



**MENINGKATKAN KUALITAS PENGANGGARAN SEKTOR PUBLIK:
SCOPING REVIEW**

Enhancing Public Sector Budgeting Quality: a Scoping Review

Ardi Artopo¹

Info Artikel

¹Magister Manajemen, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Sebelas Maret, Surakarta
ardi.artopo@student.uns.ac.id

Riwayat Artikel :
Diterima 28-10-2024
Direvisi 17-06-2025
Disetujui 26-06-2025
Tersedia online 30-06-2025

JEL Classification: M40, M48,
M49

Abstract

Budgeting plays a critical role in public sector organizations. Although budgeting is essential in the management process, many organizations struggle to implement effective budget planning and control processes. Numerous issues, such as implementation errors, budget deficits, and limited financial resources, can hinder organizational progress, making comprehensive budget planning for all activities essential to organizational strategy success. Budgeting is an area that requires continuous improvement efforts. The purpose of this study is to identify strategies that can be applied to improve budgeting quality. Articles were sourced from the Scopus, Science Direct, Emerald, and Google Scholar databases using the search terms "Enhancing" OR "Improve" AND "budgeting quality" AND "Public Sector." The research framework employed follows the Arksey and O'Malley framework, which refers to the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR) flowchart. The results of this scoping review indicate that factors contributing to budget quality improvement in the public sector include increasing public participation, implementing good governance, maintaining organizational commitment among employees, enhancing competencies through education and experience, and ensuring the active role of the parliament.

Keywords : *Budgeting Quality, Public Sector, Scoping Review.*

Abstrak

Pada organisasi sektor publik, penganggaran memiliki peran yang sangat penting. Meskipun penganggaran sangat penting dalam proses manajemen, namun banyak organisasi yang tidak dapat mengimplementasikan perencanaan dan proses pengendalian anggaran yang tepat. Banyaknya kesalahan pelaksanaan kegiatan, defisit anggaran dan terbatasnya keuangan dapat menghambat organisasi untuk maju, sehingga menyusun anggaran untuk seluruh kegiatan sangat penting untuk suksesnya strategi organisasi. Penganggaran merupakan salah satu area yang perlu upaya peningkatan berkelanjutan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas penganggaran/anggaran. Artikel diperoleh dari database Scopus, Science Direct, Emerald dan Google Scholar dengan kata kunci pencarian "Enhancing" OR "Improve" AND "budgeting quality" AND "Public Sector". Kerangka penelitian yang digunakan mempedomani kerangka Arksey & O'Malley yang mengacu pada panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis extension for Scoping Review (PRISMA-ScR) flowchart*. Hasil dari *scoping*

review menunjukkan bahwa faktor yang dapat meningkatkan kualitas anggaran pada sektor publik adalah meningkatkan partisipasi publik, implementasi *good governance*, menjaga komitmen organisasional pegawai, peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pengalaman dan peran aktif parlemen.

Kata kunci: Kualitas Penganggaran, Sektor Publik, *Scoping Review*

1. PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, penganggaran diyakini dapat digunakan untuk mencapai efisiensi organisasi melalui pembatasan biaya dan mencegah pengeluaran yang berlebihan (Indarti, 2022). Pada organisasi sektor publik, penganggaran memiliki peran yang sangat penting (Anessi-Pessina et al., 2016) seperti alat perencanaan, pengendalian, kebijakan keuangan, motivasi, kebijakan, komunikasi dan koordinasi, evaluasi kinerja dan sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (Indarti, 2022; Riwukore et al., 2022). Berdasarkan estimasi kelayakan nilai, anggaran dapat berupa anggaran surplus, berimbang, atau defisit (Shawe, 2023). Penerapan penganggaran lebih dahulu dilakukan pada organisasi publik/pemerintahan dari pada organisasi swasta (Isaac et al., 2015). Hal yang menjadi fokus utama pada penganggaran adalah perlunya memastikan agar pemerintah memiliki fokus tidak hanya pada perencanaan anggaran, namun juga harus fokus pada pelaksanaan dan pemantauan anggaran yang ketat dengan cara yang efisien, terorganisasi, dan objektif sehingga terhindar dari risiko penyalahgunaan dana (Khoo et al., 2024). Penganggaran juga dapat berfungsi untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat yang telah menyisihkan sebagian kekayaannya untuk membayar pajak (Khoo et al., 2024; Varotsis & Katerelos, 2020).

Pemerintah memiliki kewajiban untuk mengelola dana publik secara efisien, sehingga anggaran harus direncanakan dengan cermat dan dilaksanakan secara efektif untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik dan menciptakan kepuasan yang tinggi (Khoo et al., 2024). Meskipun penganggaran sangat penting dalam proses manajemen (Rigby et al., 2020), namun banyak organisasi yang tidak dapat mengimplementasikan perencanaan dan proses pengendalian anggaran yang tepat (Khoo et al., 2024). Dalam proses penganggaran, terdapat siklus yang dapat dievaluasi melalui penilaian kinerja (Orlandi & Rabie, 2021). Saat ini muncul pertanyaan terkait optimalisasi sumber daya karena adanya ketimpangan antara alokasi anggaran dengan pengeluaran riil, hal tersebut menjadi semacam bukti bahwa terdapat lembaga dan organisasi pemerintah yang memiliki kinerja buruk dalam pengelolaan dan membelanjakan anggaran (Khoo et al., 2024).

Salah satu upaya Pemerintah untuk menanggulangi permasalahan yang muncul dalam penerapan pengelolaan keuangan publik adalah penganggaran berbasis kinerja (Cahyono & Erdika, 2022). Sejak tahun 2003, Indonesia telah menerapkan penganggaran berbasis kinerja sebagai bentuk reformasi pengelolaan keuangan negara (Saputri & Kuntadi, 2023). Penerapan penganggaran berbasis kinerja bertujuan agar terdapat peningkatan kinerja pada pemerintah dalam melayani masyarakat secara lebih efektif dan efisien (Qi & Mensah, 2012). Penganggaran berbasis kinerja mencoba menggali informasi bagaimana mengubah fokus anggaran semula berbasis input menjadi fokus pada kinerja (Kuntadi et al., 2022). Namun menurut beberapa

pakar perencanaan dan penganggaran, lembaga masih belum sepenuhnya berhasil melaksanakan penganggaran berbasis kinerja (Kuntadi et al., 2022).

Sektor publik telah melalui masa yang penuh gejolak dengan tantangan dan perubahan (Stefanescu, 2020). Banyaknya kesalahan pelaksanaan kegiatan, defisit anggaran dan terbatasnya keuangan dapat menghambat organisasi untuk maju, sehingga menyusun anggaran untuk seluruh kegiatan sangat penting untuk suksesnya strategi organisasi (Shawe, 2023). Penganggaran dianggap sebagai salah satu yang mendasari manajemen keuangan (Kenno et al., 2021). Penganggaran kini diharapkan oleh banyak orang untuk bisa lebih berperan dalam berbagai aspek, menegakkan tanggung jawab manajerial dan melaksanakan akuntabilitas (Anessi-Pessina et al., 2016). Saat ini, masyarakat mengharapkan Pemerintah dapat memenuhi kebutuhan layanan yang semakin tinggi, beragam, canggih, dan berperan dalam pemulihan dan pertumbuhan ekonomi (Kenno et al., 2021; Kickert, 2013). Namun di saat yang sama, berbagai lembaga internasional dan kondisi perekonomian menuntut adanya anggaran yang seimbang, penghematan belanja dan pengurangan utang negara (Anessi-Pessina et al., 2016).

