



## Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan

Irwan Suliantoro

Politeknik Keuangan Negara STAN

Email: irwans@pknstan.ac.id

**Keywords:** *Performance Based Budgeting*, Indonesia, Korea Selatan.

### **ABSTRACT**

*The implementation of Performance Based Budgeting (PBB) in Indonesia has not been directly integrated into the planning and budgeting process. In order to obtain a more comprehensive description, a study is needed regarding the implementation of PBB in South Korea. The South Korea was chosen as a comparison because it has a high-Performance Budgeting Index. The aims of this research are: 1) To analyze the strengths and the weaknesses of PBB implementation in Indonesia and South Korea; 2) Providing alternative policies related to the implementation of PBB in Indonesia to be more constructive. The research method was carried out through a descriptive qualitative approach. The results of the study show that the main advantage of PBB implementation in South Korea is the relationship between performance evaluation and budget allocation, but the weakness is that the review process is relatively long. The main advantage of PBB implementation in Indonesia is that there is a cost implementation standard at the initial stage of its implementation, but the weakness is that the performance evaluation results have not been integrated into the budget preparation process. Recommendations that need to be considered, namely the need for synchronization between the data from the results of the performance evaluation with the data needed at the time of preparing the budget. Further research is needed to formulate and describe how the format/layout of the data resulting from the performance evaluation can be in sync with the data in the budget preparation document.*

**Kata Kunci:** Penganggaran Berbasis Kinerja, Indonesia, Korea Selatan.

### **ABSTRAK**

Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di Indonesia, belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran. Guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, diperlukan kajian terkait implementasi PBK di Korea Selatan. Korea Selatan dipilih sebagai pembanding

karena mempunyai *Performance Budgeting Index* yang tinggi. Tujuan penelitian ini yaitu: 1) Menganalisis kelebihan dan kelemahan implementasi PBK di Indonesia dan Korea Selatan; 2) Memberikan alternatif kebijakan terkait implementasi PBK di Indonesia agar lebih konstruktif. Metode penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelebihan utama pada implementasi PBK di Korea Selatan yaitu adanya hubungan antara evaluasi kinerja dengan alokasi anggaran, namun kelemahannya, proses *review* dilakukan relatif cukup lama. Kelebihan utama pada implementasi PBK di Indonesia yaitu adanya implementasi standar biaya pada tahap awal pelaksanaannya, namun kelemahannya, hasil evaluasi kinerja belum diintegrasikan dalam proses penyusunan anggaran. Rekomendasi yang perlu dipertimbangkan yaitu perlu adanya sinkronisasi antara data hasil evaluasi kinerja dengan data yang dibutuhkan pada saat penyusunan anggaran, perlu dipertimbangkan agar cakupan dan variasi data evaluasi kinerja dapat diperluas hingga mencakup program lintas unit eselon 1. Diperlukan penelitian lebih lanjut guna merumuskan dan menjabarkan bagaimana format/layout data hasil evaluasi kinerja dapat sinkron dengan data pada dokumen penyusunan anggaran.

JEL CLASSIFICATION: H61

**How to cite:** Suliantoro, Irwan. (2023). Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, Vol 7 (1), p.26-42.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.  
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## PENDAHULUAN

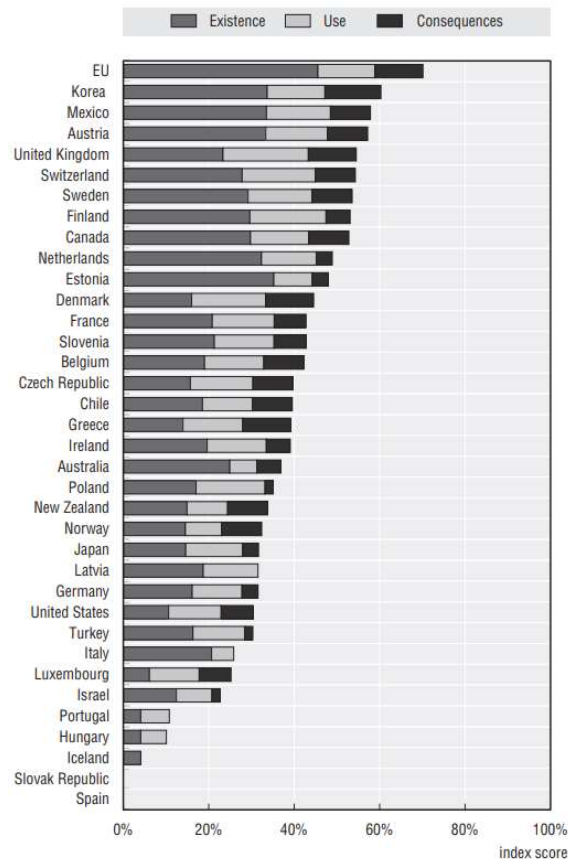
### Latar Belakang

Kementerian Keuangan bertugas antara lain menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Struktur APBN mencakup pendapatan negara, belanja negara, dan pembiayaan anggaran. Komponen belanja negara mencakup belanja pemerintah pusat dan transfer ke daerah dan dana desa. Dokumen belanja pemerintah pusat dituangkan dalam dokumen anggaran berupa Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L). Penyusunan RKA-K/L harus menggunakan pendekatan Penganggaran Berbasis Kinerja (Kementerian Keuangan, 2019). Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan pendekatan penyusunan anggaran yang mengaitkan antara alokasi anggaran dengan rencana kinerja dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi. Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di Indonesia merupakan mandat dari Undang-Undang Nomor 17/2003. Walaupun implementasinya sudah cukup lama, namun belum sesuai dengan yang diharapkan.

Penganggaran Berbasis Kinerja mencakup perencanaan kinerja (*planning for performance*), pengukuran kinerja (*measuring performance*), dan monitoring/evaluasi kinerja (Kelly & Rivenbark, 2015). Selain untuk transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi, implementasi PBK ditujukan sebagai *budgetary decision-making*, dimana informasi kinerja digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam alokasi sumber daya yang terbatas guna penyusunan anggaran belanja (Downes et al., 2017). Namun demikian, di Indonesia, hasil evaluasi kinerja belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk tahun anggaran berikutnya. Hal ini disebabkan karena format hasil evaluasi kinerja (yang digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan) berbeda dengan format/struktur pagu belanja (Pagu Indikatif). Terdapat ketidaksinkronan struktur data antara apa yang dihasilkan (dari evaluasi kinerja) dengan apa yang dibutuhkan (pada saat penyusunan pagu belanja). Implementasi PBK di Indonesia masih berada pada level 1, dimana implementasi PBK baru sebatas *presentational performance budgeting*, yaitu lebih sekedar mencantumkan informasi kinerja pada dokumen penganggaran (Kementerian Keuangan, 2014). Indonesia belum secara penuh menginternalisasi PBK dalam proses penganggaran. Tidak semua pemangku kepentingan dalam administrasi memahami konsep penganggaran kinerja (Prabowo, 2019).

