

**EXAMINING THE DEVELOPMENT AND ROLE OF PERFORMANCE-BASED BUDGETING IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATION BUDGETING**

**MENELISIK PERKEMBANGAN DAN PERAN *PERFORMANCE-BASED BUDGETING* DALAM PENGANGGARAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

**Fitri Damayani<sup>1</sup>, Jesica Ramadanty<sup>2</sup>, Luk Luk Fuadah<sup>3</sup>**

Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya<sup>1,2,3</sup>

01042682428006@student.unsri.ac.id<sup>1</sup>, [01042682428003@student.unsri.ac.id](mailto:01042682428003@student.unsri.ac.id)<sup>2</sup>,

[lukluk\\_fuadah@unsri.ac.id](mailto:lukluk_fuadah@unsri.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the development of research literature and the role of performance-based budgeting (PBB) in public sector organizational budgeting. The method used in this study is a Systematic Literature Review (SLR) using 25 articles from Semantic Scholar and Research Gate. The results of this study indicate that PBB plays a role in improving organizational performance and quality, improving fiscal discipline, increasing operational efficiency, increasing transparency and accountability, and increasing the effectiveness of financial control and goal achievement. This study also provides information on literature gaps based on the development of the research analyzed. The results of this study are expected to foster public sector management's intention to implement PBB and encourage the development of research by future researchers to obtain more comprehensive results.*

**Keywords:** Budget, Budgeting, Performance-Based Budgeting, Public Sector Organization

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan dari literatur penelitian dan peran *performance-based budgeting* (PBB) dalam penganggaran organisasi sektor publik. Metode dari penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menggunakan 25 artikel yang berasal dari *Semantic Scholar* dan *Research Gate*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PBB berperan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi, meningkatkan disiplin fiskal, meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta meningkatkan efektivitas pengendalian keuangan dan pencapaian tujuan. Penelitian ini juga memberikan informasi mengenai kesenjangan literatur berdasarkan perkembangan penelitian yang dianalisis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menumbuhkan intensi manajemen sektor publik untuk menerapkan PBB dan mendorong perkembangan penelitian oleh peneliti selanjutnya agar mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

**Kata Kunci:** Anggaran, Penganggaran, *Performance-Based Budgeting*, Organisasi Sektor Publik

**PENDAHULUAN**

Penganggaran adalah rencana keuangan yang menunjukkan bagaimana sumber daya manusia, material dan sumber daya lainnya dialokasikan secara sistematis (Habiburrochman & Rizki, 2020). Penganggaran sektor publik merupakan salah satu instrumen utama dalam tata kelola pemerintahan yang digunakan untuk merencanakan, mengalokasikan, dan mengendalikan penggunaan sumber daya keuangan negara (OECD, 2019). Anggaran publik berfungsi tidak hanya sebagai rencana pendapatan dan belanja, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan untuk mencapai tujuan pembangunan sosial,

ekonomi, dan lingkungan (Pagiola et al., 2021). Penganggaran sektor publik menjadi semakin penting karena perubahan lingkungan operasional pemerintahan, termasuk tuntutan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana publik (Nasution & Lutfi, 2022).

Masyarakat dan politisi semakin tertarik pada sejauh mana organisasi sektor publik mewujudkan tujuan kebijakan yang direncanakan dan bagaimana uang pembayar pajak digunakan untuk tujuan ini (Verploegh et al., 2023). Hal tersebut dapat terjadi karena terdapat beberapa isu terkait dengan pemborosan anggaran. Badan

Pemeriksa Keuangan (BPK) menyoroti perbedaan harga barang dalam belanja antar Kementerian/Lembaga di Indonesia. Staf Ahli Bidang Lingkungan Hidup dan Pembangunan Berkelanjutan BPK, Ahmad Adib Susilo, dalam Infobanknews mengatakan bahwa kementerian A dan B membeli barang yang sama dengan harga yang berbeda yang menunjukkan adanya ketidakefisienan. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian negara hingga mengganggu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Perbedaan harga barang yang signifikan untuk produk dengan spesifikasi serupa menandakan adanya potensi inefisiensi dalam proses pengadaan (Irawati, 2025).

Mantan Presiden Joko Widodo dalam Rapat Koordinasi Pengawasan Internal 2023 di Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menyoroti model penganggaran di pusat dan daerah yang tidak berorientasi pada hasil dan mengkritik pengawasan internal pemerintah yang hanya prosedural sehingga tidak memberikan hasil nyata dari manfaat anggaran. Model penganggaran yang tidak berorientasi pada hasil dan pengawasan internal pemerintah yang hanya prosedural menyebabkan pemborosan dan inefisiensi anggaran berulang (BPK Jatim, 2023).

*Performance-Based Budgeting* (PBB) dapat menjadi solusi dalam permasalahan tersebut. Dalam penganggaran tradisional, proses perencanaan anggaran mengasumsikan bahwa alokasi tahun berjalan sama dengan kebutuhan minimum untuk pengeluaran tahun depan dan sumber daya tambahan akan ditambahkan untuk memenuhi kemungkinan peningkatan tahun depan (Alkhuzaie et al., 2025). Sedangkan, PBB merupakan pendekatan penganggaran yang didasarkan pada

pencapaian atau kinerja (Habiburrochman & Rizki, 2020). PBB menetapkan bahwa anggaran dialokasikan berdasarkan hasil yang diperoleh (Situmorang et al., 2023).

Saat ini, PBB dianggap sebagai alat penganggaran yang paling tepat untuk menghubungkan sumber daya keuangan dengan hasil yang terukur (Verploegh et al., 2023). Banyak organisasi sektor publik memandang PBB sebagai metode yang tepat dan transparan dalam mengalokasikan sumber daya publik terkait anggaran, program, dan kinerja. PBB dapat memberikan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan tentang tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi publik, biaya yang terlibat, dan apa yang diterima warga negara sebagai imbalan atas pajak yang mereka bayarkan (Verploegh et al., 2023). Pendekatan ini menjawab tuntutan yang semakin meningkat akan transparansi dan profesionalisme dalam administrasi anggaran (Situmorang et al., 2023).