Penganggaran merupakan salah satu area yang perlu upaya peningkatan berkelanjutan (Khoo et al., 2024). Rumusan masalah dalam *scoping review* ini adalah bagaimana upaya untuk meningkatkan kualitas penganggaran pada sektor publik. *Scoping review* ini bertujuan untuk memberikan gambaran literatur strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas penganggaran

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penganggaran

Menurut teori praksis yang dikemukakan oleh Bourdieu tahun 1988, praktik penganggaran dibentuk dari struktur sosial (siklus anggaran, kehidupan penganggaran yang melibatkan persiapan anggaran, pelaksanaan anggaran, otorisasi pengeluaran, tinjauan anggaran, pemeriksaan anggaran dan evaluasi anggaran), peran pelaku organisasi, dan hubungan kekuasaan di antara para pelaku organisasi (Mkasiwa, 2020). Penganggaran merupakan suatu mekanisme di mana pemerintah menetapkan berapa banyak uang yang dibelanjakan untuk mendanai sesuatu, bagaimana membatasi pengeluaran atas pendapatan yang telah dihimpun dan bagaimana mencegah pengeluaran menjadi berlebihan (Anessi-Pessina et al., 2016). Penganggaran biasanya didefinisikan sebagai suatu tahap pengungkapan secara formal dan kuantitatif atas rencana strategis organisasi yang menjadi panduan bagi seluruh pegawai agar motivasi dan upaya yang dimiliki difokuskan pada pencapaian rencana strategis tersebut (J. Bryson & George, 2018; Kenno et al., 2021). Menurut Shawe (2023) adalah suatu konsep yang diimplementasikan agar organisasi berjalan secara efektif dan menjadi sarana yang baik untuk mengelola sumber daya finansial yang terbatas pada organisasi. Definisi lain yang disampaikan oleh Lambe, yaitu suatu proses menyeluruh dan rencana yang terkoordinasi yang disusun oleh manajemen organisasi, dan dinyatakan dalam istilah keuangan pada periode tertentu di masa mendatang (Isaac et al., 2015).

Penganggaran merupakan topik utama di semua jenis organisasi (Mkasiwa, 2020). Kebanyakan organisasi pemerintah dan nirlaba, apapun ukuran, kategori, kompleksitas, atau sektornya, selalu bergantung pada anggaran dan sistem penganggaran untuk mencapai tujuan

strategis (Faleti et al., 2014). Pada sektor publik, mayoritas proses penganggaran tidak berorientasi untuk mendapatkan laba, namun utamanya memiliki tujuan untuk mengedarkan dan membelanjakan dana yang telah dihimpun dari objek pajak secara efisien dan andal (Khoo et al., 2024). Penganggaran juga dapat menjadi sarana komunikasi yang memungkinkan pegawai negeri lebih terlibat dengan publik (Lapsley & Ríos, 2015) untuk memastikan tujuan penganggaran memenuhi harapan publik (Khoo et al., 2024). Penganggaran di negara berkembang sangat menantang karena terdapat beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh SDM pada organisasi, yaitu keterbatasan keterampilan, kapasitas teknis, kekurangan uang, ketidakpastian, anggaran yang terlalu ambisius, kurangnya kesempatan partisipasi, alokasi yang bertentangan dengan keputusan dan kurangnya transparansi (Hopper et al., 2009; Mkasiwa, 2020; Schiavo-Campo, 2009; van Helden & Uddin, 2016).

Sistem penganggaran yang semula sistem perencanaan, pemrograman, dan penganggaran kini telah bertransformasi menjadi penganggaran program, penganggaran keluaran dan terakhir penganggaran kinerja (Jukan & Nadžaković, 2022). Penganggaran kinerja mengacu pada prosedur yang ditujukan untuk memperkuat hubungan antara anggaran yang dialokasikan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) organisasi sektor publik dan keluaran yang dihasilkan melalui informasi kinerja (Robinson & Brumby, 2005). Penganggaran berbasis kinerja ini memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi alokasi anggaran dan meningkatkan produktivitas dalam kerangka pengeluaran publik (Jukan & Nadžaković, 2022). Pengertian penganggaran kinerja kemudian diperluas oleh OECD (2019) sebagai penggunaan informasi kinerja secara sistematis untuk menginformasikan keputusan anggaran, baik sebagai masukan langsung ke anggaran dan keputusan lokasi atau sebagai informasi kontekstual untuk menginformasikan perencanaan anggaran, dan untuk menanamkan transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar di seluruh proses penganggaran, dengan memberikan informasi kepada parlemen dan masyarakat tentang tujuan pengeluaran dan hasil yang dicapai.

2.2 Sektor Publik

Setiap orang pasti sering menjumpai organisasi sektor publik (Ridwan & Mus'id, 2019). Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang memiliki tugas fungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mengelola dana publik, yang termasuk ke dalam organisasi sektor publik adalah organisasi Pemerintahan (Anggraini et al., 2020). Faktor utama yang membedakan sektor publik dengan sektor swasta dapat dilihat dari tujuannya, di mana sektor swasta berupaya memperoleh laba sebanyak banyaknya, sedangkan sektor publik lebih pada pemberian pelayanan publik, misalnya: penyediaan barang kebutuhan publik, keamanan, pendidikan, penegakan hukum, kesehatan masyarakat dan transportasi publik (Mardiasmo, 2009).

Sebagaimana organisasi lainnya, penganggaran juga sangat penting pada organisasi sektor publik (Anessi-Pessina et al., 2016) karena mayoritas pendapatan yang diperoleh negara akan dikelola dan dialokasikan pada anggaran publik (OECD, 2014). Dalam hal penganggaran, terdapat perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta. Anggaran pada organisasi sektor publik mengutamakan keterbukaan yang dapat diakses oleh publik sehingga dapat dikritisi, didiskusikan maupun diberi masukan sebelum anggaran tersebut disahkan oleh perwakilan publik, sedangkan anggaran pada swasta lebih bersifat tertutup dan rahasia bagi masyarakat

umum atau publik (Mustanir et al., 2023). Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara antara lain diatur bahwa anggaran merupakan alat akuntabilitas manajemen dan kebijakan ekonomi yang berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan negara.

Di era globalisasi saat ini, masyarakat yang semakin cerdas terus mempertanyakan apakah dana yang diperoleh dari pajak digunakan sesuai dengan apa yang diterima masyarakat melalui berbagai program yang dilaksanakan (Wuwungan et al., 2019). Bahkan banyak masyarakat yang berpikir organisasi sektor publik merupakan sarang pemborosan dan kebocoran anggaran (Wuwungan et al., 2019). Berbagai faktor digunakan untuk mengukur tingkat kinerja dan efektifitas penganggaran sektor publik (Khoo et al., 2024). Penganggaran publik memiliki sifat yang mengharuskan pengalokasian anggaran didasarkan pada perebutan kekuasaan dan kemauan politik di antara para stakeholder sehingga membuat sektor publik rentan terhadap risiko, penolakan, keberatan, dan kritik dari berbagai sudut, karena bersinggungan dengan sistem politik yang kompleks yang mengharuskan mengikuti preferensi berbagai pelaku politik dan pemangku kepentingan (Khoo et al., 2024).