Guna mendapatkan gambaran perbandingan implementasi yang lebih baik, perlu ada perbandingan dengan negara yang implementasi PBK-nya lebih baik. Dari perbandingan tersebut, dapat diambil pembelajaran yang mungkin dapat diterapkan di Indonesia. Salah satu negara yang sangat baik dalam implementasi PBK adalah Korea Selatan, sebagaimana tampak pada Gambar 1.

Gambar 1. OECD Performance Budgeting Index 2016



Sumber: 2016 OECD Performance Budgeting Survey

Pada penelitian ini, Korea Selatan dijadikan pembandingan dengan pertimbangan:

- Berdasarkan survei dari Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), tentang praktik penganggaran kinerja, menunjukkan bahwa Korea Selatan merupakan salah satu negara papan atas di mana elemen penting penganggaran kinerja telah diadopsi dan dioperasikan (Downes et al., 2017).
- Korea Selatan dan Indonesia sama-sama merupakan anggota Public Expenditure Management Network in Asia (PEMNA). PEMNA merupakan organisasi/jaringan yang menaungi kerjasama antarlembaga negara dalam bidang pengelolaan keuangan publik di kawasan Asia.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang dicapai yaitu:

- Menganalisis kelebihan, kelemahan, persamaan, dan perbedaan implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia dan Korea Selatan.
- Memberikan alternatif kebijakan terkait implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia agar lebih konstruktif.

## Studi Literatur

### 1) Penganggaran Kinerja di Korea Selatan

Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di Korea Selatan mencakup *monitoring*, *strategic review*, dan *in-depth evaluation*. Sistem *monitoring* (dikenal sebagai *Performance Goal Management System*) berfungsi memberikan umpan balik terkait kinerja program penganggaran dan memantau program yang targetnya kemungkinan tidak tercapai. Sistem *strategic review* (dikenal sebagai *Self-Assessment of Budgetary Programme*) berfungsi mengumpulkan informasi komprehensif tentang kinerja program penganggaran dan menyusun prioritas program. Sistem *in-depth evaluation* berfungsi untuk memilih sejumlah kecil program lintas sektoral dan mengarahkannya ke evaluasi mendalam (Park & Jang, 2014).

#### a. Implementasi PBK di Korea Selatan

Sistem PBK di Korea memiliki beberapa karakteristik khusus. Pertama, PBK menghubungkan informasi kinerja dengan alokasi anggaran. Hal ini didorong oleh fakta bahwa domain Otoritas Anggaran Pusat terbatas pada fungsi penganggaran, sementara Kementerian/Lembaga menjalankan kebijakan umum dan manajemen personalia. Mengingat ruang lingkup misinya yang sempit, Otoritas Anggaran Pusat berusaha keras untuk menggunakan informasi kinerja dalam alokasi anggaran yang sebenarnya. Misalnya, Otoritas Anggaran Pusat mengeluarkan pedoman bahwa terhadap program yang dinilai "tidak efektif", dilakukan pemotongan anggaran sekurang-kurangnya 10% (melalui *Self Assessment of Budgetary Programme*). Kedua, implementasi PBK dilaksanakan terutama oleh Otoritas Anggaran Pusat pada ranah eksekutif, tanpa banyak konsultasi dengan legislatif. Namun demikian, suara dari legislatif menjadi lebih kuat seiring berjalannya waktu. Ketiga, implementasi PBK lebih fokus pada menghasilkan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, hal ini menuntut proses *review* di tingkat sub-program. Karena faktor eksternal lebih aktif pada tingkat program, dan juga karena keseluruhan program terlalu besar untuk diprioritaskan berdasarkan informasi kinerja, Otoritas Anggaran Pusat mengimplementasikan PBK pada tingkat sub-program.

Alur kerja penganggaran kinerja di Korea Selatan dimulai dengan penetapan kerangka/pedoman oleh Otoritas Anggaran Pusat yang mengembangkan dan memelihara sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi. Otoritas Anggaran Pusat dan Kementerian/Lembaga bertugas menetapkan target kinerja, menghasilkan informasi kinerja dan melakukan evaluasi. Kementerian/Lembaga memikul tanggung jawab untuk menghasilkan informasi kinerja, dan Otoritas Anggaran Pusat menetapkan standar dan berperan sebagai penjaga gerbang untuk memastikan kualitasnya. Selain Kementerian/Lembaga, Supreme Audit Office dan National Assembly Budget Office memeriksa validitas dan kualitas informasi kinerja. Alokasi dan/atau realokasi dana dilakukan berdasarkan informasi kinerja oleh Otoritas Anggaran Pusat bekerja sama dengan Kementerian/Lembaga terkait.

Di Korea Selatan, penggunaan informasi kinerja terutama ditujukan untuk menetapkan alokasi anggaran program, untuk perencanaan strategis, untuk mengusulkan bidang belanja (program/proyek/inisiatif) baru, dan untuk meningkatkan atau mengurangi

anggaran belanja. Namun demikian, informasi kinerja jarang digunakan terkait proposal reformasi manajemen dan untuk eliminasi/menghapus program.

Dalam menetapkan target kinerja, Kementerian/Lembaga wajib menjelaskan dasar penetapan target kinerja program dan memberikan berbagai data pendukung, seperti kinerja tahun sebelumnya, tolok ukur internasional, tujuan kebijakan, tantangan yang diharapkan, dan sebagainya. Ketika target kinerja tidak terpenuhi, maka dapat mengakibatkan konsekuensi berupa penurunan atau pembekuan anggaran, pemantauan yang lebih intensif, penerapan konsekuensi negatif terhadap evaluasi pimpinan, dan pemotongan gaji (tunjangan) untuk pimpinan program.