Penyesuaian metode penganggaran menjadi PBB sesuai dengan *contingency theory*. Teori ini menjelaskan bagaimana cara merancang sistem akuntansi yang tepat untuk menyesuaikan lingkungan eksternal, strategi, struktur organisasi, dan perkembangan teknologi (He & Ismail, 2023). Menurut *contingency theory*, praktik penganggaran harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan lingkungan di mana anggaran tersebut disusun dan dijalankan (Afiah et al., 2025). PBB akan efektif jika disesuaikan dengan faktor kontingen seperti ukuran organisasi, kompleksitas program, kapasitas sumber daya manusia, tekanan regulasi, serta kondisi lingkungan eksternal, yang memoderasi hubungan antara desain anggaran dan hasil kinerja publik (Azam & Bouckaert, 2025). Dengan demikian, PBB dapat dianggap sebagai salah satu strategi adaptif yang dipilih organisasi publik

untuk merespons tuntutan kontingen seperti transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam pengeluaran publik.

Berdasarkan *goal setting theory*, setiap tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dirumuskan dalam rencana anggaran mereka untuk memudahkan tim mencapai target kinerja, yang sesuai dengan visi dan misi organisasi (Pratolo et al., 2020). Penganggaran dianggap sebagai jenis tujuan yang ditetapkan oleh entitas dan diminta karena berbagai alasan, seperti perencanaan dan alokasi operasi organisasi, mendistribusikan sumber daya, membina tenaga kerja, dan menggambarkan keselarasan dengan norma-norma sosial (Huy & Phuc, 2022). Karena hasil PBB secara jelas menggambarkan target keluaran dan hasil dari operasi dan anggaran yang direncanakan, ketentuan kinerja, dan jadwal penilaian (Pratolo et al., 2020), penerapan PBB dianggap memudahkan manajemen untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditentukan (Locke & Latham, 2013).

Hasil penelitian (Situmorang et al., 2023) menunjukkan bahwa semakin baik penerapan anggaran berbasis kinerja, semakin besar kontribusinya terhadap pembangunan daerah. PBB juga dapat meningkatkan efektivitas pengendalian keuangan yang menilai sejauh mana realisasi belanja sesuai dengan rencana anggaran (Habiburrochman & Rizki, 2020). Hasil penelitian empiris dari (Abbasov, 2025) juga memberikan bukti kuat bahwa PBB dapat menghasilkan peningkatan yang terukur dalam disiplin fiskal dan efisiensi operasional dalam lembaga sektor publik.

Jika dilihat dari pendekatan dan hasil penelitian mengenai manfaat PBB, maka perlu dirangkum lebih lanjut terkait aspek dalam sektor publik mana saja yang bisa mendapatkan keuntungan dengan adanya PBB. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk

merangkum secara sistematis penggunaan PBB dalam organisasi sektor publik melalui metode *systematic literature review* (SLR). Penelitian ini mengisi kekosongan literatur yang ada tentang SLR dari PBB dan diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti selanjutnya atau organisasi sektor publik itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut, berikut merupakan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab oleh penulis.

1. Bagaimana perkembangan literatur *performance-based budgeting* dalam penganggaran sektor publik?
2. Bagaimana peran *performance-based budgeting* dalam penganggaran sektor publik?

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang merupakan pendekatan sistematis untuk meninjau literatur penelitian yang telah ada sebelumnya. Penelitian ini menganalisis berbagai studi nasional dan internasional guna menjawab pertanyaan terkait dengan *performance-based budgeting* dalam organisasi sektor publik. Dalam penelitian ini, kami mencari literatur penelitian yang berasal dari basis data *Research Gate* dan *Semantic Scholar* dengan menggunakan kata kunci berupa "*public sector*" and "*performance-based budgeting*". Dalam melakukan pencarian literatur, beberapa kriteria telah ditentukan sebagai berikut.

1. Literatur merupakan artikel penelitian, tidak termasuk hasil skripsi, tesis, disertasi, buku, maupun hasil konferensi.
2. Artikel dengan tahun publikasi dari 2020-2025.
3. Artikel dapat diunduh dan diakses sepenuhnya.
4. Artikel dengan Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris
5. Terindeks Scopus, Sinta, atau Copernicus.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk menelusuri dan menganalisis literatur:

1. Melakukan pencarian literatur terkait dengan pokok pembahasan.
2. Mengidentifikasi literatur yang sesuai.
3. Memilih literatur penelitian yang sesuai dengan kriteria.
4. Mengklasifikasikan literatur untuk dianalisis.

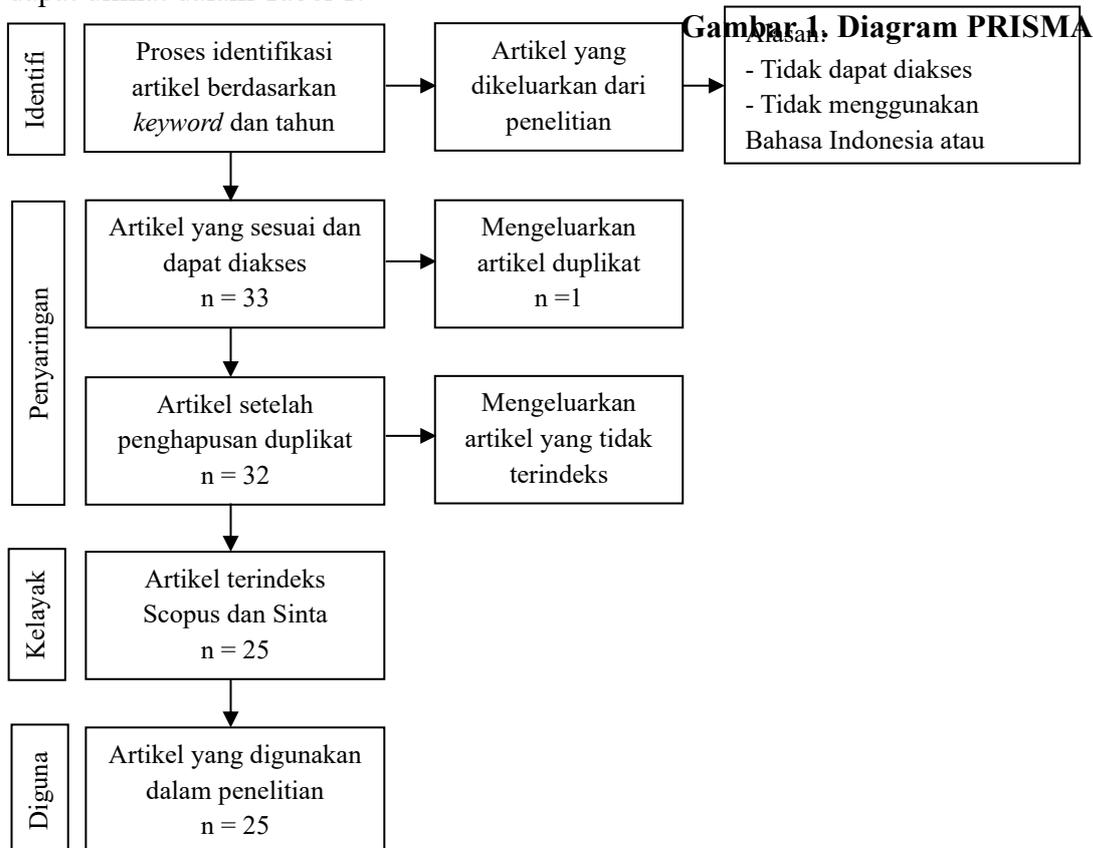
Dari hasil pencarian, ditemukan sebanyak 25 artikel yang sesuai dengan kriteria. Alur sistematis dalam penelusuran dan telaah artikel tersebut menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang dapat dilihat pada Gambar 1. Artikel yang dipilih terindeks dalam Scopus, Sinta, dan Copernicus untuk menjaga validitas hasil penelitian. Rangkuman indeks jurnal yang terdapat dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa artikel yang terindeks dalam Scopus Q1 terdiri dari 4 artikel, Q2 4 artikel, Q3 terdiri dari 3 artikel, dan Q4 2 artikel. Artikel juga terdapat dalam indeks Sinta, dimana 1 artikel terindeks dalam Sinta 2, Sinta 3 1 artikel, dan Sinta 4 terdiri dari 3 artikel. Selain itu, artikel yang dipilih juga berasal dari indeks Copernicus sebanyak 7 artikel.