3. METODE PENELITIAN

Scoping review dapat digunakan untuk memperoleh berbagai bukti yang tersedia pada suatu topik penelitian (Arksey & O'Malley, 2005; Kornas et al., 2017). Berbeda dengan *literatur review* yang fokus pada satu tujuan atau pertanyaan revidu, *scoping review* memberikan gambaran luas terhadap subjek yang belum jelas melalui pemetaan terhadap bukti yang tersedia dari berbagai sumber (Daud et al., 2022). Kerangka penelitian yang digunakan adalah kerangka Arksey and O'Malley (Kornas et al., 2017) yang ditinjau menggunakan metode systematic review dengan acuan PRISMA-ScR (*preferred reporting items for systematic review and meta-analysis extension for scoping review*). Terdapat 5 tahapan dalam metode Arksey and O'Malley (Daud et al., 2022), yaitu menyusun pertanyaan penelitian, mengidentifikasi artikel penelitian yang relevan, memilih artikel, memetakan data, dan menyusun, meringkas, serta melaporkan hasil. Kriteria inklusi yang digunakan adalah (1) Artikel terbit pada rentang 2014-2024; (2) Artikel menggunakan subjek organisasi sektor publik; (3) Artikel berbahasa Inggris atau Indonesia; (4) Artikel membahas peningkatan kualitas penganggaran/anggaran; (5) Artikel dengan penelitian kuantitatif maupun kualitatif. *Scoping review* cocok untuk digunakan pada publikasi terkait anggaran yang jumlahnya banyak. Oleh karena itu *scoping review* yang ketat dapat dilakukan dengan mengecualikan (*exclude*) artikel yang tidak sesuai tujuan penelitian ini (Casali et al., 2022). Artikel tidak digunakan (*excluded*) jika berbentuk *review* karena penelitian ini berupa *review*; bukan *original research*, *book chapter* atau *textbook*; dilakukan pada organisasi swasta atau bukan sektor publik agar sesuai dengan tujuan penelitian; artikel tidak dapat diakses bebas (berbayar) agar artikel dapat diakses secara utuh, topik utamanya tidak terkait kualitas penganggaran/anggaran agar sesuai dengan tujuan penelitian.

3.1 Strategi pencarian

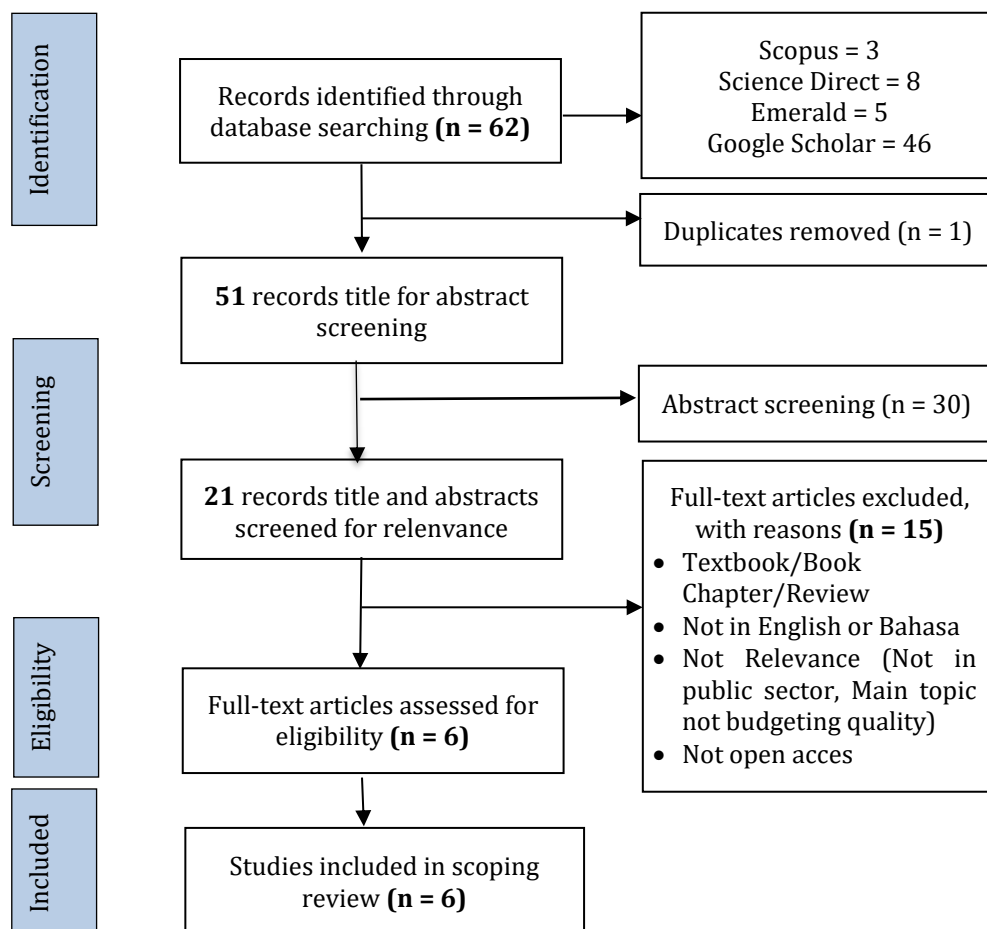
Strategi untuk mengidentifikasi artikel yang sesuai dilakukan pada database Scopus, Science Direct, Emerald dan Google Scholar dengan kata kunci pencarian "*Enhancing*" OR "*Improve*" AND "*budgeting quality*" AND "*Public Sector*".

3.2 Identifikasi dan pemilihan artikel

Dari data yang tersedia, setelah itu dilakukan skrining awal berdasarkan judul dan abstraknya (Daud et al., 2022) sesuai relevansi terhadap pertanyaan penelitian. Tahapan selanjutnya adalah menyeleksi data menggunakan kriteria inklusi. Penelitian ini mengecualikan literatur yang tidak berbahasa Inggris atau tidak berbahasa Indonesia, berbentuk *review*, *book chapter* atau *textbook*, tidak dapat diakses bebas (*berbayar*), dilakukan pada organisasi swasta atau bukan sektor publik, serta topik utamanya tidak membahas kualitas penganggaran/anggaran. Teks lengkap artikel kemudian diakses untuk menentukan artikel mana yang memenuhi syarat untuk dimasukkan dalam tinjauan.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah diperoleh artikel yang berasal dari *database* Scopus, Science Direct, Emerald dan Google Scholar, selanjutnya difiltrasi mengacu pedoman PRISMA-ScR sebagaimana dalam Gambar 1. Data yang diperoleh sebanyak 62 kemudian dimasukkan ke dalam perangkat lunak Mendeley untuk disaring menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi sehingga tersisa 15 artikel yang sesuai kriteria. Artikel tersebut kemudian disintesis yang hasilnya dirangkum dalam tabel dengan menyajikan: konteks penelitian memuat identitas penelitian dan hasil penelitian sebagaimana Tabel 1.



