejalan dengan tujuan organisasi (Zhou et al., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Khoo et al. (2024), menunjukkan bahwa pengaruh antara pelaksanaan dan evaluasi anggaran terhadap kinerja anggaran sangat signifikan, sehingga diusulkan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H3: Pelaksanaan dan evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

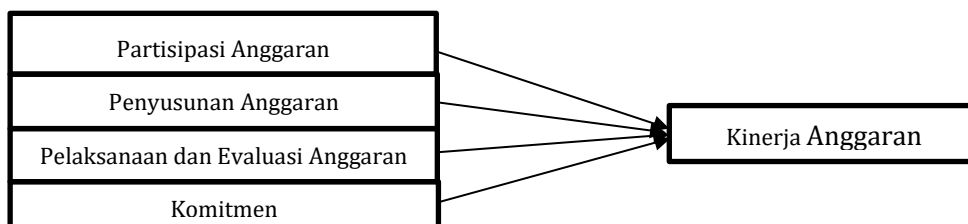
e. **Komitmen**

Setiap pegawai perlu memiliki komitmen organisasi untuk melaksanakan program atau kegiatan yang sejalan dengan visi dan misi organisasi agar seluruh tujuan organisasi dapat tercapai (Jatmiko et al., 2020). Komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi dikenal sebagai komitmen organisasi (Riyadh et al., 2023). Komitmen organisasi merupakan tingkat keterhubungan pegawai dengan organisasinya (Artopo & Wahyuni, 2024). Pengertian lainnya adalah suatu sikap yang dimiliki dan dikembangkan oleh pegawai terhadap pekerjaannya selama masih bergabung di organisasi tempat kerjanya (Çelik & Oral, 2021). Komitmen dapat menggambarkan arti tanggung jawab setiap individu (Puspita, 2023). Komitmen digambarkan sebagai kesediaan untuk bekerja keras menggunakan segala upaya yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Riyadh et al., 2023).

Berdasarkan teori penetapan tujuan, seseorang akan terus berusaha karena antara komitmen organisasi dengan kinerja saling berkaitan, oleh karena itu seseorang akan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan dan cita-citanya (Lin et al., 2023). Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap pekerjaan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien (Riyadh et al., 2023). Tindakan dan hasil kinerja sangat dipengaruhi oleh komitmen (Said et al., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Said et al. (2025), menemukan bukti bahwa komitmen memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja anggaran. Memperhatikan hal tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah:

H4: Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

Berdasarkan keempat pengembangan hipotesis tersebut di atas, maka model penelitian yang diusulkan adalah semakin tinggi keterlibatan pegawai, semakin baik penyusunan anggaran, semakin baik pelaksanaan dan evaluasi anggaran serta semakin tinggi komitmen pegawai maka dapat meningkatkan kinerja anggaran Kementerian/Lembaga.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: (Khoo et al., 2024; Said et al., 2025)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan secara *cross sectional*. Teknik sampling yang digunakan menggunakan *Purposive Sampling*, karena menentukan kriteria tertentu yang dapat menjadi sampel (Sekaran & Bougie, 2016) yaitu pejabat/pegawai pada unit dengan penganggaran (perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi). Jumlah sampel mempedomani *Rule of Thumb* kriteria Roscoe, yaitu harus lebih besar dari 30 dan kurang dari 100, serta minimal 10 kali atau lebih jumlah variabel yang digunakan apabila akan melakukan analisis multivariat (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini menggunakan 25 kali jumlah variabel untuk mengantisipasi responden yang tidak berkenan mengisi kuesioner. Variabel dalam penelitian berjumlah 5 (1 Variabel Dependen dan 4 Variabel Independen) sehingga jumlah sampel minimal adalah $5 \times 25 = 125$ orang. Data diperoleh melalui distribusi kuesioner yang diedarkan melalui Surat Direktur Sistem Penganggaran Nomor S-16/AG.9/2025 Tanggal 5 Agustus 2025 Hal Permohonan Bantuan Pengisian dan Penyebaran Kuesioner Kajian kepada Biro Perencanaan dan Biro Keuangan seluruh Kementerian/Lembaga. Kuesioner disusun dalam *google form* untuk memudahkan pendistribusian. Variabel kinerja anggaran, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi menggunakan item yang diadopsi dari Wang (2000), Variabel partisipasi anggaran mengadopsi dari Milani (1975). Variabel komitmen menggunakan item dari Mowday et al. (1982). Semua item diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan sedikit penyesuaian untuk memastikan kesesuaiannya dengan konteks dan tujuan penelitian. Untuk meminimalkan kesalahan, metode PLS-SEM digunakan karena cocok untuk pengembangan teori, estimasi hubungan jalur, dan penjelasan varians (Artopo & Wahyuni, 2024). Proses olah data menggunakan SMART-PLS 3 dengan mengikuti panduan pemrosesan data SEM yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2022).