**Tabel 1. Indeks Jurnal**

No.	Indeks	Jumlah
1	Scopus Q1	4
2	Scopus Q2	4
3	Scopus Q3	3
4	Scopus Q4	2
5	Sinta 2	1
6	Sinta 3	1
7	Sinta 4	3
9	Copernicus	7
<b>Total</b>		<b>25</b>

Sumber: Diolah penulis



**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Bagian ini akan membahas artikel-artikel yang telah dianalisis sebelumnya.

Terdapat dua pembahasan utama yang akan dijabarkan. Pertama mengenai perkembangan penelitian terkait PBB dalam organisasi sektor publik, kedua adalah menganalisis peran PBB dalam penganggaran sektor publik berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya.

**1. Perkembangan Penelitian Performance-Based Budgeting dalam Organisasi Sektor Publik**

Perkembangan penelitian akan dijelaskan melalui beberapa aspek mulai dari tahun, jenis penelitian, negara, sektor penelitian, teori yang digunakan, dan variabel-variabel penelitian. Perkembangan penelitian akan ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik agar dapat mempermudah proses analisis.

**Perkembangan Penelitian Berdasarkan Tahun Publikasi**

Penelitian ini menganalisis artikel yang dipublikasi pada rentang tahun 2020 – 2025 agar masih relevan dengan perkembangan jaman. Dari Tabel 2 dan Gambar 2 dapat dilihat bahwa penelitian pada tahun 2020 terkait dengan PBB dalam organisasi sektor publik berjumlah 5 artikel. Kemudian, tidak banyak penelitian yang ditemukan di tahun 2021 dimana hanya terdapat 1 artikel penelitian. Penelitian mulai meningkat pada tahun 2022 dimana terdapat 7 artikel yang ditemukan. Namun, jumlah penelitian semakin lama semakin menurun mulai dari 2023 sampai 2025. Terdapat 5 artikel pada tahun 2023, 4 artikel pada tahun 2024, dan 3 artikel pada tahun 2025.

**Tabel 2. Tahun Publikasi**

No.	Tahun	Jumlah Artikel	Persentase
1	2020	5	20%
2	2021	1	4%
3	2022	7	28%
4	2023	5	20%

No.	Tahun	Jumlah Artikel	Persentase
5	2024	4	16%
6	2025	3	12%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah penulis



**Gambar 2. Tren Perkembangan Penelitian Berdasarkan Tahun Publikasi**

**Perkembangan Penelitian Berdasarkan Jenis Penelitian**

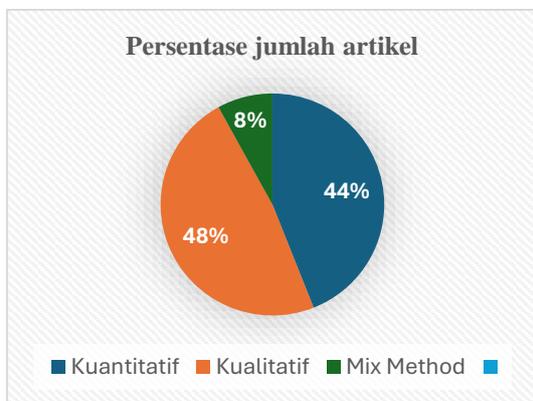
Bagian ini akan melihat perkembangan topik pembahasan dari jenis penelitiannya, misalnya apakah literatur terdiri dari penelitian kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran. Hasil penelitian pada bagian ini dapat dilihat pada Tabel 3 dan Gambar 3.

**Tabel 3. Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian	Penulis	Jumlah Artikel
Kuantitatif	He & Ismail (2023), Huy & Phuc (2022), Pratolo et al. (2020), Situmorang et al. (2023), Habiburrochman & Rizki (2020), Liying & Mengying (2024), Marsidi et al. (2022), Pratolo et al. (2021), Arsani & Sihombing (2020), Firzada et al. (2024),	11

Jenis Penelitian	Penulis	Jumlah Artikel
Kualitatif	Alkndlee et al. (2023)	12
	Verploegh et al. (2023), Čajková & Šindleryová (2022), Nia et al. (2022), Dokalskaya & Pauluzzo (2023), Belhassan (2023), Kuntadi & Livrianti (2022), Mangwanya (2022), Sukri (2020), Jumardi (2025), Alkhuzaie et al. (2025), Gharib et al. (2024), Mauro et al. (2020)	
Mix Method	Supriyadi et al. (2024), Abbasov (2025)	2
<b>Total</b>		<b>25</b>

Sumber: Diolah penulis



**Gambar 3. Jenis Penelitian**

Berdasarkan tabel dan diagram, jumlah penelitian kualitatif dan kuantitatif tidak jauh berbeda, dimana penelitian kuantitatif terdiri dari 11 artikel dan kualitatif 12 artikel. Namun haanya 2 artikel yang menggunakan metode campuran kualitatif dan kuantitatif. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan kembali jenis penelitian terkait topik pembahasan

dengan menggunakan metode campuran tersebut.

**Perkembangan Penelitian Berdasarkan Negara Penelitian**

Kegunaan *Performance-Based Budgeting* membuatnya menjadi pendekatan penganggaran yang digunakan oleh berbagai negara. Tabel 4 menunjukkan penelitian PBB yang tersebar di berbagai negara.