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram

Tabel 1. Sintesis Artikel

No	Penulis dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Jurnal
1	Ali Falaah Hassan, Rohaida Basiruddin 2023	The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between budgetary participation and budget quality	Partisipasi anggaran (<i>budgetary participation</i>) secara signifikan dan positif mempengaruhi kualitas anggaran. Adanya ketidakpastian yang tinggi dapat mengurangi hubungan positif antara partisipasi anggaran (<i>budgetary participation</i>) dan kualitas anggaran.	Journal of Financial Reporting and Accounting
2	Devie Octariani, Akram, Animah 2017	Good Governance, Performance Based Budgeting and SKPD Budget Quality SKPD (The Case of a Structural Model Approach)	Implementasi tata kelola pemerintahan yang baik (<i>Good Governance</i>) dapat meningkatkan kualitas anggaran SKPD Penganggaran berbasis kinerja (<i>Performance Based Budgeting</i>) dapat meningkatkan kualitas anggaran SKPD	JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)
3	Veby Zoraya Fikri Lubis, Erlina, Khaira Amalia Fachrudin 2020	The Effect of Transparency, Accountability and Commitment Organization on Budget Quality with Leadership Style as a Moderating Variables on Government of North Sumatera	Transparansi, Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas anggaran pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara. Sedangkan Gaya kepemimpinan hanya dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas terhadap kualitas anggaran pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara	International Journal of Innovative Science and Research Technology
4	Fabiana Rocha, Veronica	Elected in a close race: Mayor's characteristics	Wali kota (pejabat politik) yang berpengalaman dan	Economia

	Ines Fernandez Orellano, Karina Bugarin 2018	and local public finances	berpendidikan cenderung akan mengalokasikan anggaran untuk belanja rutin dan belanja pegawai yang rendah, sehingga terlihat menunjukkan kepedulian terhadap kualitas keuangan publik	
5	Elias Kipyego, Joseph W. Mwanza 2017	Factors affecting Public Participation in Budgeting Process: A Case of County Government of Nandi	Kualitas proses penganggaran bergantung pada tingkat keterlibatan atau partisipasi publik	Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS)
6	Matjatji Molepo, Muhammad Jahed 2023	Enhancing the Role of Parliament in the Budget-Making Processes	Parlemen berperan dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas anggaran publik	The African Journal of Governance and Development (AJGD)

Praktik penganggaran semakin menjadi dasar untuk penetapan kebijakan internasional (Zarei et al., 2022). Menurut Nurlinda et al. (2021) transparan, partisipatif, disiplin, adil, efisien, praktis, rasional, dan terukur merupakan prinsip dasar yang harus ada dalam penganggaran. Pemerintah akan menerapkan pemilihan kegiatan sesuai tingkat prioritasnya dengan menilai baik buruknya kualitas anggaran yang dikeluarkan (Kohlmeyer et al., 2014; Zahro & Pangestuti, 2022). Organisasi akan berjalan jika memiliki sumber daya, salah satunya adalah anggaran (Khair, 2019). Keuntungan adanya penganggaran adalah pengendalian biaya dan pencapaian tujuan keuangan untuk kelangsungan hidup organisasi (Merchant, 1998). Semula anggaran dikembangkan untuk mengendalikan biaya, namun kini anggaran dianggap sebagai kerangka strategis untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemetaan kegiatan yang akan datang (Hassan & Basiruddin, 2023).

Pemerintah dituntut untuk dapat menyediakan layanan yang semakin baik, canggih, heterogen dan selalu aktif berperan dalam pemulihan dan pertumbuhan ekonomi (Anessi-Pessina et al., 2016; Kickert, 2013). Krisis fiskal dan ekonomi yang dialami oleh pemerintah akan memberikan tekanan besar untuk memangkas belanja dan memastikan anggaran terjaga keseimbangannya dan pada saat yang sama berperan dalam pertumbuhan ekonomi (Anessi-Pessina et al., 2016). Penganggaran publik merupakan proses yang berlangsung selama satu tahun, yang mencakup perumusan dan persetujuan anggaran di awal tahun anggaran, serta pelaksanaan dan penyesuaian berkelanjutan selama tahun tersebut (Anessi-Pessina et al.,

2016). Pengeluaran yang berlebih atau kurang akan berdampak signifikan terhadap kinerja anggaran di awal tahun anggaran, sedangkan anggaran yang tidak terserap dapat menurunkan kinerja anggaran pada tahun anggaran berjalan (Khoo et al., 2024).

Anggaran sangat tertantang oleh berbagai faktor. Kritik dan tuntutan terhadap sektor publik telah meningkatkan atensi pegawai dalam proses penganggaran untuk dapat meningkatkan kualitas anggaran sehingga memastikan penggunaan sumber daya yang tersedia secara optimal (Egbide & Agbude, 2012). Adanya ketidakpastian baik dalam maupun luar organisasi turut menyumbang dampak negatif pada kualitas anggaran (Hassan & Basiruddin, 2023). Kualitas anggaran merupakan pengalokasian anggaran yang berpihak pada kebutuhan masyarakat (V. Z. F. Lubis et al., 2020). Kualitas anggaran berasal dari tepatnya alokasi anggaran, sesuai dengan rencana pembangunan yang cermat dan sejalan dengan aspirasi masyarakat (Octariani et al., 2017). Kualitas anggaran selanjutnya akan menentukan kejelasan informasi terkait komponen biaya, masukan, keluaran, dan hasil (Hassan & Basiruddin, 2023).

Salah satu bidang yang perlu upaya peningkatan berkelanjutan adalah penganggaran (Khoo et al., 2024). Penelitian terdahulu mengungkapkan terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas penganggaran/anggaran. **Pertama**, meningkatkan partisipasi publik. Menurut Hassan & Basiruddin (2023) dan Kipyego & Mwanza (2017), partisipasi publik terbukti dapat meningkatkan kualitas anggaran karena keterlibatan seluruh SDM dari berbagai tingkatan administratif di suatu organisasi dalam mempersiapkan anggaran akan memberikan informasi penting dan akurat yang meningkatkan kualitas anggaran. Partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan kolaboratif yang melibatkan beberapa pihak, yang hasilnya akan mempengaruhi beberapa pihak tersebut di masa depan, dengan kata lain pimpinan dan bawahan memiliki suara dalam pengambilan keputusan (Kepramareni et al., 2020; Nafarin, 2017). Ketika semakin banyak pegawai yang terlibat dalam perencanaan suatu anggaran akan semakin banyak pula yang memiliki pemahaman baik tentang struktur anggaran sehingga dapat menanggulangi ketika terdapat suatu masalah (Hassan & Basiruddin, 2023). Partisipasi aktif dapat mendorong bawahan dan pimpinan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerjanya serta menganggap tujuan organisasi sebagai tujuan pribadinya juga (Kahar & Rohman, 2016). Menurut Khoo et al. (2024), partisipasi mempengaruhi kualitas dalam dua aspek, yaitu tingkat komitmen terhadap perencanaan, dan terkait dengan kepuasan dan persepsi masyarakat tentang kualitas anggaran. Selain itu, keterlibatan seluruh aspek SDM akan meningkatkan komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan dampak akhirnya adalah meningkatkan kualitas anggaran secara keseluruhan (Jermias & Setiawan, 2008). Sistem keuangan publik yang memberikan publik kesempatan terlibat aktif dalam penganggaran, memiliki kendali atas kebijakan yang ditetapkan sehingga akuntabilitas dapat terjamin dan menciptakan kondusifitas sistem penganggaran yang baik (Vian & Bicknell, 2014).