Korea Selatan melakukan *spending review* hanya pada belanja tingkat pemerintah pusat. Namun demikian *spending review* terhadap implementasi program di tingkat daerah juga dilakukan ketika program pusat dilaksanakan oleh pemerintah daerah. *Spending review* mencakup semua program dan belanja dan dilakukan sebagai bagian dari proses anggaran tahunan. Proses *review* berkala dijalankan sebagai bagian dari proses penyusunan anggaran, dimana hasil *review* digunakan oleh Kementerian/Lembaga dan Otoritas Anggaran Pusat dalam proses penyusunan anggaran tahunan.

Hasil dari *spending reviews* berkala sebagian besar digunakan sebagai masukan untuk pemotongan anggaran dan perbaikan program pada Kementerian/Lembaga. Hasil dari *in-depth evaluation* digunakan untuk konsolidasi dan penyesuaian program. Adapun hasil dari *ad hoc spending review* digunakan sebagai respon terhadap krisis fiskal, yang biasanya menghasilkan langkah-langkah efisiensi operasional dan penghapusan program.

#### b. Tantangan implementasi PBK

Beberapa tantangan atau hambatan dalam implementasi PBK di Korea Selatan yaitu:

- kurangnya data yang akurat dan tepat waktu;
- kurangnya "budaya kinerja";
- informasi kinerja yang tidak relevan;
- terlalu banyak informasi dan tidak jelas penggunaannya;
- kurangnya sumber daya yang dapat didedikasikan untuk evaluasi kinerja;
- ukuran kinerja tidak menyediakan informasi terkait efisiensi dan efektivitas biaya;
- tujuan program/kebijakan tidak jelas;
- prosedur penganggaran kinerja yang birokratis;
- terdapat duplikasi antara Otoritas Anggaran Pusat dengan Kementerian/Lembaga;
- kurangnya petunjuk atau kerangka kerja terhadap PBK.

Secara khusus, kurangnya kapasitas staf/pegawai merupakan salah satu tantangan terbesar, karena tidak mudah untuk membangun dan mempertahankan kapasitas di antara pegawai yang sering mutasi/rotasi. PBK membutuhkan keterampilan yang berbeda, seperti perencanaan, manajemen dan evaluasi kinerja, serta pengelolaan data. Meskipun lembaga penelitian publik telah membantu memberikan pelatihan, layanan konsultasi, dan mendukung kegiatan pemantauan/evaluasi, kurangnya kapasitas pengelola program merupakan salah satu kendala penting untuk menjalankan sistem PBK yang efektif.

Sistem PBK di Korea Selatan berkontribusi pada banyak perubahan dalam proses penganggaran dan praktik pengelolaan program di antara Otoritas Anggaran Pusat dan Kementerian/Lembaga. Pertama, PBK secara eksplisit memperkenalkan informasi kinerja dalam negosiasi anggaran dan pengelolaan program. Kementerian/Lembaga diharapkan untuk mempresentasikan indikator dan target kinerja, dan hasil evaluasi program dalam negosiasi dengan Otoritas Anggaran Pusat. Tanpa itu, Kementerian/Lembaga biasanya berada dalam posisi lemah dalam negosiasi, terutama untuk melanjutkan program.

Kedua, informasi kinerja diintegrasikan ke dalam proses anggaran. Rencana dan laporan kinerja tahunan diserahkan kepada National Assembly untuk tujuan akuntabilitas dan transparansi. Kementerian/Lembaga dan Otoritas Anggaran Pusat diinformasikan hasil *review* berkala untuk penyusunan anggaran. Setiap tahun, lebih dari 20% program dinilai "tidak efektif" dan mendapatkan pemotongan anggaran dengan beberapa pengecualian.

*Monitoring, spending review, dan in-depth evaluation* dirancang untuk memberikan informasi kinerja pada proses anggaran di ranah eksekutif. Selain itu, Board of Audit and Inspection diberi mandat untuk memeriksa laporan kinerja. Di lain pihak, National Assembly menerima rencana kinerja tahunan dan laporan kinerja dari Kementerian/Lembaga. Board of Audit and Inspection tidak hanya memeriksa kredibilitas informasi kinerja tetapi juga pengoperasian sistem penganggaran kinerja. National Assembly juga memantau penggunaan informasi kinerja untuk penyusunan anggaran dan peningkatan program. Kedua entitas tersebut memberi tekanan pada eksekutif untuk menggunakan informasi kinerja dalam proses pengambilan keputusan.

c. Pelajaran yang dapat diperoleh

Pelajaran yang dapat diambil (*lesson learned*) dari implementasi PBK di Korea Selatan yaitu, pertama, cara pengorganisasian dan implementasi PBK berkembang dari waktu ke waktu. Pada tahap awal reformasi, ketika kapasitas pemangku kepentingan terbatas, mungkin diinginkan dan tidak dapat dihindari untuk mengadopsi pendekatan terpusat dengan mengembangkan kerangka kerja dan mengarahkan Kementerian/Lembaga untuk mengembangkan proses dan informasi yang tepat. Seiring berjalannya waktu, pendekatan terpusat dapat membebani Otoritas Anggaran Pusat dan menghambat partisipasi aktif dari Kementerian/Lembaga. Hal ini juga dapat membatasi peluang peningkatan kapasitas Kementerian/Lembaga dalam jangka panjang. Masalah informasi asimetris menjadi lebih besar dari waktu ke waktu karena Kementerian/Lembaga beradaptasi dengan sistem dan terlibat dalam perilaku strategis. Oleh karena itu, seiring dengan semakin matangnya sistem, pelimpahan peran yang tepat kepada Kementerian/Lembaga sangat penting untuk membangun rasa kepemilikan di antara Kementerian/Lembaga.

Kedua, peningkatan kapasitas merupakan isu yang terus menantang, terutama bagi pemerintah yang didominasi oleh birokrat karir. Birokrat karir lebih cenderung memilih posisi dengan tugas fungsi terkait pembuatan kebijakan daripada posisi pengelolaan kinerja. Secara khusus, dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, terdapat kecenderungan memilih administrator umum daripada spesialis. Dalam lingkungan seperti

ini, sangat menantang untuk mengembangkan kapasitas perencanaan, pemantauan dan evaluasi di kalangan pegawai/staf. Meskipun posisi terbatas dicadangkan untuk beberapa keahlian khusus, keahlian dalam pemantauan dan evaluasi belum diakui sebagai sebuah keahlian. Pemberian insentif untuk membangun kapasitas pemantauan dan evaluasi harus dipertimbangkan secara serius untuk reformasi penganggaran yang berorientasi pada kinerja.