**Tabel 4. Negara Penelitian**

No.	Negara	Jumlah Artikel	Persentase
1	Cina	2	8%
2	Belanda	1	4%
3	Indonesia	10	40%
4	Slovakia	1	4%
5	Negara berkembang non-Amerika	1	4%
6	Iran	1	4%
7	Iraq	2	8%
8	Rusia	1	4%
9	Maroko	1	4%
10	Afrika Selatan	1	4%
11	Amerika Serikat, Australia, <i>United Kingdom</i>	1	4%
12	Negara-negara berkembang	1	4%
13	Malaysia	1	4%
14	Tidak ada negara penelitian	1	4%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah penulis

Berdasarkan Tabel 4, penelitian terkait dengan PBB telah dilakukan di berbagai negara dengan persentase terbesar adalah Indonesia yaitu 40% dengan 10 artikel. Sedangkan, jumlah penelitian pada negara-negara lain tidak jauh berberda yaitu 1 atau 2 artikel dengan persentase 4% atau 8%. Dari tabel dapat dilihat bahwa dalam satu penelitian dapat menggunakan beberapa negara untuk menguji PBB sehingga tidak harus berfokus pada satu negara saja. Hal tersebut menunjukkan generalisasi hasil penelitian yang lebih luas jika dibandingkan pengujian pada satu negara. Namun, terdapat satu penelitian yang tidak menguji PBB pada

sebuah negara karena merupakan penelitian kualitatif dengan metode *systematic review*.

### Perkembangan Penelitian Berdasarkan Sektor Penelitian

Organisasi sektor publik terdiri dari berbagai elemen, misalnya pemerintahan, universitas, lembaga, yayasan, dan masih banyak lagi. Dengan demikian, penelitian ini akan merangkum sektor publik mana saja yang telah menjadi objek penelitian terkait dengan PBB. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 5. Sektor Penelitian**

No.	Sektor	Jumlah Artikel	Persentase
1	<i>All Public Sector</i>	2	8%
2	Kementerian	3	12%
3	Pemerintah Daerah	4	16%
4	Universitas	7	28%
5	Institusi Pendidikan Tinggi	1	4%
6	Kesehatan	1	4%
7	Pemerintah dan Universitas	1	4%
8	Kesehatan, Pendidikan, Pekerjaan Umum	1	4%
9	Layanan Prawatan Kesehatan Primer	1	4%
10	Tanpa Sektor	4	16%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah penulis

Perlu diketahui terlebih dahulu bahwa satu artikel dapat meneliti beberapa sektor dan terdapat artikel yang tidak menguji sektor organisasi karena merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan literature review. Dari hasil telaah, sektor yang paling banyak diminati adalah Universitas dengan persentase 28% dan diikuti oleh sektor Pemerintah Daerah dengan 16%. Terdapat 16% atau 4 artikel yang tidak melakukan pengujian pada sektor publik secara spesifik karena merupakan penelitian kualitatif. Untuk peneliti

selanjutnya dapat menggunakan celah ini sebagai referensi dalam melakukan penelitian terkait dengan topik yang sama.

### Perkembangan Penelitian Berdasarkan Teori yang Digunakan

Untuk menganalisis penggunaan PBB dalam organisasi sektor publik, beberapa peneliti menggunakan teori dasar sebagai landasan penelitian. Namun, perlu diketahui bahwa teori yang dipilih sesuai dengan konteks penelitian PBB-nya. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Teori yang Digunakan**

No.	Teori	Jumlah Artikel	Persentase
1	<i>Agency theory</i>	1	4%
2	<i>Grounded theory</i>	1	4%
3	<i>Public choice theory</i>	1	4%
4	<i>Goal-setting theory</i>	1	4%
5	<i>Expectancy Theory</i>	1	4%
6	<i>Contingency theory, goal-setting theory, unified theory acceptance and use of technology</i>	1	4%
7	<i>Contingency theory and resource dependency theory</i>	2	8%
8	<i>Goal-setting theory, institutional theory, expectancy theory</i>	1	4%
9	<i>Diffusion innovation theory, planned behavior theory</i>	1	4%
10	Tidak ada teori	15	60%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah penulis

Berdasarkan Tabel 6, meskipun terdapat artikel tidak menggunakan teori dasar dan terdapat artikel yang menggabungkan beberapa teori dalam penelitiannya, teori yang banyak digunakan dalam pembahasan PBB

adalah contingency theory dan goal-setting theory. Berikut merupakan penjelasannya.

#### 1. *Contingency Theory*

Penerapan PBB harus disesuaikan dengan lingkungan eksternal, strategi organisasi, struktur, serta kondisi teknologi yang dimiliki oleh organisasi (He & Ismail, 2023). Faktor internal seperti kapasitas pegawai, sistem manajemen kinerja yang efektif, kepemimpinan yang berorientasi pada nilai publik, dan lain-lain, berfungsi sebagai “kontingensi” dalam keberhasilan PBB (He & Ismail, 2023; Huy & Phuc, 2022). Sehingga, teori ini berperan penting dalam menjelaskan dinamika perubahan akuntansi di sektor publik (Khudhair et al., 2025). PBB berfungsi sebagai mekanisme adaptif bagi organisasi publik untuk menghadapi perubahan lingkungan, dengan cara menghubungkan alokasi anggaran dengan kinerja yang terukur (Huy & Phuc, 2022). Hal tersebut membantu organisasi tetap efisien, transparan, dan mampu menjaga keberlanjutan.

#### 2. *Goal-Setting Theory*

Prinsip dari teori ini adalah menguraikan bahwa kinerja dapat menjadi target untuk dipantau (Syahadat et al., 2024). Dalam kerangka teori ini, kejelasan sasaran anggaran sangat penting karena PBB membantu organisasi memahami target yang spesifik dan terukur, sehingga meningkatkan motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Pratolo et al., 2021). PBB memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi melalui hubungan yang erat antara tujuan organisasi, produktivitas, dan komitmen tenaga kerja, sesuai dengan postulat goal-setting theory bahwa tujuan yang kompleks dan terukur akan

meningkatkan kinerja secara tajam (Huy & Phuc, 2022).