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

a. Demografi Responden

Responden penelitian diperoleh sebanyak 149 orang pejabat/pegawai yang bekerja di bidang penganggaran pada Kementerian/Lembaga, terdiri dari staf/pelaksana hingga pejabat eselon II/fungsional setara. Demografi didominasi oleh laki-laki 53% dan perempuan 47%. Mayoritas responden memiliki tingkat Pendidikan S1/Diploma 4 52% diikuti Pendidikan Master 38%, sampai dengan Diploma 3 8% terakhir S3 sebanyak 3%.

Tabel 3. Demografi Responden Penelitian

Demografi		N	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	79	53%
	Perempuan	70	47%
Jabatan	Pelaksana/Staf	44	30%
	Fungsional Pertama/Setara	44	30%
	Eselon IV/ Fungsional Setara	39	26%
	Eselon III/ Fungsional Setara	12	8%
	Eselon II/ Fungsional Setara	10	7%
Pendidikan	Sampai dengan D3	12	8%
	S1/D4	77	52%
	S2	56	38%

	S3	4	3%
Masa Kerja	Kurang dari 1 tahun	13	9%
	1 – 5 tahun	22	15%
	Lebih dari 5 tahun	114	77%

Masa kerja responden Sebagian besar adalah di atas 5 tahun 77%, yang menunjukkan bahwa responden telah melewati beberapa siklus penganggaran dan telah mengetahui berbagai kondisi dan peristiwa yang terjadi di organisasi tempat kerjanya. Usia responden disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Usia Responden

Kategori Usia	Jumlah	%
Sampai dengan <30 tahun	27	18%
30 sampai dengan < 40 tahun	50	34%
40 sampai dengan < 50 tahun	58	39%
Di atas 50 tahun	14	9%

b. Uji *Outer Model*

Dalam uji *outer model*, kondisi yang harus memenuhi syarat adalah validitas dan reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan mempertimbangkan *outer loading*. Pada saat dilakukan pengujian, terdapat 2 indikator dengan nilai di bawah 0,708, yaitu pada indikator kinerja anggaran (indikator ke 11 terdapat penyimpangan anggaran yang minimal dan indikator ke 13 kinerja keuangan sesuai dengan harapan pemangku kepentingan). Menurut Hair et al. (2022), nilai *outer loading* yang baik adalah di atas 0,708, apabila kurang dari nilai tersebut maka dapat dipertimbangkan untuk dihapus karena berpengaruh terhadap internal consistency reliability atau convergent validity. Setelah model disesuaikan melalui penghapusan 2 indikator tersebut, selanjutnya dilakukan uji *outer model* kedua, dan seluruh indikator telah memenuhi syarat *outer loading* atau lebih dari 0,708 (Tabel 5). Nilai validitas konvergen yang harus dipenuhi adalah jika AVE (*Average Variance Extracted*) tidak kurang dari 0,5 (Hair et al., 2022). Dalam penelitian ini nilai AVE telah memenuhi syarat (Tabel 5). Syarat validitas selanjutnya adalah validitas diskriminan yaitu untuk mengukur bahwa masing-masing variabel yang digunakan memang berbeda.

Tabel 5. Outer Model, Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Variabel/Jumlah Indikator	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Partisipasi Anggaran				
6 Indikator	0,811-0,894	0,927	0,937	0,731
Komitmen				
7 Indikator	0,792-0,942	0,953	0,961	0,781
Kinerja Anggaran				
20 Indikator	0,834-0,933	0,985	0,986	0,779
Pelaksanaan dan Evaluasi				
9 Indikator	0,819-0,922	0,961	0,967	0,765
Penyusunan Anggaran				
3 Indikator	0,876-0,918	0,883	0,928	0,810

Penelitian ini menggunakan *cross loading* untuk menguji validitas diskriminan, dengan syarat nilai *outer loading* setiap indikator pada masing-masing variabel harus lebih besar dari *cross loading* variabel lainnya (Hair et al., 2022). Hasil pengujian *cross loading* yang dicetak tebal telah memenuhi syarat. Untuk menguji reliabilitas, syarat yang harus dipenuhi adalah nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* harus di atas 0,7 (Hair et al., 2022). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah reliabel atau memenuhi syarat.