## 2) Penganggaran Kinerja di Indonesia

Implementasi PBK di Indonesia merupakan bagian dari reformasi pengelolaan keuangan negara, yang ditandai antara lain dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 17/2003 tentang Keuangan Negara. Struktur informasi kinerjanya mencakup *impact*, *outcome*, *output*, aktivitas/proses, dan input. *Impact* merupakan dampak yang diperoleh dari pencapaian *outcome*. *Outcome* merupakan hasil yang diperoleh dari pencapaian *output*. *Output* merupakan produk/barang/jasa akhir yang dihasilkan. Aktivitas merupakan proses/kegiatan menggunakan input untuk menghasilkan *output* yang diinginkan. Input merupakan sumberdaya yang memberikan kontribusi dalam menghasilkan *output*.

Agar penerapan PBK tersebut dapat dioperasionalkan, PBK menggunakan instrumen indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja (Peraturan Pemerintah, 2010). Indikator kinerja merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja. Standar biaya merupakan satuan biaya yang ditetapkan sebagai acuan perhitungan kebutuhan anggaran. Evaluasi kinerja merupakan penilaian terhadap capaian kinerja dan realisasi penyerapan anggaran.

Target kinerja tercantum baik pada dokumen perencanaan maupun dokumen penganggaran, yaitu berupa dokumen Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L), Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja K/L), dan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA K/L). Adapun tantangan atau kendala yang dihadapi pada awal implementasi PBK di Indonesia yaitu:

- Rumusan kinerja yang ditetapkan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan belum sepenuhnya mencerminkan *output* dan *outcome* sesuai tugas fungsi unit yang bersangkutan.
- Kementerian/Lembaga masih banyak yang resisten dalam menerapkan PBK.
- Kementerian/Lembaga dalam menghitung kebutuhan anggaran belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja, tetapi lebih berorientasi pada alokasi anggaran yang diperoleh (*budget oriented*).
- Pengalokasian anggaran masih mengacu pada basis input, belum sepenuhnya berbasis *output*.
- Kebutuhan anggaran untuk menghasilkan sebuah *output* yang dilaksanakan secara terus menerus, sebagian besar belum diusulkan dan ditetapkan menjadi standar biaya oleh Kementerian/Lembaga.
- Hasil capaian kinerja berupa *output* belum dilaporkan secara disiplin oleh masing-masing satuan kerja.
- Hasil monitoring dan evaluasi kinerja belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk tahun anggaran berikutnya.



- Adanya mutasi/rotasi pegawai, sehingga sumber daya yang sudah dibekali konsep PBK digantikan oleh pegawai yang belum memperoleh pelatihan terkait PBK.

Sebagai upaya perbaikan terkait dengan penyusunan nomenklatur *output* dan *outcome* yang belum sesuai dengan norma yang ada, pada tahun 2016 dilakukan penyempurnaan rumusan kinerja melalui kegiatan penyusunan arsitektur dan informasi kinerja. Selanjutnya pada tahun 2017, guna meningkatkan koordinasi proses perencanaan dan penganggaran antara Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dengan Kementerian Keuangan, dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17/2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional.

Terhadap target kinerja yang sudah ditetapkan, dilakukan evaluasi kinerja yang prosedurnya ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan. Evaluasi Kinerja Anggaran merupakan proses untuk melakukan pengukuran, penilaian, dan analisis atas kinerja (belanja KL) tahun anggaran berjalan dan tahun anggaran sebelumnya untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran. Evaluasi kinerja dilakukan pada tingkat Kementerian/Lembaga, tingkat unit eselon 1, dan tingkat satuan kerja (satker). Hasil penilaian kinerja dikelompokkan menjadi Sangat Baik (nilai di atas 90), Baik (nilai di atas 80 s.d. 90), Cukup (nilai di atas 60 s.d. 80), Kurang (nilai di atas 50 s.d. 60), dan Sangat Kurang (nilai di bawah atau sama dengan 50) (Kementerian Keuangan, 2021). Dalam proses evaluasi kinerja, digunakan teknologi informasi melalui aplikasi Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu (SMART) yang dapat diakses oleh satker, unit eselon 1, dan Kementerian/Lembaga.

### **Kesenjangan Dalam Literatur**

Pada literatur terkait penganggaran kinerja di Korea Selatan, belum secara jelas digambarkan proses perencanaan kinerja dan proses pengukuran kinerjanya. Mekanisme evaluasi program lintas sektoral juga belum dijelaskan. Selain hal tersebut, tidak ada informasi penggunaan sisa alokasi anggaran dari hasil pemotongan 10% (melalui *Self Assessment of Budgetary Programme*) pada program yang dinilai "tidak efektif". Pada literatur tersebut juga tidak dijelaskan kriteria hasil *review* program dengan status efektif, cukup efektif, memadai, tidak efektif, atau sangat tidak efektif. Pada literatur terkait penganggaran kinerja di Indonesia, tidak dijelaskan penyebab hasil evaluasi kinerja belum dapat digunakan sebagai masukan dalam proses penyusunan anggaran tahun berikutnya.

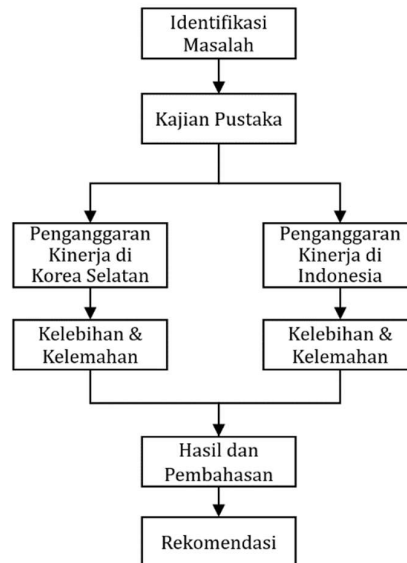
### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan menyajikan gambaran suatu fenomena tentang apa yang dialami objek penelitian dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Objek penelitian ini adalah implementasi PBK di Korea Selatan dan Indonesia. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif berupa materi peraturan terkait PBK (dari Direktorat Jenderal Anggaran) dan materi dari buku atau artikel jurnal (antara lain dari dari website Organisation for Economic Co-operation and Development). Sedang sumber data yang digunakan adalah data sekunder, yang diperoleh dari studi kepustakaan berupa buku, peraturan terkait PBK, karya ilmiah, dan dokumen resmi dari instansi pemerintah. Peraturan teknis terkait implementasi PBK

di Indonesia dibuat pada tahun 2004 yang kemudian diperbaharui pada tahun 2010. Oleh karena itu periode waktu dokumen/artikel yang diteliti yaitu mulai tahun 2010 hingga sekarang.