### Perkembangan Penelitian Berdasarkan Variabel yang Digunakan Tipe Variabel

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menguji PBB baik sebagai variabel dependen, independen, moderasi, maupun intervening. Artinya, PBB dapat mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh berbagai faktor dari organisasi sektor publik. Rangkuman penggunaan variabel PBB dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7. Tipe Variabel PBB**

No	Tipe Variabel	Jumlah Artikel	Persentase
1	PBB sebagai variabel independen	6	24%
2	PBB sebagai variabel dependen	5	20%
3	PBB sebagai variabel moderasi	1	4%
4	PBB sebagai variabel intervening	1	4%
5	PBB sebagai variabel dependen dan intervening	1	4%
6	PBB sebagai variabel dependen dan moderasi	1	4%
7	Tidak menggunakan PBB sebagai variabel	10	40%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah penulis

Perlu diketahui bahwa dalam satu artikel dapat menggunakan PBB pada beberapa variabel, misalnya sebagai variabel dependen dan moderasi. Adapun beberapa artikel yang tidak menggunakan PBB sebagai variabel karena merupakan penelitian kualitatif menggunakan systematic review. Berdasarkan Tabel 7, terlepas dari artikel yang tidak memiliki variabel, maka PBB paling banyak digunakan sebagai variabel independen dengan total persentase 24%.

### Pengukuran Variabel PBB

Variabel PBB dapat diuji dengan beberapa pengukuran. Misalnya, beberapa penelitian meneliti efektivitas PBB, keinginan mengadopsi PBB, dan beberapa ukuran lain. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8. Pengukuran Variabel PBB**

No	Pengukuran Variabel	Jumlah Artikel	Persentase
1	<i>Implementation of PBB</i>	11	44%
2	<i>Intention to Adopt PBB</i>	2	8%
3	<i>Implementation Effectiveness of PBB</i>	2	8%
4	Tidak menggunakan PBB sebagai variabel	10	40%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah penulis

Berdasarkan Tabel 8, 11 artikel menguji PBB dari segi penerapannya, 2 artikel menguji PBB dari segi keinginan organisasi dalam menerapkan PBB, dan 2 artikel meneliti efektivitas dalam penerapan PBB. Artinya, banyak penelitian yang melakukan pengujian terkait dengan implementasi atau penerapan PBB dalam organisasi sektor publik baik sebagai variabel dependen, independen, moderasi, maupun intervening.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keinginan untuk mengadopsi PBB dan efektivitas penerapannya masih kurang mendapatkan perhatian dari para peneliti. Hal ini dapat memberikan angin segar kepada peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian dan mengkaji lebih lanjut terkait dengan dua topik pembahasan tersebut.

### Variabel Lain yang Dihubungkan dengan PBB

Karena PBB dapat digunakan pada berbagai jenis variabel, maka akan terdapat variabel lain yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh

PBB. Beberapa variabel yang telah dibahas pada penelitian kualitatif atau dilakukan pengujiannya pada penelitian kuantitatif maupun *mix method* terkait dengan PBB dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9. Variabel Lain yang Dihubungkan dengan PBB**

No	Variabel	Frekuensi
1	<i>Staff Capacity</i>	1
2	<i>Organization Performance</i>	3
3	<i>Perceived Appropriateness</i>	1
4	<i>Performance Expectancy</i>	1
5	<i>External Motivation</i>	1
6	<i>Internal Dynamics</i>	1
7	<i>Organizational Sustainability</i>	1
8	<i>Organizational Resilience</i>	1
9	<i>Management Competency</i>	2
10	<i>Organization Commitment</i>	3
11	<i>Reward System</i>	2
12	<i>Regional Development</i>	1
13	<i>Environmental Outcomes</i>	1
14	<i>Financial Control Effectiveness Performance</i>	2
15	<i>Control Effectiveness</i>	1
16	<i>Political Influence</i>	1
17	<i>Financial Pressure</i>	1
18	<i>Communication</i>	1
19	<i>Resources</i>	1
20	<i>Bureaucratic Structure</i>	1
21	<i>Understanding of HR</i>	1
22	<i>Training</i>	1
23	<i>External Pressure</i>	1

No	Variabel	Frekuensi
24	<i>Transformational Leadership</i>	1
25	<i>Previous Year's Budget Variance</i>	1
26	<i>Next Year Budgeted Expenditures</i>	1
27	<i>Local Generated Revenue</i>	1
28	<i>Budget Variance</i>	1
29	<i>Cost-Efficiency Performance</i>	1
30	<i>Reporting Frequency</i>	1
31	<i>Resource Allocation Efficiency</i>	1
32	<i>Awareness</i>	1
33	<i>Innovation Characteristics</i>	1
34	<i>Perceived Behavioral Control</i>	1
35	<i>Attitude Towards Innovation</i>	1

Sumber: Diolah penulis

Frekuensi pada tabel 9 menunjukkan seberapa sering variabel tersebut dihubungkan dengan PBB. Variabel yang sering digunakan adalah *organization performance* dan *organization commitment*. Berdasarkan Tabel 8, variabel-variabel yang terkait dengan PBB dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori yaitu kinerja, faktor internal, faktor eksternal, keuangan, sumber daya, tekanan, dan bahkan intensi dalam penerapan PBB.

## 2. Peran *Performance-Based Budgeting* dalam Organisasi Sektor Publik

Untuk mengetahui bagaimana PBB berperan dalam organisasi sektor publik, diperlukan rangkuman dan analisis terhadap hasil penelitian-penelitian terdahulu. Rangkuman tersebut dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10. Hasil Penelitian Terdahulu terkait PBB dalam Organisasi Sektor Publik**

No	Penulis	Temuan
1	He & Ismail (2023)	PBB dapat meningkatkan kinerja universitas dengan memanfaatkan kapasitas staf yang ada. PBB adalah mekanisme penting dalam meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan hasil organisasi di sektor pendidikan tinggi
2	Verploegh et al. (2023)	PBB dapat berpengaruh dalam proses pengendalian kebijakan dalam konteks politik-kelembagaan, konteks organisasi, dan konteks operasional.
3	Čajková & Šindlerová (2022)	PBB digunakan sebagai alat dalam perencanaan strategis yang transparan dan terarah.
4	Huy & Phuc (2022)	Partisipasi, evaluasi kinerja, keterbukaan informasi, dan motivasi karyawan secara signifikan mempengaruhi kesadaran dampak penganggaran. Kesadaran ini kemudian berkontribusi pada peningkatan dukungan organisasi dan efektivitas hasil, yang merupakan inti dari keberhasilan implementasi PBB dalam organisasi.
5	Pratolo et al. (2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi manajerial yang baik berkontribusi pada keberhasilan penerapan PBB.</li> <li>2. Tingginya komitmen dari manajemen meningkatkan efektivitas penerapan PBB.</li> <li>3. Adanya sistem penghargaan yang baik mendorong penerapan PBB yang lebih efektif.</li> <li>4. Penerapan PBB yang baik dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Institusi Pendidikan Tinggi.</li> <li>5. PBB membantu menjembatani pengaruh positif kompetensi manajemen dan sistem penghargaan terhadap kualitas Institusi Pendidikan Tinggi.</li> </ol>
6	Situmorang et al. (2023)	Semakin baik penerapan PBB, semakin besar kontribusinya terhadap pembangunan daerah. Namun PBB saja tidak otomatis menghasilkan <i>outcome</i> lingkungan yang baik tanpa adanya mekanisme akuntabilitas.