Tabel 6. *Cross Loading*

	BP	KA	C	PE	PA
BP1	0,864	0,551	0,541	0,536	0,564
BP2	0,894	0,567	0,575	0,595	0,597
BP3	0,811	0,486	0,483	0,482	0,484
BP4	0,853	0,611	0,556	0,618	0,603
BP5	0,873	0,652	0,598	0,632	0,629
BP6	0,831	0,769	0,691	0,718	0,755
C1	0,638	0,706	0,792	0,692	0,655
C2	0,647	0,845	0,942	0,743	0,781
C3	0,582	0,788	0,927	0,694	0,72
C4	0,594	0,801	0,931	0,728	0,751
C5	0,591	0,761	0,875	0,753	0,694
C6	0,548	0,699	0,866	0,742	0,724
C7	0,623	0,723	0,843	0,665	0,658
KA1	0,589	0,839	0,707	0,795	0,771
KA10	0,62	0,852	0,755	0,78	0,805
KA12	0,588	0,878	0,801	0,825	0,759
KA14	0,611	0,854	0,762	0,839	0,787
KA15	0,566	0,874	0,753	0,783	0,741
KA16	0,606	0,834	0,745	0,777	0,7
KA17	0,656	0,891	0,747	0,838	0,809
KA18	0,675	0,887	0,764	0,792	0,757
KA19	0,671	0,894	0,775	0,787	0,782
KA2	0,63	0,916	0,784	0,82	0,81
KA20	0,646	0,89	0,744	0,832	0,835
KA21	0,699	0,933	0,846	0,837	0,838
KA22	0,669	0,89	0,743	0,795	0,763
KA3	0,7	0,872	0,747	0,765	0,766
KA4	0,665	0,907	0,788	0,807	0,807
KA5	0,66	0,846	0,734	0,721	0,756
KA6	0,632	0,878	0,749	0,794	0,805
KA7	0,633	0,898	0,705	0,813	0,793
KA8	0,639	0,93	0,832	0,849	0,83
KA9	0,638	0,885	0,739	0,799	0,727
PA1	0,65	0,786	0,708	0,86	0,907
PA2	0,649	0,788	0,702	0,784	0,876
PA3	0,65	0,82	0,767	0,805	0,918
PE1	0,594	0,77	0,682	0,823	0,771
PE2	0,655	0,777	0,7	0,878	0,797
PE3	0,636	0,827	0,736	0,877	0,8

PE4	0,663	0,836	0,789	0,902	0,81
PE5	0,652	0,779	0,668	0,902	0,802
PE6	0,626	0,828	0,745	0,899	0,826
PE7	0,609	0,818	0,74	0,922	0,818
PE8	0,562	0,736	0,624	0,819	0,721
PE9	0,592	0,778	0,68	0,841	0,782

c. Uji hipotesis dan *inner model*

Sebelum melakukan uji hipotesis, Langkah yang harus dilakukan adalah uji memeriksa kolinearitas berdasarkan nilai *variance inflation factor* (VIF), menurut Sekaran & Bougie (2016) dan Salmerón-Gómez et al. (2025) batas nilai VIF yang berlaku umum untuk mengidentifikasi tidak adanya kolinearitas adalah kurang dari 10. Dalam penelitian ini nilai VIF masing-masing variabel seluruhnya di bawah 10, sehingga bebas kolinearitas. Tahap selanjutnya adalah menguji nilai R² (koefisien determinasi)

Tabel 7. VIF dan Koefisien Determinasi

Variabel	VIF	R ²
Partisipasi Anggaran (BP)	2,257	-
Komitmen (C)	3,312	-
Kinerja Anggaran (KA)	-	0,883
Penyusunan Anggaran (PA)	6,397	-
Pelaksanaan dan Evaluasi (PE)	6,343	-

Menurut Hair et al. (2022), apabila nilai R² 0,75 atau lebih tinggi maka dikategorikan kuat. Dalam penelitian ini, diperoleh nilai R² 0,883 yang berarti bahwa variabel partisipasi anggaran, komitmen, penyusunan anggaran, dan pelaksanaan dan evaluasi anggaran dapat menjelaskan perubahan kinerja anggaran sebesar 88,3%, sedangkan 11,7% kinerja anggaran dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Pengaruh variabel partisipasi anggaran, komitmen, penyusunan anggaran, dan pelaksanaan dan evaluasi anggaran terhadap kinerja anggaran diuji melalui pengujian hipotesis dalam Tabel 8. Pada tingkat signifikansi 5%, Hipotesis 1 ditolak karena *p value* = 0,227 < 0,05. Penyusunan anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran, sehingga Hipotesis 2 didukung ($\beta = 0,198$, *p value* = 0,047 < 0,05). Hipotesis 3 juga didukung, yaitu Pelaksanaan dan evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran ($\beta = 0,439$, *p value* = 0,000 < 0,05). Dengan $\beta = 0,305$ dan *p value* sebesar 0,000 < 0,05 maka Hipotesis 4 didukung yang berarti komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