Kedua, *good governance* merupakan isu penting yang harus diadopsi untuk mencegah rusaknya kepercayaan suatu sistem (De Filippi et al., 2020). Telah diakui bahwa hambatan tercapainya pembangunan berkelanjutan dan pertumbuhan ekonomi yang baik di negara berkembang merupakan dampak dari gagalnya penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (Tohme & Al Bahadli, 2023). Di Indonesia budaya politik yang saat ini berlaku telah membuka peluang adanya transaksi politik dan pelaksanaan suatu gagasan yang hanya menguntungkan pihak tertentu (Abdulloh, 2020). Dalam penganggaran, tata kelola pemerintahan yang baik

adalah proses penyusunan rencana penganggaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik meliputi partisipasi, ketertiban hukum, transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, akuntabilitas anggaran dan keadilan (Octariani et al., 2017). Tata kelola pemerintahan yang baik berprinsip pada pemerintah yang tidak hanya fokus pada tujuan pembangunan, tetapi juga bagaimana pelaksanaan proses tersebut (Tanjung et al., 2024). Implementasi tata kelola pemerintahan yang baik merupakan keharusan bagi semua organisasi sektor publik, khususnya pemerintah dalam mewujudkan aspirasi masyarakat (Haliah, 2021). Menurut V. Z. F. Lubis et al. (2020), transparansi dan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kualitas anggaran. Hal tersebut juga sesuai dengan temuan Octariani et al. (2017), yang meneliti pengaruh tata kelola pemerintahan yang baik terhadap kualitas anggaran SKPD. Pengelolaan keuangan 10 publik yang memegang teguh asas transparansi, akuntabilitas, peran serta masyarakat, perlakuan yang adil dan merata, tanggap terhadap kebutuhan masyarakat dan permasalahan yang dihadapi, serta didukung oleh regulasi yang jelas merupakan wujud komitmen pemerintah dalam memberikan pelayanan publik dan melaksanakan program yang diarahkan untuk memenuhi aspirasi masyarakat (Octariani et al., 2017).

Ketiga, penganggaran berbasis kinerja yang sejak tahun 2003 diterapkan di Indonesia diyakini akan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kualitas anggaran sektor publik. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Octariani et al. (2017), yang memperoleh hasil bahwa kualitas anggaran SKPD dipengaruhi oleh implementasi penganggaran berbasis kinerja. Penerapan penganggaran berbasis kinerja memberikan beberapa keuntungan (Amirkhani et al., 2020), antara lain meningkatkan kinerja program kementerian/lembaga/organisasi, meningkatkan keputusan yang ditetapkan oleh pemerintah dan mendukung koordinasi antara eksekutif dan legislatif (Avwokeni, 2016), meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas dan transparansi pemerintahan (Sterck & Scheers, 2006) serta sarana pengelolaan keuangan publik yang efisien (Clark et al., 2018). Penganggaran berbasis kinerja merupakan mekanisme penganggaran pada sektor publik yang memperkuat hubungan antara alokasi anggaran dengan hasil yang ingin dicapai, melalui penggunaan informasi kinerja formal yang sistematis (Jakobsen & Pallesen, 2017), secara nasional keterkaitan tersebut terlihat antara alokasi anggaran dengan RKP atau Rencana Kerja Pemerintah (Biswan & Grafitanti, 2021). Informasi kinerja dapat memberikan pengetahuan yang baik dalam penyusunan keputusan kebijakan dan anggaran, meningkatkan kualitas layanan publik, akuntabilitas dan transparansi, dan partisipasi warga (Azam & Bouckaert, 2024). Implementasi penganggaran berbasis kinerja di Indonesia telah mengalami reformasi yang signifikan, semula fokus pada bagaimana memasukkan informasi kinerja ke dalam dokumen anggaran dan untuk meningkatkan logika informasi kinerja, kini berevolusi menjadi pendekatan komprehensif untuk merestrukturisasi dan mendefinisikan ulang informasi kinerja (Azam & Bouckaert, 2024). Penerapan anggaran berbasis kinerja mewajibkan pemerintah menyusun skala prioritas pada program dan kegiatan operasional yang dapat diukur dan mewajibkan pemerintah untuk mengalokasikan belanja berdasarkan manfaat agar tercipta efisiensi, tepat sasaran dan manfaat yang optimal (Octariani et al., 2017).

Keempat, berbagai literatur telah mengkonfirmasi pentingnya *organizational commitment* pada organisasi. Penelitian V. Z. F. Lubis et al. (2020) mengkonfirmasi bahwa tingginya komitmen organisasional akan berdampak meningkatnya kualitas anggaran. Organisasi sektor publik berperan ganda dalam operasionalnya yaitu melayani masyarakat dan tetap harus

meningkatkan kinerjanya (Artopo, 2023; J. M. Bryson et al., 2007; Pee & Kankanhalli, 2016). Kinerja sektor publik menjadi kewajiban yang harus didukung oleh tanggung jawab, transparansi, efektif, efisien dan tetap mengutamakan kualitas di era saat ini (Artopo, 2023; Zambrano, 2017). Apabila komitmen organisasional tinggi dimiliki oleh pegawai, maka akan meningkat kinerjanya (Al Zefeiti & Mohamad, 2017; Sharma & Sinha, 2015), dan peningkatan kinerja tersebut akan diikuti oleh peningkatan kinerja organisasi (Saughnessy, 2018). *Organizational commitment* adalah seberapa jauh SDM paham dan menerapkan nilai organisasi untuk memecahkan masalah dalam rangka memenuhi tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan (Mohammed & Eleswed, 2013). Komitmen itu akan menjadi hubungan psikologis dalam interaksi antara organisasi dan karyawan (Nguyen et al., 2022), selanjutnya menjadi alat untuk menjalankan suatu organisasi (Irfan et al., 2016). Pegawai pada organisasi sektor publik biasanya adalah pegawai negeri dan biasanya pegawai negeri memiliki *organizational commitment* yang tinggi (Artopo, 2023; Nguyen et al., 2022). Ketika menyusun anggaran tidak diimbangi dengan adanya *organizational commitment*, maka yang dihasilkan adalah proses yang tidak rasional sehingga kualitas penyusunan anggaran akan terpengaruh (Liu & Chang, 2011). Komitmen organisasi yang tinggi akan mendukung penyelesaian program dan menghindari risiko terjadinya kesenjangan anggaran (Putri et al., 2024). Pegawai dengan rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi cenderung akan menyiapkan anggaran dengan semangat rasionalisme, melanjutkan sesuai dengan prinsip anggaran yang direncanakan dan prosedur kegiatan, sehingga tingkat kualitas anggaran yang disajikan lebih tinggi (Liu & Chang, 2011).

Kelima, Pengalaman dan tingkat pendidikan pejabat yang memiliki kekuasaan keuangan juga diyakini dapat meningkatkan kualitas anggaran yang sesuai penelitian dari Rocha et al. (2018). Proses perencanaan dan penganggaran terintegrasi secara ideal, sehingga membutuhkan SDM yang memiliki kapabilitas dalam mengidentifikasi prioritas pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan selaras dengan prioritas nasional (Lubis & Shara, 2021). Pendidikan merupakan salah satu indikator yang menunjukkan tingkat kecerdasan, semakin tinggi jenjang pendidikan, maka akan dianggap memiliki pengetahuan dan tingkat kecerdasan yang tinggi, sehingga seseorang akan lebih mudah menyelesaikan tugasnya (Sarmigi et al., 2024). Pemimpin yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi cenderung memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk memperoleh pemahaman menyeluruh dan kompleks tentang suatu situasi dan memiliki tingkat kecanggihan perencanaan dan pengendalian yang lebih tinggi dalam anggaran (Kihn & Ström, 2023). Pengalaman adalah sejauh mana seseorang menguasai ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja, yang dapat diukur dari lama masa kerja dan jenis pekerjaan yang telah dilakukan selama kurun waktu tertentu (Aristarini et al., 2014). Seseorang yang memiliki banyak pengalaman, diyakini akan mudah beradaptasi dengan berbagai tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Sarmigi et al., 2024). Pengalaman diharapkan mampu mempengaruhi setiap jenis tindakan yang diambil oleh pemimpin (Kihn & Ström, 2023) karena pengalaman dapat digunakan untuk membentuk sudut pandang dalam melihat peluang dan masalah strategis (Hambrick & Mason, 1984). Penelitian terkait dengan berapa lama dia menduduki posisi yang sama (masa jabatan). Pemimpin yang memiliki masa jabatan lebih pendek akan menghadapi tantangan signifikan dalam memperoleh keterampilan (keahlian, kemampuan, dan pengetahuan) dalam beradaptasi

dengan proses baru dan memikul tanggung jawab yang lebih besar (Burchard et al., 2021; Harris & Helfat, 1997).