Adapun alur penelitiannya tampak pada Gambar 2. Masalah yang diidentifikasi yaitu implementasi PBK di Indonesia masih berada pada level 1, dimana hasil evaluasi kinerja belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk tahun anggaran berikutnya. Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, diperlukan kajian pustaka terkait implementasi PBK di negara lain yang lebih baik, yaitu Korea Selatan. Korea Selatan dipilih sebagai pembanding karena mempunyai *Performance Budgeting Index* yang tinggi dibanding negara OECD lainnya. Kelebihan dan kelemahan implementasi PBK di Korea dan Indonesia kemudian dianalisis dan dikomparasikan. Selanjutnya terhadap kelebihan implementasi yang ada di Korea Selatan, menjadi pembelajaran dan rekomendasi yang dapat dipertimbangkan agar implementasi PBK di Indonesia menjadi lebih baik lagi.

Gambar 2. Alur Penelitian



Sumber: Penulis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kelebihan Implementasi PBK di Korea Selatan

Di negara-negara OECD, Korea Selatan merupakan negara yang mempunyai *Performance Budgeting Index* tertinggi kedua setelah Uni Eropa. *Performance Budgeting Index* merupakan indeks komposit yang dibuat dengan menggunakan 11 variabel. Variabel ini mencakup informasi tentang ketersediaan dan jenis informasi kinerja yang dikembangkan, proses pemantauan dan pelaporan hasil, dan apakah (dan bagaimana) informasi kinerja digunakan dalam negosiasi (pembahasan) anggaran pengambilan keputusan (Downes et al., 2017). *Performance Budgeting Index* mencakup tiga aspek, yaitu:

- Adanya sistem *performance budgeting*;
- Adanya penggunaan informasi kinerja;

- Adanya konsekuensi jika kinerja tidak sesuai target.

Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja di Korea Selatan mencakup *monitoring (Performance Goal Management System)*, *strategic review*, dan *in-depth evaluation*. Dari studi literatur yang sudah dipaparkan di atas, berikut beberapa kelebihan dari implementasi PBK di Korea Selatan dibandingkan dengan implementasi PBK di Indonesia.

- Tinjauan dasar (*overview*) yang dihasilkan oleh sistem *monitoring* dapat diakses baik untuk *top management*, *middle management*, anggota legislatif, pakar, maupun para pegawai. Dengan demikian, aspek transparansi dapat dirasakan oleh para pihak terkait.
- Proses *review (Self-Assessment of Budgetary Programme)* dilakukan secara sederhana melalui daftar (*list*) pertanyaan terkait perencanaan program, pengelolaan, dan hasil, dimana setiap pertanyaan diperlukan bukti pendukungnya. Metode ini membantu mempermudah K/L untuk melakukan tinjauan (*review*) program secara mandiri.
- Hasil *review* memberikan peringkat pada setiap program, dengan status efektif, cukup efektif, memadai, tidak efektif, atau sangat tidak efektif. Dengan variasi status tersebut, K/L dapat belajar dari kesalahan tahun-tahun sebelumnya untuk menghindari hasil *review* program dengan status tidak efektif.
- Kementerian/Lembaga diminta untuk setidaknya melakukan pemotongan anggaran sebesar 10% terhadap program yang tidak efektif.
- Hasil *review* terbuka untuk umum yang dapat diakses melalui *website*. Dengan demikian, aspek transparansi tetap menjadi perhatian utama.
- Adanya evaluasi program lintas sektoral. Hanya saja cakupannya hanya sekitar delapan program.
- Terdapat hubungan antara evaluasi kinerja dengan alokasi anggaran. Dengan kata lain, implementasi PBK menghasilkan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan. Terdapat 4 level implementasi PBK. Level 1 yaitu *presentational performance budgeting*, dimana implementasi PBK baru sebatas mencantumkan informasi kinerja pada dokumen penganggaran. Informasi kinerja berupa target, hasil/capaian, dan latar belakang untuk tujuan akuntabilitas. Informasi kinerja tidak diperhitungkan dalam penentuan alokasi anggaran. Level 2 yaitu *performance-informed budgeting*, dimana penentuan alokasi anggaran tidak langsung terkait dengan target kinerja. Informasi kinerja penting dalam proses pengambilan keputusan anggaran, tetapi tidak menentukan jumlah alokasi anggaran dan tidak memiliki bobot yang telah ditentukan sebelumnya dalam keputusan. Informasi kinerja digunakan bersama dengan informasi lain dalam penentuan alokasi anggaran. Level 3 yaitu *direct performance budgeting*, dimana penentuan alokasi anggaran didasarkan pada hasil/capaian kinerja. Level 4 yaitu *managerial performance budgeting*, dimana informasi kinerja digunakan untuk tujuan manajerial internal dan untuk akuntabilitas organisasi, dengan fokus yang lebih kecil pada keterkaitan dengan alokasi anggaran (Downes et al., 2017). Bila dikaitkan dengan 4 level tersebut, maka implementasi PBK di Korea Selatan sudah berada pada level 3.
- Apabila target kinerja tidak terpenuhi, maka dimungkinkan adanya pemotongan gaji (tunjangan) untuk pimpinan program. Hal ini memicu pimpinan program untuk lebih serius dalam mencapai target kinerja.
- National Assembly (parlemen) memantau penggunaan informasi kinerja untuk penyusunan anggaran dan peningkatan program.