Tabel 8. Uji Pengaruh Antar Variabel

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Partisipasi Anggaran -> Kinerja Anggaran	0,061	0,061	0,051	1,209	0,227

Penyusunan Anggaran -> Kinerja Anggaran	0,198	0,198	0,100	1,992	0,047
Pelaksanaan & Evaluasi -> Kinerja Anggaran	0,439	0,444	0,117	3,736	0,000
Komitmen -> Kinerja Anggaran	0,305	0,302	0,083	3,686	0,000

d. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian yang membahas kinerja anggaran. Selama ini penelitian lebih banyak pada kinerja organisasi, kinerja SDM dan implementasi penganggaran berbasis kinerja, namun kinerja anggaran masih terbatas. **Pertama**, penelitian ini ternyata tidak menemukan korelasi yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja anggaran. Hasil ini didukung oleh penelitian didukung oleh Locke & Latham (2002) dan Wigati et al. (2024). Menurut Locke & Latham (2002), partisipasi dalam penetapan tujuan tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja. Dampak partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak bersifat menguatkan motivasi namun lebih bersifat kognitif. Selain itu, penganggaran masih dianggap sebagai hal rutinitas yang harus diikuti, bukan sebagai salah satu tahapan dalam mencapai kinerja (Riyadh et al., 2023). Dalam penganggaran organisasi sektor publik, belum memberikan penekanan terhadap peningkatan kinerja, berbeda dengan organisasi swasta yang selalu menekankan pentingnya peningkatan kinerja dalam setiap proses penganggarnya (Riyadh et al., 2023).

Menurut (Silva et al., 2023), pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan harus dimediasi oleh komitmen terlebih dahulu. Pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran menunjukkan komitmen tinggi untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan, setelahnya baru akan meningkatkan kinerja (Silva et al., 2023). Selain itu, menurut Said et al. (2025), pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran juga dimoderasi oleh variabel budaya organisasi dan motivasi. Motivasi berkaitan dengan faktor internal, merujuk pada motivasi intrinsik yang dialami oleh pimpinan unit melalui kegiatan penganggaran (Said et al., 2025). Dalam penelitian ini, nilai indikator terendah dari partisipasi anggaran adalah pernyataan bahwa pegawai tidak memiliki kesempatan untuk memberikan masukan pada keputusan akhir penganggaran. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam proses penetapan penganggaran akhir di instansinya, bawahan atau pegawai tidak diikutsertakan dan para pimpinan lebih sering mengambil keputusan sendiri (Anis et al., 2022). Kondisi yang terjadi tersebut sesuai dengan *Stewardship theory* yaitu bertindak sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Zanra, 2024). Temuan ini memberikan implikasi ketika partisipasi pegawai masih terbatas dan tidak sampai menentukan proses pengambilan berpengaruh pada komitmen, rasa memiliki, dan motivasi pegawai. Organisasi perlu memperbesar partisipasi pegawai dalam penganggaran hingga tahap keputusan akhir, bukan hanya pada tahap pengumpulan informasi.

Kedua, Hasil penelitian menegaskan bahwa penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aliabadi et al. (2019) dan Ho (2018). Anggaran harus sesuai dengan tujuan dan kebijakan pemerintah yang melibatkan kelompok dan individu tertentu dengan peran yang jelas. Oleh karena itu,

penyusunan anggaran, dapat membantu pemerintah untuk dapat menjaga stabilitas keuangan, mengendalikan pengeluaran dan merencanakan krisis (Khoo et al., 2024). Kesiapan pelaksanaan anggaran tidak dapat dipisahkan dari penyusunan anggaran karena kesuksesan berasal dari perencanaan yang baik (Huang, 2019). Untuk melaksanakan suatu program dan kebijakan, diperlukan adanya dukungan anggaran sebagai salah satu sumber daya (Maolana & Zaenuri, 2022). Di Indonesia, anggaran tersebut melalui siklus yang disebut siklus penganggaran. Karena sangat penting dan melibatkan berbagai pihak, penyusunan anggaran berlangsung dalam jangka waktu yang lama (Shah, 2007). Sebagaimana ketentuan dalam PMK Nomor 62 tahun 2023 yang telah diubah dengan PMK Nomor 107 tahun 2024, terdapat 4 periode dalam proses perencanaan penganggaran yaitu periode pertama dilaksanakan pada Januari sampai dengan April, periode kedua dimulai pada Mei dan berakhir di bulan Juli, periode ketiga dilaksanakan Ketika bulan Agustus hingga Oktober dan periode terakhir adalah bulan November sampai dengan Desember. Pihak yang terlibat proses tersebut adalah Kementerian Keuangan, Bappenas, Kementerian/Lembaga selaku pengguna anggaran, DPR dan Presiden. Di setiap periode telah dibahas target kinerja baik *output* dan *outcome* yang ingin dicapai dan kebutuhan anggarannya.