Terakhir, sesuai dengan fungsinya Parlemen (DPR) berperan untuk dapat meningkatkan kualitas anggaran. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Molepo & Jahed (2023). Proses penyusunan anggaran memiliki peran manajerial dan akuntabilitas eksternal. Fungsi akuntabilitas eksternal mengharuskan pemerintah bertanggung jawab kepada Parlemen dan stakeholder eksternal lainnya (Citro et al., 2021; Molepo & Jahed, 2023). Penganggaran sangat penting dalam pelaksanaan kebijakan baik moneter maupun fiskal dan dapat berdampak signifikan bagi kondisi perekonomian suatu negara (Douglas & Kravchuk, 2023). Adanya kolaborasi bersama antara eksekutif dan legislatif akan menghasilkan keputusan anggaran yang lebih tepat sesuai dengan tujuan kebijakan dan kondisi fiskal yang ada (Molepo & Jahed, 2023). Dengan demikian penyusunan anggaran yang efektif memang memerlukan keterlibatan aktif DPR. DPR berperan untuk mengawasi pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Saleh, 2020). Proses pengawasan oleh parlemen dapat dilakukan dengan mengevaluasi keputusan anggaran, meneliti kegiatan pemerintah, menanyai pejabat pemerintah, melakukan investigasi, dan membuat rekomendasi agar kegiatan pemerintah lebih transparan dan akuntabel (Rendon & Cooley, 2017). Di negara berkembang, pengawasan terhadap pemerintah oleh parlemen sangat dibutuhkan karena negara berkembang menghadapi tantangan pembangunan, termasuk kemiskinan, kesehatan, disparitas, pendidikan dan infrastruktur (Lassou, 2017; Mkasiwa, 2019). Dalam menjalankan fungsinya, parlemen akan mereviu dan membahas rancangan anggaran pemerintah, mengesahkan pengeluaran, meninjau pelaksanaan anggaran. Bahkan di beberapa negara parlemen dapat secara resmi menyetujui dan memberhentikan pemerintah setelah pelaksanaan anggaran, membahas pra-anggaran, meninjau strategi anggaran jangka menengah, menyetujui anggaran tambahan, dan memeriksa laporan lembaga auditor (Lienert, 2013). Pengawasan tersebut bertujuan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, dan inefisiensi penggunaan sumber daya (Molepo & Jahed, 2023; Shawe, 2023). Peran parlemen di Indonesia diatur melalui Pasal 69 ayat (1) huruf b Undang Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, yang mengamanatkan bahwa DPR memiliki fungsi anggaran yang dilaksanakan untuk membahas dan memberikan persetujuan atau tidak memberikan persetujuan terhadap rancangan undang-undang tentang APBN yang diajukan oleh Presiden. Sesuai putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 35/PUU-XI/2013, telah terjadi pergeseran fokus Pembahasan anggaran semula pada level kegiatan menjadi level program. Perubahan tersebut dilakukan berdasarkan prinsip pembagian dan pembatasan kekuasaan maupun *checks and balances* agar DPR tidak sampai mengintervensi domain kekuasaan pemerintah (Yunus & Faraby, 2014). Perubahan ini dapat memberikan keuntungan berupa keleluasaan bagi DPR untuk membahas anggaran dengan mitra kerjanya karena pembahasan sampai dengan level detil oleh parlemen membutuhkan sumber daya dan waktu yang lebih banyak dan justru dapat melemahkan kualitas pelaksanaan fungsi parlemen lainnya (Juwono & Eckardt, 2008).

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penganggaran menjadi faktor kunci dalam keberlangsungan operasional organisasi publik. Hasil *scoping review* ini mengidentifikasi enam strategi utama yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas penganggaran pada organisasi sektor publik. Pertama, peningkatan partisipasi publik dalam proses penganggaran terbukti memberikan kontribusi terhadap akurasi dan transparansi alokasi anggaran. Kedua, penerapan prinsip-prinsip *good governance*, seperti akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap aturan hukum, menjadi dasar dalam membangun sistem penganggaran yang efektif dan efisien. Ketiga, komitmen organisasional dari para pegawai memiliki peran penting dalam memastikan anggaran disusun dan dijalankan secara konsisten dengan tujuan organisasi. Keempat, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman kerja, mendukung pengambilan keputusan anggaran yang lebih rasional dan berbasis bukti. Kelima, penerapan penganggaran berbasis kinerja memungkinkan pemerintah mengalokasikan anggaran sesuai prioritas pembangunan dan pencapaian hasil yang terukur. Keenam, peran aktif parlemen dalam proses penyusunan, pengawasan, dan evaluasi anggaran mendorong terciptanya penganggaran yang kredibel dan akuntabel. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas penganggaran sektor publik, seluruh pemangku kepentingan disarankan untuk secara sinergis menerapkan keenam strategi tersebut dalam seluruh tahapan siklus penganggaran. Pendekatan yang komprehensif ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan negara, memperkuat akuntabilitas publik, serta menjawab tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas. Organisasi/Institusi/Unit penganggaran dapat menerapkan strategi tersebut dalam siklus penyusunan dan pelaksanaan anggaran sehingga kualitas akan meningkat dan menghasilkan penganggaran yang kredibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulloh, R. (2020). Good Local Governance Through Local Budget. *Eurasia: Economics & Business*, 7(37), 48–55. <https://doi.org/10.18551/econeurasia.2020-07>
- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influence-organizational-commitment-on-omani/docview/2610044358/se-2?accountid=44945>
- Amirkhani, T., Aghaz, A., & Sheikh, A. (2020). An implementation model of performance-based budgeting: Evidence from the Iranian healthcare sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 382–404. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0171>
- Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016). Public sector budgeting: a European review of accounting and public management journals. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(3), 491–519. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1532>
- Angraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cendekia Akuntansi*, 1(2), 58–70. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>