### **Kelemahan Implementasi PBK di Korea Selatan**

Analisis kelemahan ini semata-mata didasarkan pada mekanisme/prosedur yang dinarasikan pada literatur di atas. Dan bisa jadi, kelemahan ini bukanlah hal yang bersifat fundamental. Berikut beberapa kelemahan implementasi PBK di Korea Selatan dibandingkan dengan implementasi PBK di Indonesia.

- Sistem *monitoring*, *strategic review*, dan *in-depth evaluation* belum secara jelas menggambarkan bagaimana proses pengukuran kinerjanya. Gambaran mekanisme pengukuran kinerja cukup penting untuk mengetahui bagaimana suatu program masuk dalam kategori dengan status efektif, cukup efektif, memadai, tidak efektif, atau sangat tidak efektif. Pada tahap berikutnya, deskripsi mekanisme pengukuran kinerja dapat disandingkan atau dibandingkan dengan mekanisme pengukuran kinerja di negara lain.
- Sistem *monitoring* lebih cocok untuk manajemen internal. Hal ini kemungkinan disebabkan bahwa *monitoring* lebih menggambarkan sebuah proses menuju pencapaian target akhir, bukan sebuah akhir dari kegiatan yang *output*-nya belum dihasilkan.
- *In-depth evaluation* hanya mencakup sekitar delapan program lintas sektor setiap tahunnya, sehingga dampak terhadap alokasi anggaran menjadi terbatas.
- Proses *review* dilakukan relatif cukup lama, yaitu sekitar empat bulan. Bila dibandingkan dengan proses *review* belanja K/L di Indonesia, maka durasi empat bulan dirasa cukup terlalu lama.

### **Kelebihan Implementasi PBK di Indonesia**

Implementasi PBK di Indonesia melewati beberapa fase atau tahapan, yaitu tahap pengenalan (2005-2009), tahap pematangan (2010-2014), dan tahap penyempurnaan (2015-2019). Berikut ini beberapa kelebihan implementasi PBK di Indonesia dibandingkan dengan implementasi PBK di Korea Selatan.

- Implementasi PBK merupakan bagian dari reformasi keuangan negara, sebagaimana diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 17/2003 tentang Keuangan Negara.
- Penyusunan anggaran (melalui PBK) dilakukan dengan perspektif waktu lebih dari setahun melalui konsep Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah/KPJM (*Mid Term Expenditure Framework/MTEF*). KPJM merupakan proses penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhitungkan perkiraan kebutuhan anggaran tiga tahun berikutnya.
- Standar biaya sudah diimplementasikan sejak dari awal. Standar biaya merupakan salah satu instrumen agar penerapan PBK tersebut dapat dioperasionalkan.
- Terdapat pemberian insentif kepada Kementerian/Lembaga yang mempunyai kinerja dengan peringkat 3 terbaik pada masing-masing kategori (Kementerian/Lembaga dengan Pagu Anggaran Besar, Sedang, dan Kecil).
- Dimungkinkan adanya sanksi bagi Kementerian/Lembaga yang mempunyai kinerja kurang baik.

### **Kelemahan Implementasi PBK di Indonesia**

Berikut ini beberapa kelemahan implementasi PBK di Indonesia dibandingkan dengan implementasi PBK di Korea Selatan.

- Terdapat dua entitas (selain Kementerian/Lembaga) yang mempunyai kewenangan dalam menentukan target kinerja, yaitu Kementerian Keuangan dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). Terlepas dari usaha sinkronisasi dan koordinasi di antara kedua entitas tersebut, adanya dua kewenangan tersebut memperpanjang jalur birokrasi dan waktu penyelesaian pekerjaan.
- Insentif diberikan secara kelembagaan, bukan langsung diberikan kepada pengelola program/kegiatan. Insentif tersebut biasanya diarahkan untuk tujuan peningkatan kapasitas pegawai.
- Pada tahap awal implementasi PBK, evaluasi kinerja belum dilakukan secara sistematis berbasis teknologi informasi. Implementasi evaluasi kinerja berbasis teknologi informasi baru dimulai tahun 2011.
- Rumusan nomenklatur *output* dan *outcome* belum sesuai dengan konsep *logic model*. *Logic model* merupakan gambaran (model) yang mendeskripsikan hubungan logis antara *outcome*, *output*, aktivitas/proses, dan input. Nomenklatur *output* terkadang redaksionalnya menyerupai nomenklatur *outcome*, dan sebaliknya, nomenklatur *outcome* terkadang redaksionalnya menyerupai nomenklatur *output*.
- Hasil evaluasi kinerja belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk tahun anggaran berikutnya.
- Terdapat banyak indikator kinerja yang perlu dipantau dan dievaluasi (lebih dari 6.000 indikator), hingga akhirnya dilakukan restrukturisasi nomenklatur kinerja pada tahun 2016.

### Persamaan Implementasi PBK di Korea Selatan dan Indonesia

Tujuan penelitian ini antara lain untuk menganalisis persamaan dan perbedaan implementasi PBK di Indonesia dan Korea Selatan. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, berikut beberapa persamaan antara implementasi PBK di Korea Selatan dan di Indonesia, sebagaimana tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Persamaan Implementasi PBK di Korea Selatan dan Indonesia

No	Deskripsi
1	Terdapat <i>output</i> PBK berupa laporan kinerja. Hanya saja bentuk dan variasinya berbeda. Di Indonesia, laporan kinerjanya dibedakan atas level K/L, level unit organisasi, dan level satker. Objek kinerjanya berupa program/ <i>outcome</i> dan <i>output</i> kegiatan.
2	Terdapat semacam <i>early warning</i> ketika ada potensi target kinerja tidak tercapai. Di Indonesia, <i>early warning</i> diakomodasi melalui aplikasi Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu (SMART) yang memantau kemajuan pencapaian target beserta informasi kendala yang dihadapi.
3	Proses evaluasi dilakukan secara kelembagaan. Di Indonesia, evaluasi dilakukan oleh K/L dan pengelolaan datanya dilakukan oleh Subdirektorat Evaluasi Kinerja Penganggaran pada Direktorat Jenderal Anggaran.
4	Penggunaan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi. Di Indonesia, sistem yang mawadahi proses pengelolaan data kinerja yaitu Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu (SMART).
5	Kementerian/Lembaga wajib menjelaskan dasar penetapan target kinerja program dan memberikan berbagai data pendukung. Di Indonesia, target kinerja program tercantum pada dokumen Renstra-K/L, Renja-K/L, dan RKA-K/L.
6	<i>Spending review</i> hanya dilakukan pada belanja pemerintah pusat. Pengelolaan dan pertanggungjawaban belanja pemerintah daerah terpisah mekanismenya dengan belanja pemerintah pusat.