Ketiga, Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Khoo et al., 2024), Pelaksanaan dan Evaluasi anggaran terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Pelaksanaan anggaran dan evaluasi anggaran menjadi pemeran kunci dalam memastikan kelancaran arus modal dan belanja pemerintah sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat (Khoo et al., 2024). Pelaksanaan anggaran yang tepat akan berdampak pada proses selanjutnya yaitu pemantauan (Demir & Geyik, 2018). Pelaksanaan anggaran merupakan suatu kegiatan menggunakan sumber daya dalam rangka mengimplementasikan kebijakan yang tercantum dalam dokumen penganggaran (Taye & Tanu, 2021). Jika anggaran yang telah direncanakan tidak diimplementasikan, maka target-target kinerja dalam dokumen penganggaran tidak dapat tercapai, karena anggaran merupakan salah satu sumber daya yang penting (Maolana & Zaenuri, 2022). Dalam penganggaran sangat penting untuk mengidentifikasi adanya *slack* antara alokasi anggaran dan pengeluaran aktual dalam rangka pengukuran kinerja (Ho, 2018). Evaluasi dapat menjamin bahwa sumber daya dialokasikan untuk pengendalian anggaran dan pemantauan anggaran yang sejalan dengan tujuan organisasi (Zhou et al., 2025). Hasil ini menunjukkan bahwa dinamika dalam pelaksanaan dan evaluasi anggaran akan sangat berdampak pada capaian kinerja anggaran (Khoo et al., 2024). Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan kesadaran seluruh pihak terkait pada tahap pelaksanaan dan evaluasi (Verenych et al., 2019) agar seluruh pihak tersebut dapat mengakses informasi tentang proses dan progres perkembangan penganggaran (Khoo et al., 2024).

Terakhir, Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen akan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Hal tersebut sesuai dengan kesimpulan Said et al. (2025). Komitmen dapat menggambarkan arti tanggung jawab setiap individu (Puspita, 2023). Komitmen digambarkan sebagai kesediaan untuk bekerja keras menggunakan segala upaya yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Riyadh et al., 2023). Berdasarkan teori penetapan tujuan, seseorang akan terus berusaha karena antara komitmen organisasi dengan kinerja saling berkaitan, oleh karena itu seseorang akan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan dan cita-citanya (Lin et al., 2023). Konsep yang mendasari

teori tersebut adalah seseorang dapat memengaruhi perilaku kerjanya melalui pemahaman atas tujuan organisasi. Teori penetapan tujuan mengusulkan suatu model bahwa seseorang akan memiliki tujuan, memilih tujuan tersebut, dan termotivasi untuk mencapainya dengan tekad yang kuat (Said et al., 2025). Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap pekerjaan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien (Riyadh et al., 2023).

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini memberikan gambaran yang jelas bahwa penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi dan komitmen memiliki pengaruh penting atas kinerja anggaran Kementerian/Lembaga. Model konseptual ini diharapkan dapat berkontribusi pada referensi teoritis tentang faktor-faktor penentu kinerja anggaran yang belum banyak mendapatkan perhatian. Dalam dokumen penganggaran terdapat target kinerja yang harus dicapai dalam periode tertentu. Oleh karena itu, anggaran perlu disusun dengan sebaik-baiknya sesuai ketentuan dan memperhatikan prioritas agar tidak terjadi inefisiensi. Anggaran yang telah disusun maka harus dilaksanakan agar program dan kebijakan dapat terlaksana. Jika anggaran yang telah direncanakan tidak diimplementasikan, maka target-target kinerja dalam dokumen penganggaran juga tidak dapat tercapai. Evaluasi dapat menjamin bahwa sumber daya dialokasikan untuk pengendalian dan pemantauan anggaran yang sejalan dengan tujuan organisasi. Evaluasi dapat memberikan gambaran apa yang perlu disesuaikan dan diperbaiki dalam proses penganggaran.