- Aristarini, L., Kirya, I. K., & Yulianthini, N. N. (2014). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran PT Adira Finance Singaraja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2(1), 206–213. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/3379>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Artopo, A. (2023). The Impact of Management Control Systems, Innovation, and Organizational Commitment on the Performance of Public Sector Organizations (Study on the Religious Court of Sleman). *The International Journal of Business Management and Technology*, 7(6), 153–156. <https://www.theijbmt.com/archive/0954/1480580613.pdf>
- Avwokeni, A. J. (2016). Cultural Resistance, Output Measures, and Audit Practice: Impact on Non-Implementation of Program-Based Budgeting in Nigeria. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 909–916. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1057850>
- Azam, M., & Bouckaert, G. (2024). Performance-based budgeting reform and evolution of performance information quality: empirical analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2023-0223>
- Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35–56. <https://doi.org/10.33105/jmp.v2i1.368>
- Bryson, J., & George, B. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- 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>
- Burchard, C. H., Proelss, J., Schäffer, U., & Schweizer, D. (2021). Bad news for announcers, good news for rivals: Are rivals fully seizing transition-period opportunities following announcers' top management turnovers? *Strategic Management Journal*, 42(3), 579–607. <https://doi.org/10.1002/smj.3234>
- Cahyono, S., & Erdika, S. (2022). Efektivitas Fungsi Budgeting Dan Controlling Pada Anggaran Pengadaan Barang Dan Jasa. *Jurnal Akuntansi*, 11(2), 205–221. <https://doi.org/10.37932/ja.v11i2.639>
- Casali, Y., Aydin, N. Y., & Comes, T. (2022). Machine learning for spatial analyses in urban areas: a scoping review. In *Sustainable Cities and Society* (Vol. 85). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.104050>
- Citro, F., Cuadrado-Ballesteros, B., & Bisogno, M. (2021). Explaining budget transparency through political factors. *International Review of Administrative Sciences*, 87(1), 115–134. <https://doi.org/10.1177/0020852319847511>

- Clark, C., Menifield, C. E., & Stewart, L. S. M. (2018). Policy Diffusion and Performance-based Budgeting. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 528–534. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1278384>
- Daud, S. M. S. M., Yusof, M. Y. P. M., Heo, C. C., Khoo, L. S., Singh, M. K. C., Mahmood, M. S., & Nawawi, H. (2022). Applications of drone in disaster management: A scoping review. *Science and Justice*, 62(1), 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.scijus.2021.11.002>
- De Filippi, P., Mannan, M., & Reijers, W. (2020). Blockchain as a confidence machine: The problem of trust & challenges of governance. *Technology in Society*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101284>
- Douglas, J. W., & Kravchuk, R. S. (2023). Creating the executive budget process: What was Congress thinking? *Presidential Studies Quarterly*, 53(3), 407–425. <https://doi.org/10.1111/psq.12828>
- Egbide, B.-C., & Agbude, G. A. (2012). Good budgeting and good governance: a comparative discourse. *He Public Administration and Social Policies Review*, 2(9), 49–59. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2478725>
- Faleti, K. O., Faleti, H. O., & Ojeleke, R. O. (2014). Budgetary and management control system for improved efficiency in public sector: The implications of “babariga-style” budgeting approach. *Scholarly Journal of Business Administration*, 4(2), 44–52. https://www.researchgate.net/publication/342883438_Budgetary_and_Management_Control_System_for_Improved_Efficiency_in_Public_Sector_The_Implications_of_Babariga-Style_Budgeting_Approach
- 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>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Source: The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Harris, D., & Helfat, C. (1997). Specificity of CEO Human Capital and Compensation. *Strategic Management Journal*, 18(11), 895–920. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199712\)18:11<895::AID-SMJ931>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199712)18:11<895::AID-SMJ931>3.0.CO;2-R)
- 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>
- Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., & Wickramasinghe, D. (2009). Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(3), 469–514. <https://doi.org/10.1108/09513570910945697>
- Indarti, Y. (2022). Practice of Participatory Budgeting at the Corporate Foundation. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(3), 243–252. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i3.1854>
- Irfan, Muh., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional

- sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 158–175. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0052.158-175>
- Isaac, L., Lawal, M., & Okoli, T. (2015). A Systematic Review of Budgeting and Budgetary Control in Government Owned Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(6), 1–11. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/21157>
- Jakobsen, M. L. F., & Pallesen, T. (2017). Performance Budgeting in Practice: The Case of Danish Hospital Management. *Public Organization Review*, 17(2), 255–273. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0337-8>
- Jermias, J., & Setiawan, T. (2008). The moderating effects of hierarchy and control systems on the relationship between budgetary participation and performance. *International Journal of Accounting*, 43(3), 268–292. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2008.06.009>
- Jukan, M. K., & Nadžaković, E. (2022). Performance Budgeting in The South-East Europe Countries: A Comparative Study on Present State and Future Perspectives. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, XX(2), 23–19. <https://doi.org/10.51558/2303-680X.2022.20.2.23>
- Juwono, V., & Eckardt, S. (2008). Budget Accountability and Legislative Oversight in Transition: The Case of Post-Suharto in Indonesia. In R. Stapenhurst, R. Pelizzo, D. M. Olson, & L. Von Trapp (Eds.), *Legislative Budgeting and Oversight*. World Bank Institute. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7611-9>
- Kahar, S. H. A., & Rohman, A. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack and Job Satisfaction in The Public Sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1663–1674. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>
- Kenno, S., Lau, M., Sainty, B., & Boles, B. (2021). Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1919–1933. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711045>
- 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>
- Khair, H. (2019). Kinerja Sumberdaya Organisasi Dalam Perspektif Kewirausahaan Sebagai Upaya Peningkatan Keuntungan Usaha UMKM. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan Hasil Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 401–406. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3639>
- 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>
- Kickert, W. (2013). How the German government responded to the financial, economic and fiscal crises. *Public Money and Management*, 33(4), 291–296. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.799836>

- Kihn, L. A., & Ström, E. (2023). Top management characteristics and comprehensive focus on budgeting. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2023-0036>
- Kipyego, E., & Mwanza, J. W. (2017). Factors affecting Public Participation in Budgeting Process: A Case of County Government of Nandi. *Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS)*, 2, 1143–1160. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.12.12>
- Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., Parker, R. J., & Sincich, T. (2014). Leadership, budget participation, budgetary fairness, and organizational commitment. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 17, 95–118. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820140000017003>
- Kornas, K., Bornbaum, C., Bushey, C., & Rosella, L. (2017). Exploring active transportation investments and associated benefits for municipal budgets: a scoping review. *Transport Reviews*, 37(4), 465–487. <https://doi.org/10.1080/01441647.2016.1252446>
- Kuntadi, C., Wahyuni, K. E., & Mansawan, C. M. (2022). Literature Review: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah di Indonesia. *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(6), 561–569. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i6>
- Lapsley, I., & Ríos, A. M. (2015). Making sense of government budgeting: An internal transparency perspective. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 12(4), 377–394. <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2015-0014>
- Lassou, P. J. C. (2017). State of government accounting in Ghana and Benin: a “tentative” account. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(4), 486–506. <https://doi.org/10.1108/JAEE-11-2016-0101>
- Lienert, I. (2013). Role of the Legislature in Budget Processes. In R. Allen, R. Hemming, & B. H. Potter (Eds.), *The International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137315304_7
- Liu, Z.-J., & Chang, J. (2011). The Relationship between Organizational Commitment and Quality of Public Budget Preparation. *Information Management and Business Review*, 3(6), 345–359. <https://doi.org/10.22610/imbr.v3i6.951>
- Lubis, I. T., & Shara, Y. (2021). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Transparansi Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Di Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 5(3), 144–153. <https://simantek.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/view/295/272>
- Lubis, V. Z. F., Erlina, & Fachrudin, K. A. (2020). The Effect of Transparency, Accountability and Commitment Organization on Budget Quality with Leadership Style as a Moderating Variables on Government of North Sumatera. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(8), 924–930. <https://doi.org/10.38124/IJISRT20AUG470>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2017). *Management Control Systems* (C. Lisle & R. Pedley, Eds.; 4th ed.). Pearson Education Limited.
- Mkasiwa, T. A. (2019). Budgeting and monitoring functions of the Tanzanian Parliament. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(3), 386–406. <https://doi.org/10.1108/JAEE-11-2018-0120>