7	Kurangnya data yang akurat dan tepat waktu. Di Indonesia, kurangnya akurasi data terjadi karena banyaknya indikator kinerja yang kurang relevan dan adanya keengganan satker dalam menginput data di aplikasi SMART.
8	Kurangnya "budaya kinerja".
9	Informasi kinerja yang tidak relevan.
10	Terlalu banyak informasi kinerja dan tidak jelas penggunaannya.
11	Kurangnya sumber daya yang dapat didedikasikan untuk evaluasi kinerja.
12	Prosedur penganggaran kinerja yang birokratis.

### Perbedaan Implementasi PBK di Korea Selatan dan Indonesia

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, berikut perbedaan implementasi PBK di Korea Selatan dan Indonesia, sebagaimana tampak pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbedaan Implementasi PBK di Korea Selatan dan Indonesia

	Indonesia	Korea Selatan
1. Kewenangan penentuan target kinerja	Kementerian Keuangan, Bappenas, dan Kementerian/Lembaga	Kementerian Keuangan (Ministry of Economy and Finance) dan Kementerian/Lembaga.
2. Pemotongan penghasilan pada pimpinan program	Apabila target kinerja tidak terpenuhi, tidak ada pemotongan penghasilan.	Apabila target kinerja tidak terpenuhi, maka dimungkinkan adanya pemotongan penghasilan.
3. Pemantauan penggunaan informasi kinerja oleh parlemen	Anggota DPR secara spesifik tidak mempunyai tugas untuk memantau penggunaan informasi kinerja. Selain itu anggota DPR tidak mempunyai akses ke sistem pengelolaan informasi kinerja yang tersimpan pada aplikasi SMART.	National Assembly (parlemen) memantau penggunaan informasi kinerja untuk penyusunan anggaran dan peningkatan program.
4. Level implementasi PBK	Level 1 ( <i>presentational performance budgeting</i> ), implementasi PBK baru sebatas mencantumkan informasi kinerja pada dokumen penganggaran.	Level 3 ( <i>direct performance budgeting</i> ), penentuan alokasi anggaran didasarkan pada hasil/capaian kinerja.

Pada Tabel 2 di atas, Kementerian Keuangan berbagi kewenangan dengan Bappenas terkait penentuan target kinerja. Hal ini karena fungsi perencanaan menjadi domain Bappenas, sedangkan fungsi penganggaran menjadi domain Kementerian Keuangan. Berbeda halnya dengan Korea Selatan, kewenangan penentuan target kinerja menjadi domain Ministry of Economy and Finance (MoEF). Hal ini karena MoEF mempunyai fungsi perencanaan dan sekaligus fungsi penganggaran. Entitas Kementerian Keuangan di Korea Selatan beberapa kali mengalami perubahan organisasi. Pada tahun 1994, Economic Planning Board dan Kementerian Keuangan dilebur menjadi Ministry of Finance and Economy (MOFE). Pada tahun 1998, terkait dengan krisis keuangan, fungsi MOFE dipisahkan dan dialihkan ke kementerian lain guna mengurangi kewenangan yang berlebihan. Kewenangan bidang anggaran dialihkan ke National Budget Administration, kewenangan pengawasan keuangan dialihkan ke Financial Supervisory Commission, dan kewenangan negosiasi perdagangan

dialihkan ke Ministry of Foreign Affairs and Trade. Pada tahun 1999, Planning and Budget Commission dan National Budget Administration dilebur menjadi Ministry of Planning and Budget. Selanjutnya pada tahun 2008, Ministry of Finance and Economy dan Ministry of Planning and Budget kembali dilebur menjadi Ministry of Strategy and Finance untuk menempatkan fungsi kebijakan fiskal dan koordinasi kebijakan antarkementerian dalam satu atap. Di sisi lain, kewenangan MOSF terkait kebijakan pasar keuangan dialihkan ke Financial Services Commission. Pada tahun 2018, Ministry of Strategy and Finance berubah nama menjadi Ministry of Economy and Finance agar lebih akurat mencerminkan peran dan fungsinya dalam mengawasi kebijakan ekonomi secara keseluruhan (Ministry of Economy and Finance of Korea, 2020).

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Menganalisis kelebihan, kelemahan, persamaan, dan perbedaan implementasi PBK di Indonesia dan Korea Selatan; 2) Memberikan alternatif kebijakan terkait implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia agar lebih konstruktif. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, diperoleh simpulan sebagai berikut.

Pertama, kelebihan utama pada implementasi PBK di Korea Selatan yaitu adanya hubungan antara evaluasi kinerja dengan alokasi anggaran, namun kelemahannya, proses *review* dilakukan relatif cukup lama, yaitu sekitar empat bulan. Kelebihan utama pada implementasi PBK di Indonesia yaitu adanya implementasi standar biaya pada tahap awal pelaksanaan PBK, namun kelemahannya, hasil evaluasi kinerja belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk tahun anggaran berikutnya. Adapun persamaan implementasi PBK di Korea Selatan dan di Indonesia terutama yaitu banyaknya informasi kinerja yang tidak relevan, terlalu banyak informasi kinerja, dan kurangnya sumber daya yang dapat didedikasikan untuk evaluasi kinerja. Sedangkan perbedaan utamanya yaitu implementasi PBK di Indonesia, hasil evaluasi kinerja belum diintegrasikan secara langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk tahun anggaran berikutnya.