Komitmen pegawai dapat mendukung peningkatan kinerja anggaran instansi. Pegawai yang terlibat dalam proses penganggaran pada Kementerian/Lembaga mayoritas merupakan aparatur negara. Aparatur negara biasanya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga akan menunjukkan kemauan dan tekad untuk mencapai target yang ditetapkan. Penelitian ini menawarkan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja dalam birokrasi pemerintah pusat. Temuan ini menambah literatur bahwa ketika organisasi yang sangat hierarkis membatasi keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan anggaran akan menjadi batasan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun pengaruh partisipasi anggaran tidak signifikan, studi literatur mengungkapkan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja anggaran, oleh karena itu organisasi dapat meningkatkan peran serta pegawai dalam memastikan bahwa keputusan yang ditetapkan telah sesuai dengan kondisi lingkungan yang dinamis. Peran aktif pegawai tidak hanya sebatas dukungan pelaksanaan rutinitas, namun dapat menyumbangkan gagasan sebelum keputusan akhir ditetapkan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, **pertama** berdasarkan nilai R^2 , penelitian ini memberikan peluang untuk pengembangan lebih lanjut, seperti menambahkan variabel budaya organisasi dan motivasi, karena menurut Said et al. (2025), budaya organisasi dan motivasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya juga dapat mengubah variabel komitmen semula sebagai variabel independen menjadi variabel mediasi karena menurut Silva et al. (2023), pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja harus dimediasi komitmen terlebih dahulu. **Kedua**, penelitian ini dilaksanakan hanya pada Kementerian/Lembaga, sehingga proses penganggarnya seragam. Penelitian selanjutnya

dapat menambahkan organisasi sektor publik lain seperti dinas pada Pemerintah Daerah yang proses penganggarannya berbeda dari Kementerian/Lembaga atau menambahkan unit Bendahara Umum Negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Alshdaifat, S. M., Elorabi, K. A., Al-Hasnawi, M. H., & Khudhair, A. H. (2024). How does budget participation affect managerial performance in the higher education sector? A mediated-moderated model. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 325–339. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2023-0405>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z., & Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>
- Aliabadi, J. F., Mashayekhi, B., & Gal, G. (2019). Budget preparers' perceptions and performance-based budgeting implementation: The case of Iranian public universities and research institutes. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 31(1), 137–156. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2018-0037>
- Anessi-Pessina, E. (2012). Budgeting and Rebudgeting in Local Governments: Siamese Twins? 1 Budgeting and Rebudgeting in Local Governments: Siamese Twins? *Public Administration Review*, 72(6), 875–884. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02590.x>
- Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016). Public sector budgeting: a European review of accounting and public management journals. In *Accounting, Auditing and Accountability Journal* (Vol. 29, Issue 3, pp. 491–519). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1532>
- Anis, J., Hanum, N., & Meutia, T. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Di Kota Langsa. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra*, 3(2), 68–80. <https://doi.org/10.33059/jmas.v3i2.4907>
- Artopo, A. (2025). Meningkatkan Kualitas Penganggaran Sektor Publik: Scoping Review. *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 7(1), 1–21. <https://doi.org/10.33827/akurasi2025.vol7.iss1.art260>
- Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal turnover intention in Indonesian government organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>
- Astuti, R., & Khoirunurrofik. (2022). Apakah Belanja Pemerintah Pusat Bersinergi Dengan Belanja Daerah? Studi Kasus: Kabupaten/Kota Di Indonesia. *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 4(1), 23–38. <https://doi.org/10.33827/akurasi2022.vol4.iss1.art155>
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469–1505. <https://doi.org/10.1177/0022022118798505>

- Beuren, I. M., Souza, G. E. de, & Bernd, D. C. (2021). Effects of budget system use on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 109–129. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0166>
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Budding, T., Faber, B., & Schoute, M. (2022). Integrating non-financial performance indicators in budget documents: the continuing search of Dutch municipalities. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 34(1), 52–66. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0009>
- Çelik, G., & Oral, E. (2021). Mediating effect of job satisfaction on the organizational commitment of civil engineers and architects. *International Journal of Construction Management*, 21(10), 969–986. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1602578>
- Chong, V. K. (2002). A note on testing a model of cognitive budgetary participation processes using a structural equation modeling approach. *Advances in Accounting*, 19, 27–51. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19003-1](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19003-1)
- Dahan, M., & Strawczynski, M. (2020). Budget institutions and government effectiveness. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(2), 217–246. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2019-0055>
- Demir, M., & Geyik, O. (2018). Historical Development of Budget Right Concept and Effective Use of Budget Right. In *Current Debates in Public Finance Public Administration* (pp. 9–20). IJOPEC Publication. <https://www.researchgate.net/publication/337636126>
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203–239. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>
- Frederica, D., & Augustine, Y. (2020). The Effect of Budget Participation, Budget Planning and Clarity of Budget Goals on Performance with Environmental Uncertainty as Moderating Variables. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 140–148. https://ijbel.com/wp-content/uploads/2020/10/IJBEL22_250.pdf
- Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Gilmore, E. A., & St.Clair, T. (2018). Budgeting for climate change: obstacles and opportunities at the US state level. *Climate Policy*, 18(6), 729–741. <https://doi.org/10.1080/14693062.2017.1366891>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/9781544396330>
- Haliah, H. (2021). A study of performance model development and good governance budgeting. *International Journal of Law and Management*, 63(3), 301–319. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0122>