No	Penulis	Temuan
7	Habiburrochman & Rizki (2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>PBB dapat meningkatkan efektivitas pengendalian keuangan yang mengukur sejauh mana realisasi belanja sesuai dengan rencana anggaran.</li> <li>PBB tidak dapat mempengaruhi pengendalian kinerja, sehingga butuh dukungan monitoring kinerja, serta sistem <i>reward &amp; punishment</i> agar implementasi PBB efektif.</li> </ol>
8	Liyang & Mengying (2024)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Semakin besar intervensi politik, semakin rendah kualitas implementasi PBB. Tekanan politik sering membuat prioritas anggaran tidak sesuai dengan prinsip kinerja.</li> <li>Semakin tinggi tekanan keuangan, semakin kuat dorongan pemerintah daerah untuk mengadopsi PBB sebagai instrumen efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran.</li> </ol>
9	Nia et al. (2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Implementasi PBB di Iran sangat terbatas: PBB lebih banyak dijalankan secara formalitas dan belum benar-benar diintegrasikan dalam praktik anggaran.</li> <li>Kendala utama penerapan PBB di Iran: dominasi politik, masalah kelembagaan, dan kapasitas administratif yang rendah.</li> <li>Reformasi kelembagaan dan tata kelola lebih penting dibanding sekadar adopsi teknis PBB, dan perlu adanya <i>political will</i> yang konsisten agar PBB bisa berjalan efektif di Iran.</li> </ol>
10	Dokalskaya & Pauluzzo (2023)	Penerapan PBB tidak selalu menghasilkan pengendalian anggaran yang lebih baik, karena seringkali hanya menjadi formalitas tanpa substansi. PBB harus diintegrasikan dengan reformasi tata kelola, mekanisme evaluasi kinerja yang nyata, serta adanya insentif dan akuntabilitas yang jelas. PBB sebaiknya tidak dilihat hanya sebagai alat teknis, tetapi sebagai bagian dari perubahan manajemen publik yang memerlukan dukungan politik, kapasitas kelembagaan, serta perubahan budaya organisasi.
11	Belhassan (2023)	PBB memiliki peran penting dalam pengembangan pengendalian manajemen di universitas. Namun, praktik pengendalian manajemen di universitas-universitas tersebut masih dalam tahap awal ( <i>embryonic state</i> ) sehingga perlu dilakukan modernisasi manajemen internal dan perbaikan tata kelola universitas.
12	Kuntadi & Livrianti (2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi yang baik meningkatkan pemahaman dan koordinasi antar pihak terkait.</li> <li>Sumber daya yang memadai mendukung pelaksanaan kebijakan dengan menyediakan kebutuhan yang diperlukan untuk mencapai target kinerja.</li> <li>Struktur birokrasi yang efektif memfasilitasi proses implementasi kebijakan dengan memperjelas peran dan tanggung jawab dalam organisasi.</li> </ol> <p>Faktor-faktor tersebut dapat membantu organisasi sektor publik dalam mengimplementasikan PBB.</p>
13	Mangwanya (2022)	PBB berpotensi menjadi katalisator penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan primer. Namun, keberhasilan PBB sangat bergantung pada bagaimana anggaran tersebut dialokasikan dan dikelola, terutama dalam konteks keterbatasan sumber daya dan pendanaan yang dihadapi.
14	Marsidi et al. (2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pemahaman sumber daya manusia dan pelatihan terhadap sistem dan pengelolaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan PBB.</li> <li>Tekanan eksternal, seperti regulasi dan tuntutan dari pemerintah provinsi, memiliki pengaruh signifikan namun negatif terhadap efektivitas pelaksanaan PBB.</li> <li>Efektivitas pelaksanaan PBB berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.</li> </ol>
15	Pratolo et al. (2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Saat universitas menerapkan PBB dengan baik, mereka dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.</li> <li><i>Transformational leadership</i> dan <i>organizational commitment</i>, ketika dipasangkan dengan PBB, menunjukkan hubungan yang lebih kuat terhadap kinerja universitas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi akan lebih berpengaruh terhadap kinerja ketika didukung oleh sistem PBB yang efektif. PBB menyediakan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur hasil dan mengaitkan anggaran dengan pencapaian kinerja</li> </ol>
16	Sukri (2020)	Pelaksanaan PBB di Kabupaten Polewali Mandar belum berjalan dengan baik. Pengukuran kinerja selama ini hanya terbatas pada penyerapan anggaran secara

No	Penulis	Temuan
		finansial, sedangkan pencapaian <i>output</i> dan <i>outcome</i> belum diukur secara pasti karena indikator yang digunakan cenderung kualitatif dan tidak terukur dengan jelas.
17	Arsani & Sihombing (2020)	Penelitian ini menegaskan adanya fenomena <i>budget ratcheting</i> di Indonesia dan perlunya transformasi menuju sistem PBB untuk meningkatkan efisiensi, terutama dalam kondisi pandemi.
18	Firzada et al. (2024)	Kapasitas kelembagaan dan penggunaan PBB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tangerang, sehingga peningkatan kedua variabel ini dapat menjadi solusi untuk meningkatkan PAD secara optimal.
19	Alkndlee et al. (2023)	PBB berperan penting dalam meningkatkan kinerja universitas di Irak, dengan dukungan dari komitmen organisasi. Meskipun kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, peran PBB sebagai mediator memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan perlunya universitas untuk meningkatkan komitmen manajerial dan implementasi PBB untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
20	Supriyadi et al. (2024)	Implementasi PBB berperan penting dalam meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi. Sementara kemampuan sumber daya manusia tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, perannya dapat diperkuat melalui PBB. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja institusi, sangat penting bagi manajemen untuk menerapkan PBB dengan baik dan memastikan bahwa kemampuan SDM dimanfaatkan secara optimal.
21	Abbasov (2025)	PBB yang efektif dapat berperan dalam: 1. Meningkatkan disiplin fiskal. 2. Meningkatkan efisiensi operasional. 3. Meningkatkan transparansi.
22	Jumardi (2025)	PBB dapat meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi sektor publik, tetapi hanya jika didukung oleh kapasitas organisasi yang memadai, kepemimpinan politik yang kuat, keterlibatan pemangku kepentingan, serta indikator kinerja yang jelas. Dengan demikian, efektivitas PBB sangat bersifat kontingen terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi publik.
23	Alkhuziaie et al. (2025)	Keberhasilan adopsi PBB sangat bergantung pada bagaimana faktor-faktor seperti <i>awareness</i> , <i>relative advantage</i> , <i>compatibility</i> , <i>complexity</i> , <i>perceived behavioral control</i> , dan <i>attitude towards innovation</i> dipahami dan dikelola dengan baik oleh organisasi pemerintah.
24	Gharib et al. (2024)	PBB dapat memberikan manfaat signifikan dalam pengelolaan anggaran publik dengan meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengeluaran.
25	Mauro et al. (2020)	PBB dapat dipandang sebagai bagian integral dari reformasi manajemen dan penganggaran.