Kedua, rekomendasi yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- Perlu adanya sinkronisasi antara data hasil evaluasi kinerja dengan data yang dibutuhkan pada saat penyusunan anggaran. Bila di Korea Selatan implementasi PBK menghasilkan informasi yang berguna untuk penyusunan anggaran tahun berikutnya, maka agar implementasi PBK di Indonesia dapat naik ke level 2, perlu dilakukan sinkronisasi antara data hasil evaluasi kinerja dengan data yang dibutuhkan pada saat penyusunan anggaran. Dengan demikian diperlukan prasyarat berupa kesamaan format/layout data pada dokumen penyusunan anggaran dengan data pada hasil evaluasi kinerja.
- Perlu dipertimbangkan agar cakupan dan variasi data evaluasi kinerja dapat diperluas hingga mencakup program lintas unit eselon 1. Di Korea Selatan, dilakukan evaluasi program yang bersifat lintas sektor. Di Indonesia, program yang bersifat lintas sektor mengacu pada program yang dilaksanakan oleh 2 atau lebih unit eselon 1 yang berbeda. Namun evaluasi program lintas unit eselon 1 tersebut belum dapat dilakukan karena keterbatasan data pendukung. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan agar cakupan dan

- variasi data evaluasi kinerja dapat diperluas. Penggunaan program yang sama untuk beberapa unit eselon 1 mungkin dapat mewujudkan fleksibilitas dan simplifikasi, namun menjadi sulit untuk mengukur efektivitas *output* pada masing-masing unit eselon 1 (Madjid, 2020).
- Selanjutnya perlu dipertimbangkan agar akses hasil evaluasi kinerja dapat diperluas kepada anggota DPR. Di Korea Selatan, anggota parlemen (National Assembly) dapat memantau penggunaan informasi kinerja untuk penyusunan anggaran. Sehubungan hal tersebut, dapat dipertimbangkan agar akses hasil evaluasi kinerja dapat diperluas kepada anggota DPR. Akses terhadap hasil evaluasi kinerja tersebut akan mempermudah anggota DPR dalam melakukan pembahasan program kerja dengan Kementerian/Lembaga. Dan sebaliknya, hal ini mendorong Kementerian/Lembaga untuk lebih baik lagi dalam menyediakan data pendukung guna penyusunan anggaran tahun berikutnya.
  - Terkait kesinambungan kualitas pengelolaan PBK, perlu dilakukan pelatihan yang rutin bagi pegawai yang menangani pengelolaan PBK. Berhubung rotasi/mutasi pegawai rutin dilakukan di lingkungan Kementerian Keuangan, maka perlu dilakukan pelatihan yang rutin bagi pegawai yang menangani pengelolaan PBK. Hal ini dilakukan untuk menjaga kualitas pengelolaan agar tetap berkesinambungan.
  - Selain itu perlu dipertimbangkan adanya pemberian insentif individu yang dikaitkan dengan kinerja tahunan pegawai. Apabila suatu saat dimungkinkan adanya pemberian insentif tahunan (bukan bulanan) bagi setiap pegawai, maka besaran pemberian insentif tersebut perlu diperhitungkan dengan capaian kinerja pegawai, termasuk kinerja pengelola program/kegiatan. Nilai insentif maksimal diberikan kepada pengelola program/kegiatan dengan tingkat kinerja yang tinggi, dan nilai insentif minimal diberikan kepada pengelola program/kegiatan yang gagal mencapai target yang ditentukan.
  - Di Korea Selatan, Kementerian/Lembaga diminta untuk setidaknya melakukan pemotongan anggaran sebesar 10% terhadap program yang tidak efektif. Di Indonesia, hal ini sebenarnya sudah dilakukan melalui mekanisme *self blocking*. Hanya saja, *self blocking* dilakukan bukan pada level program/kegiatan, namun pada level rincian belanja dan dilakukan pada saat penerimaan negara mengalami kontraksi. Oleh karena itu, dapat kiranya dipertimbangkan agar *self blocking* tersebut dilakukan bukan dalam rangka kontraksi penerimaan negara, namun diarahkan untuk menekan belanja barang non-operasional dan kegiatan yang kurang/tidak prioritas. Untuk tahap awal, mungkin besaran *self blocking* dipatok pada angka (misalnya) 5%. Penggunaan angka hasil *self blocking* tersebut menjadi kewenangan Kementerian Keuangan.

Bila merujuk pada tantangan implementasi PBK di negara-negara OECD, terdapat beberapa tantangan yang perlu menjadi perhatian, yaitu kurangnya budaya kinerja, kurangnya sumber daya, kurangnya kapasitas/pelatihan, kurangnya data yang akurat/tepat waktu, dan kurangnya informasi tentang efisiensi (Downes et al., 2017). Tantangan tersebut juga sedikit banyak dialami oleh Indonesia dan berpotensi melemahkan implementasi PBK. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu kiranya dipertimbangkan penguatan kelembagaan yang menangani implementasi PBK, baik di Kementerian Keuangan maupun di Bappenas.



## KETERBATASAN PENELITIAN

Salah satu rekomendasi (alternatif kebijakan) yang dapat dipertimbangkan dalam peningkatan kualitas implementasi PBK yaitu perlu adanya kesamaan format/layout data pada dokumen penyusunan anggaran dengan data pada hasil evaluasi kinerja, sehingga hasil evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai masukan pada penyusunan anggaran tahun berikutnya. Namun demikian, diperlukan penelitian lebih lanjut guna merumuskan dan menjabarkan bagaimana format/layout data hasil evaluasi kinerja dapat sinkron dengan data pada dokumen penyusunan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Downes, R., Moretti, D., & Nicol, S. (2017). Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results. *OECD Journal on Budgeting*, 1.
- Kelly, J. M., & Rivenbark, W. C. (2015). *Performance Budgeting for State and Local Government*. Routledge.
- Kementerian Keuangan. (2014). *Better Practice Guide Penganggaran Berbasis Kinerja*.
- Kementerian Keuangan. (2019). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 208/PMK.02/2019 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran*.
- Kementerian Keuangan. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga*.
- Madjid, N. C. (2020). Redesain Sistem Perencanaan Penganggaran: Tantangan Mewujudkan Perencanaan dan Penganggaran yang Efektif dan Efisien. *Simposium Nasional Keuangan Negara 2020*.
- Ministry of Economy and Finance of Korea. (2020). *MoEF Organization*. <http://english.moef.go.kr/co/selectAboutMosf.do?boardCd=C0006%0A>
- Park, N., & Jang, J.-J. (2014). Performance budgeting in Korea: Overview and Assessment. *OECD Journal on Budgeting*, 3.
- Peraturan Pemerintah. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga*.
- Prabowo, A. S. (2019). Performance Budgeting in Indonesia: Brief History, Progress, and Lessons Learned. In *Performance Budgeting in Indonesia: Brief History, Progress, and Lessons Learned*. In *Performance Budgeting Reform: Theories and International Practices*. Routledge.