- Handayani, K. S., Ni Kadek Sinarwati, & Putu Indah Rahmawati. (2022). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 438–445. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.44152>
- Hassan, A. F., & Basiruddin, R. (2023). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between budgetary participation and budget quality. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2023-0162>
- Ho, A. T. K. (2018). From Performance Budgeting to Performance Budget Management: Theory and Practice. *Public Administration Review*, 78(5), 748–758. <https://doi.org/10.1111/puar.12915>
- Huang, W. (2019). Developing a Better Planning, Budgeting, and Accounting System. In *Built on Value* (pp. 303–328). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7507-1_11
- Imbert, B., Selim, H., Suc, G., & Zhao, Q. (2022). *Unorthodox Expenditure Procedures in CEMAC and WAEMU Countries*, (WP/22/148). <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2022/English/wpiea2022148-print-pdf.ashx>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Kamaruddin, M. I. H., & Hanefah, M. M. (2023). Professional shariah audit training via the e-learning approach during COVID-19: challenges and prospects. *Asian Journal of Accounting Research*, 8(3), 250–268. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2021-0284>
- Kepramareni, P., Yulastuti, I. A. N., & Dewi, G. A. A. (2020). Environmental Uncertainty in Moderating Budgetary Participation and Organizational Commitment to Budgetary Slack. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 400–414. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.006>
- Khoo, S. V., Rahman, N. H. A., & Kamil, N. L. M. (2024). An evaluation of the influence of budgeting process on budget performance in Malaysia. *Public Administration and Policy*, 27(1), 31–44. <https://doi.org/10.1108/PAP-03-2023-0035>
- Kurnia, H. (2021). A Systematic Literature Review of Performance Pyramids System Implementation in the Manufacture Industries. *Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management*, 2(2), 115–126. <http://dx.doi.org/10.22441/ijiem.v2i2.11150>
- Kuroki, M., & Motokawa, K. (2021). Do non-financial performance and accrual-based cost information affect public sector budgeting? *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 34(6), 95–116. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2021-0056>
- Kusuma, I. C., Lasmana, A., Afif, M. N., Hambani, S., & Faniska, N. S. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akunida*, 7(2), 217–230. <https://doi.org/10.30997/jakd.v7i2.4804>
- Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018. In *Accounting, Auditing and Accountability Journal* (Vol. 32, Issue 8, pp. 2211–2252). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2018-3511>

- Lin, Y. H., Han, W., Kim, C. J., Jiang, L., & Xia, N. (2023). Effect of commitment on the link between organizational culture and international project performance: a comparison between China and Korea. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(9), 4518–4539. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1116>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lu, E. Y., & Willoughby, K. (2015). Performance Budgeting in American States: A Framework of Integrating Performance with Budgeting. *International Journal of Public Administration*, 38(8), 562–572. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.949751>
- Mahfudin. (2023). Pengembangan Kebijakan Standar Struktur Biaya: Audit Internal. *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 5(2), 184–206. <https://doi.org/0.33827/akurasi2023.vol5.iss2.art216>
- Maolana, L. A. C., & Zaenuri, M. (2022). Implementasi Program Kampung Kb Dalam Menekan Pertumbuhan Penduduk Di NTB Berdasarkan Pergub Nomor 6 Tahun 2019. *Jurnal Ilmu Sosial Ilmu Politik*, 6(1), 51–63. <https://doi.org/10.22437/jisipunja.v6i1.17330>
- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Melo, A. I., & Mota, L. F. (2020). Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 613–627. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2019-0325>
- Milani, K. W. (1975). The relationship of participation in budgetsetting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284. <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee–Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. In *Employee–Organization Linkages*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50001-0>
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98–116. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- Nguyen, P., Le, N., Trieu, H., Huynh, T., & Tran, H. Q. (2022). Determinants of Turnover Intention: The Case of Public Servants in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 149–160. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.13](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.13)
- Nilasari, A., Arisetyawan, K., & Librania, S. M. A. S. (2024). The Impact of Budget Planning and Budget Implementation on the Absorption of Regional Work Units (SKPD) in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 9(4), 170–181. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i4.15067>
- Orlandi, N., & Rabie, B. (2021). An Integrated Implementation Model to Identify Potential Barriers to Successful Policy Implementation. *Administratio Publica*, 29(4), 98–117. https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-adminpub_v29_n4_a7

- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pramudiati, N., Fachrunnisa, Z., & Kusmawati, K. (2023). Determinants of Budget Performance Based on The Value for Money Concept. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 6(2), 183–198. <https://doi.org/10.22219/jaa.v6i2.25007>
- Puspita, I. (2023). The Influence of Leadership Style, Organizational Commitment and Quality of Human Resources on Performance Based Budgeting at BPKD Tangerang City. *Scientia*, 2(1), 76–80. <https://doi.org/10.51773/sssh.v2i1.135>
- Rafi, M., Ahmad, K., Bin Naeem, S., & Jianming, Z. (2020). Budget harmonization and challenges: understanding the competence of professionals in the budget process for structural and policy reforms in public libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 21(2), 65–79. <https://doi.org/10.1108/PMM-09-2019-0048>
- Ramadhan, M. I., & Rosmawati, W. (2022). The Effect of Budget Planning and Budget Evaluation on Organizational Performance. *Journal of Research in Construction, Communication, and Commercial*, 1(1), 36–44. <https://journal.privietlab.org/index.php/jrccc/article/view/189>
- Raudla, R., & Douglas, J. W. (2022). Austerity and budget execution: control versus flexibility. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 34(2), 292–309. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2021-0018>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Said, S. N. R., Arifuddin, Kusumawati, A., & Usman, A. (2025). Does the concept of value for money increase budget performance? *Public and Municipal Finance*, 14(1), 1–12. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/pmf.14(1).2025.01)
- Salmerón-Gómez, R., García-García, C. B., & García-Pérez, J. (2025). A Redefined Variance Inflation Factor: Overcoming the Limitations of the Variance Inflation Factor. *Computational Economics*, 65(1), 337–363. <https://doi.org/10.1007/s10614-024-10575-8>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com
- Shah, A. (2007). Budgeting and Budgetary Institutions. *Public Sector Governance and Accountability*, © World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/6667>
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2023). Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226–241. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Taye, D., & Tanu, K. (2021). Assessment of Budget Preparation, Utilization and Evaluation in the Case of Negelle Borena Town Municipality, Oromia Region, Ethiopia. *International Journal of Management and Accounting*, 3(2), 28–42. <https://doi.org/10.34104/ijma.021.028042>

- van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. In *Financial Accountability and Management* (Vol. 38, Issue 4, pp. 703–729). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>
- Varotsis, N., & Katerelos, I. (2020). Tax behaviour relating to the review of a revised regional tax policy: a study in Greece. *Journal of Economic Structures*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40008-020-0181-z>
- Verenych, O., Sharovara, O., Dorosh, M., Voitsekhovska, M., Yehorchenkova, N., & Golyash, I. (2019). Awareness Management of Stakeholders During Project Implementation on the Base of the Markov Chain. *10th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS)*, 259–262. <https://doi.org/10.1109/IDAACS.2019.8924375>
- Wang, X. (2000). Performance Measurement in Budgeting: A Study of County Governments. *Public Budgeting and Finance*, 20(3), 102–118. <https://doi.org/10.1111/0275-1100.00022>
- Wigati, R., Rustiana, S. H., & Dyarini. (2024). Participation and clarity of budget targets, management accounting information system on managerial performance with budgetary slack as a mediation variable. *JEMBA: Journal of Development Economics, Management and Business, Accounting*, 4(2), 106–123. <https://doi.org/10.52300/jemba.v4i2.14844>
- Willoughby, K. G. (2004). Performance Measurement and Budget Balancing: State Government Perspective. *Public Budgeting & Finance*, 12(2), 21–39. <https://doi.org/10.1111/j.0275-1100.2004.02402002.x>
- Zambrano, Y. R. (2017). Management control in public administration: a look at the laws of Ecuador and Peru. *Revista San Gregorio*, 19, 154–167. <https://doi.org/10.36097/rsan.v4i19.537>
- Zanra, S. W. (2024). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Profesionalisme Terhadap Kesiapan Pemerintah Daerah Dalam Penerapan Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(2), 40–55. <https://doi.org/10.69714/jilak.v1i2.83>
- Zarei, H., Yazdifar, H., Dahmarde Ghaleno, M., & Namazi, N. (2022). National culture and public-sector budgeting: the mediating role of country-level institutions using a structural equation modeling approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(3), 686–714. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0102>
- Zhou, F., Liu, Y., Triwannakij, S., & Triatmanto, B. (2025). Strategic Budgeting and Budgeting Evaluation Effects on China's Manufacturing Companies' Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/jrfm18040172>