Sumber: Diolah penulis

Hasil penelitian terdahulu menegaskan bahwa PBB merupakan elemen yang penting dalam organisasi karena PBB dapat digunakan sebagai alat dalam perencanaan strategis, pengelolaan, pengendalian kebijakan dan manajemen dalam penganggaran sektor publik (Belhassan, 2023; Čajková & Šindleryová, 2022; Gharib et al., 2024; Verploegh et al., 2023). Keberhasilan penerapan PBB dapat memberikan manfaat seperti meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi, meningkatkan efektivitas pengendalian keuangan, efektivitas pencapaian tujuan, meningkatkan disiplin fiskal, meningkatkan efisiensi

operasional, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Abbasov, 2025; Alkndlee et al., 2023; Habiburrochman & Rizki, 2020; He & Ismail, 2023; Jumardi, 2025; Pratolo et al., 2020; Supriyadi et al., 2024).

Meskipun demikian, dalam praktiknya, diperlukan faktor-faktor pendukung lain yang harus diperhatikan agar PBB dapat diimplementasikan dengan baik. Faktor tersebut dapat terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat terdiri dari kompetensi pegawai dan manajemen, komitmen organisasi untuk menerapkan PBB, sistem *reward & punishment*, kepemimpinan, dan tata kelola yang baik

(Belhassan, 2023; Habiburrochman & Rizki, 2020; He & Ismail, 2023; Marsidi et al., 2022; Pratolo et al., 2020, 2021).

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi efektivitas implementasi PBB dapat datang dari tekanan politik, tekanan keuangan, regulasi dan tuntutan pemerintah (Liyang & Mengying, 2024; Marsidi et al., 2022). Namun, meskipun faktor internal dan eksternal telah teratasi, jika tidak disertai dengan niat untuk mengimplementasikan PBB, hasilnya tidak akan maksimal. Niat dari organisasi seperti *awareness*, *relative advantage*, *compatibility*, *complexity*, *perceived behavioral control*, dan *attitude towards innovation* dapat mempengaruhi keberhasilan dalam pengadopsian PBB (Alkhuzaie et al., 2025).

## PENUTUP

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil SLR dari penelitian-penelitian terdahulu, penelitian terkait PBB dalam organisasi sektor publik harus diteliti lebih lanjut. Jika dilihat dari perkembangannya, terdapat beberapa kesenjangan yang dapat diteliti oleh peneliti selanjutnya. Misalnya, penelitian terdahulu banyak berfokus pada penerapan PBB dalam organisasi, padahal niat untuk menerapkan dan efektivitas penerapannya juga merupakan hal yang tidak kalah penting. Selain itu, peneliti dapat mengembangkan penelitian melalui pengujian *mix method* dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Dengan menggunakan *mix method*, hasil penelitian dapat memiliki validitas yang kuat. Terutama ketika berbicara tentang komitmen dan niat organisasi dalam menerapkan PBB yang dapat dilakukan melalui metode wawancara langsung.

Dengan adanya implementasi PBB yang baik, organisasi dapat menerima

manfaat yang sangat berguna. PBB dapat dijadikan alat dalam perencanaan strategis, pengelolaan, pengendalian kebijakan dan manajemen untuk meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi, meningkatkan efektivitas pengendalian keuangan, efektivitas pencapaian tujuan, meningkatkan disiplin fiskal, meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Meskipun demikian, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal seperti kompetensi, komitmen, *reward & punishment*, kepemimpinan, tata kelola, tekanan politik, tekanan keuangan, regulasi dan tuntutan pemerintah. faktor yang juga tidak kalah penting adalah intensi dari organisasi sektor publik itu sendiri dalam menerapkan PBB.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan terhadap manajemen sektor publik betapa pentingnya PBB dalam sistem penganggaran untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini juga dapat memberikan informasi kepada para peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dari segi jenis penelitian, negara, sektor, teori yang digunakan, serta pengukuran dari PBB. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan seperti akses ke literatur penelitian yang masih terbatas. Dengan demikian, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas sumber literatur agar mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abbasov, R. (2025). The Effectiveness of Performance-Based Budgeting in the Public Sector: An Empirical Analysis and Policy Implications. *IBusiness*, 17(01), 56–76. <https://doi.org/10.4236/ib.2025.171003>
- Afiah, N. N., Alfian, A., & Hasan, A. N.