- Mkasiwa, T. A. (2020). Budgetary practices in a Tanzanian University: Bourdieu's theory. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(3), 399–420. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-08-2019-0119>
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business*, 3(5), 43–53. https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_3_No_5_May_2013/6.pdf
- Molepo, M., & Jahed, M. (2023). Enhancing the Role of Parliament in the Budget-Making Processes. *The African Journal of Governance and Development (AJGD)*, 12(2), 75–99. <https://doi.org/10.36369/2616-9045/2023/V12I2A6>
- Mustanir, A., Hendrayady, A., Kusnadi, I. H., Purnamaningsih, P. E., Irawan, B., Wismayanti, K. W. D., Baihaqi, M. R., Bilgies, A. F., Harianto, R. P., & De Grave Anita. (2023). *Teori Administrasi Publik* (P. D. Sari, Ed.). PT Global Eksekutif Teknologi. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Nafarin, M. (2017). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- 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)
- Nurlinda, Erlina, Maksum, A., & Bukit, R. (2021). The Effect of Implementing Internal Control System, Accounting Standards Implementation, Management Commitment to Quality Financial Report. *Proceedings of the 2nd Economics and Business International Conference - EBIC*, 427–434. <https://doi.org/10.5220/0009215704270434>
- Octariani, D., Akram, & Animah. (2017). Good Governance, Performance Based Budgeting and SKPD Budget Quality SKPD (The Case of a Structural Model Approach). *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 21(2), 117–131. <https://doi.org/10.22146/jkap.23080>
- OECD. (2014). *National Accounts at a Glance 2014*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/na_glance-2014-en
- OECD. (2019). *OECD Good Practices for Performance Budgeting*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>
- 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>
- Putri, Y. A., Hizazi, A., & Gowon, M. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Reward and Punishment on Performance-Based Budgeting: Empirical Study at Public Broadcasting Institutions in Jambi City. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(03), 1056–1070. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i03.858>

- Qi, Y., & Mensah, Y. M. (2012). An Empirical Analysis of the Effect of Performance-Based Budgeting on State Government Expenditures. *Social Science Research Network*, 1–48. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1970079>
- Rendon, A., & Cooley, K. (2017). *Legislative Oversight Handbook*. https://www.assembly.ca.gov/sites/assembly.ca.gov/files/Publications/california_assembly_oversight_handbook_2017.pdf
- Ridwan, M., & Mus'id. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Dinas-Dinas Di Kota Jambi). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 12(2), 222–241. <https://doi.org/10.35448/jrat.v12i2.6164>
- Rigby, D. K., Spits, J., & Berez, S. (2020). *An Agile Approach to Budgeting for Uncertain Times*. <https://www.paisboa.org/assets/aggie-blog/2020/11.06.20/An%20Agile%20Approach%20to%20Budgeting%20for%20Uncertain%20Times.pdf>
- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini. (2022). Good Governance Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara (Review). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>
- Robinson, M., & Brumby, J. (2005). *Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature IMF Working Paper Fiscal Affairs Department Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature* (International Monetary Fund Working Paper No. 2005/210). <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Does-Performance-Budgeting-Work-An-Analytical-Review-of-the-Empirical-Literature-18321>
- Rocha, F., Fernandez Orellano, V. I., & Bugarin, K. (2018). Elected in a close race: Mayor's characteristics and local public finances. *Economía*, 19(2), 149–163. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2017.10.005>
- Saleh, L. (2020). Budget Process in Nigeria: What Role for the Legislature? *International Journal of Intellectual Discourse (IJID)*, 3(1), 337–354. <https://www.cabrisbo.org/uploads/files/Documents/CABRI-Legislature-CS-Nigeria-ENG-WEB-Final.pdf>
- Saputri, S. M., & Kuntadi, C. (2023). Perencanaan dan Penganggaran Sebagai Ujung Tombak Reformasi Keuangan Negara. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik (JUMATI)*, 3, 427–436. <https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/52>
- Sarmigi, E., Desiana, Azhar, Harahap, S. B., Bustami, Nilda, E., Sumanti, E., & Novindani, G. (2024). The Influence of Educational Level and Work Experience on the Quality of Financial Reporting of Village-Owned Enterprises. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(03), 1556–1561. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i3-19>
- Saughnessy. (2018). *Employees are a company's greatest asset, they're your competitive advantage*. Poppulo. <https://www.poppulo.com/blog/employees-are-a-companys-greatest-asset-theyre-your-competitive-advantage>
- Schiavo-Campo, S. (2009). "The" Medium-Term Expenditure Framework in Developing Countries. *Potemkin Villages*, 29(2), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2009.00926.x>

- Sharma, P., & Sinha, V. (2015). The influence of occupational rank on organizational commitment of faculty members. *Management*, 20(2), 71–92. <https://www.researchgate.net/publication/291728865>
- Shawe, R. (2023). Budget and Organization Management. *Open Journal of Business and Management*, 11(03), 910–919. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113049>
- Stefanescu, C. A. (2020). Public management reform under the dome of accruals. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 23(1), 91–101. <https://doi.org/10.6018/rcsar.369821>
- Sterck, M., & Scheers, B. (2006). Trends in Performance Budgeting in Seven OECD countries. *Public Performance & Management Review*, 30(1), 47–72. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576300103>
- Tanjung, S. F., Junaidi, Zulgani, & Assegaf, S. (2024). Transparency of Regional Budget and Expenditure (APBD) through the Optimization of E-Budgeting Implementation. *Nomicon Journal*, 1(6), 50–63. <https://doi.org/10.62872/jagdc251>
- Tohme, S., & Al Bahadli, K. (2023). Good governance and public budget planning Low indicators And the contradictions of achieving sustainable development in Iraq. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(3), 230–244. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.SP3.3.15>
- Undang Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Retrieved October 25, 2024, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38643/uu-no-17-tahun-2014>
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.
- van Helden, J., & Uddin, S. (2016). Public sector management accounting in emerging economies: A literature review. *Critical Perspectives on Accounting*, 41, 34–62. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.01.001>
- 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>
- Vian, T., & Bicknell, W. J. (2014). Good governance and budget reform in Lesotho Public Hospitals: Performance, root causes and reality. *Health Policy and Planning*, 29(6), 673–684. <https://doi.org/10.1093/heapol/czs121>
- Wuwungan, G. T., Tinangon, J., & Rondonuwu, S. (2019). Penerapan Metode Value for Money Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Keuangan Pada Organisasi Sektor Publik Di Dinas Kesehatan Kota Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 14(4), 354–361. <https://doi.org/10.32400/gc.14.4.26288.2019>
- Yunus, Y., & Faraby, R. (2014). Reduksi Fungsi Anggaran Dpr Dalam Kerangka Checks And Balances. *Jurnal Yudisial*, 7(2), 197–212. <https://doi.org/10.29123/jy.v7i2.87>
- Zahro, A. F., & Pangestuti, D. F. R. (2022). The Effect of Managerial Commitment, Budget Quality, and Capital Budget on Participatory Budgeting. *Journal of Accounting Inquiry*, 1(1), 015–032. <https://doi.org/10.14421/jai.2022.1.1.015-032>

- 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>
- 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>