- (2025). Indonesian Treasury Review the Utilization of Standard Costs in Performance-Based. *Indonesian Treasury Review*, 10(2), 119–133.  
<https://doi.org/10.33105/itrev.v10i2.1093>
- Alkhuzaie, R., Muhamad, H., Daud, Z. M., & Senik, R. (2025). The Strategy of Adopting Performance-Based Budgeting in the Public Sector: A Conceptual Framework. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1), 187–196.  
<https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art18>
- Alkndlee, A. M., Etemadi, H., Rahmi, B. K., & Nayeri, D. (2023). Proposing a model for the effect of performance-based budgeting on the qualities of higher education in Iraq. *Original Research*, 11(4), 144–159.
- Arsani, A. M., & Sihombing, P. R. (2020). *Budget Ratcheting in Indonesia and The Implementation of Performance-Based Budgeting System During Pandemic* (Vol. 4, Issue 36).
- Azam, M., & Bouckaert, G. (2025). Performance-Based Budgeting Reform and Evolution of Performance Information Quality: Empirical Analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(1), 24–47.  
<https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2023-0223>
- Belhassan, K. (2023). The Role of Performance Budgeting in Developing Management Control in Universities: Evidence from Morocco. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(3), 172–178.  
<https://doi.org/10.54536/ajebi.v2i3.2133>
- BPK Jatim. (2023, June 21). *Presiden Soroti Pemborosan Anggaran*.  
<https://jatim.bpk.go.id/dari-media/presiden-soroti-pemborosan-anggaran/>
- Čajková, A., & Šindleryová, I. B. (2022). Usability of Municipal Performance-based Budgets within Strategic Planning in Slovakia: Perception of Elected Local Representatives. *NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, 15(1), 17–37.  
<https://doi.org/10.2478/nispa-2022-0002>
- Damayani, F., Fuadah, L. L., & Yuniarti, E. (2025). Development Analysis of Good Corporate Governance in Its Role on Financial Distress: Systematic Literature Review. *Jurnal Akuntansi*, 14(1), 88–104.  
<https://doi.org/10.46806/ja.v14i1.1405>
- Dokalskaya, I., & Pauluzzo, R. (2023). Rethinking Budgeting: Performance-based The Case of the Russian Healthcare System. *Mecosan*, 126, 47–70.  
<https://doi.org/10.3280/mesa2023-126oa17286>
- Firzada, A. F., Akbar, B., Ilham, M., & Kawuryan, M. W. (2024). Impact Analysis of the Influence of Institutional Capacity and the Use of Performance-Based Budgeting on Original Regional Revenue Receipts in the Tangerang Regency Area. *Perspektif*, 13(2), 552–559.  
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i2.11452>
- Gharib, N. S. M., Saleh, Z., & Isa, C. R. (2024). A Thematic Review on Performance-Based Budgeting in the Public Sector Organisation. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 14(2), 1–31.

- <https://doi.org/10.58458/ipnj.v14.02.01.0104>
- Habiburrochman, H., & Rizki, A. (2020). Performance-Based Budgeting and its Impact on Control Effectiveness: A Case Study of the State University of Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(11), 366–383.
- He, L., & Ismail, K. (2023). Do Staff Capacity and Performance-Based Budgeting Improve Organisational Performance? Empirical Evidence from Chinese Public Universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>
- Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2022). Insight into the Critical Success Factors of Performance-Based Budgeting Implementation in the Public Sector for Sustainable Development in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14, 1–37. <https://doi.org/10.3390/su142013198>
- Irawati. (2025, February 27). *BPK Soroti Pemborosan Belanja Kementerian: Beli Barang Sama, Harga Beda*. <https://infobanknews.com/bpk-soroti-pemborosan-belanja-kementerian-beli-barang-sama-harga-beda/>
- Jumardi. (2025). Assessing the Effectiveness of Performance-Based Budgeting in Achieving Public Sector Financial Goals. *The Journal of Academic Science*, 2(4), 1–10.
- Khudhair, A. H., Daud, Z. M., Mustafa, H. A. R., & Al-Zubaidi, A. N. J. (2025). Facilitators and leadership styles: theoretical drivers for performance budgeting adoption in Iraq's higher education sector. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2437140>
- Kuntadi, C., & Livrianti, N. (2022). Factors Affecting The Implementation of Performance-Based Budgeting Policies: Communication, Resources, and Bureaucratic Structure. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2(04). <https://doi.org/10.36418/jrssem.v2i04.279>
- Liyang, H., & Mengying, Z. (2024). How Political Influence and Financial Pressure Contribute to Performance-Based Budgeting and University Performance: Evidence from SEM and NCA. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241256637>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). New Developments in Goal Setting and Task Performance. *Routledge/Taylor & Francis Group: Oxfordshire, UK*.
- Mangwanya, M. G. (2022). The performance based budgeting as a catalyst for effective delivery of primary health care. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(1), 170–177. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1568>
- Marsidi, Ginting, H., Askani, & Supawanhar. (2022). Determinant of the effectiveness of performance-based budgeting implementation and budget absorption in regional government of Bengkulu Province. *International Journal of Business, Economics & Management*, 5(2), 92–104. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n>

- 2.1889
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2020). Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda. *Public Budgeting in Search for an Identity*, 7–27. <https://doi.org/10.4324/9781003133575-2>
- Nasution, M. M., & Lutfi, A. (2022). Public Involvement in Budget Transparency in terms of Opportunities and Challenges. *Jurnal Administrasi Publik Public Administration Journal*, 12(2), 171–179. <https://doi.org/10.31289/jap.v12i2.7704>
- Nia, Z. F., Rad, H. F., Mehralizadeh, Y., & Soteh, R. G. (2022). Beyond Performance-Based Budgeting Policy in Iran's Public Universities: Causes, Outcomes, and Strategies. *Tuning Journal for Higher Education*, 10(1), 155–187. <https://doi.org/10.18543/tjhe1012022>
- OECD. (2019). *Budgeting and Public Expenditures in OECD*.
- Pagiola, S., Jorge, M. A., & Castaño-Isaza, J. (2021). *Blue Public Expenditure Review Guidance Note*. [www.worldbank.org/problue](http://www.worldbank.org/problue)
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2021). Intervening Role of Performance-Based Budgeting in the Relationship between Transformational Leadership, Organizational Commitment and University Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 77–90. <https://doi.org/10.24815/jdab.v8i1.19116>
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-Based Budgeting Implementation in Higher Education Institutions: Determinants and Impact on Quality. *Cogent Business and Management*, 7, 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>
- Situmorang, D. D. P., Erlina, Sirojuzilam, & Rujiman. (2023). Assessing the Impact of Performance-Based Budgeting on Regional Development and Environmental Outcomes Mediated by Government Agency Accountability in Dairi District. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(9), 2953–2958. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180933>
- Sukri, M. (2020). The Evaluation of The Performance Based Budgeting in Health, Education, and Public Works Agencies of Polewali Mandar Regency, West Sulawesi Province. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1), 39–54.
- Supriyadi, I., Nurhayati, I., & Tanjung, H. (2024). Phenomenological Study and The Effect of Human Resources Capability and The Implementation of Performance-Based Budgeting (PBB) Model on Institution Performance. *Jurnal Manajemen*, 15(3), 645–657. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i3.17589>
- Syahadat, E. F., Amirullah, S., & Ansari, M. I. (2024). Participation in Budgeting, Public Accountability, and Performance: Does Internal Oversight Matter? *AFRE Accounting and Financial Review*, 7(2), 174–183. <https://doi.org/10.26905/afr.v7i2.12460>
- Verploegh, R. F., Budding, T., & Wassenaar, M. (2023). Policy Control as an Alternative Approach

to Performance-Based Budgeting (PBB) to Strengthen the Link Between Policy and Financial Means. *Public Money and Management*, 43(8), 816–824. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2062162>