



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 3683-3692

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran Dalam Pencapaian Realisasi Anggaran Pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan Tahun 2020-2024

Dini Puspitasari¹, Rachmawaty Rachmawaty², Sahroni³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Pamulang

¹dinipuspitasaribpn@gmail.com, ²dosen01925@unpam.ac.id, ³dosen01420@unpam.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menganalisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan melalui evaluasi perencanaan, realisasi belanja, serta perkembangan nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) selama periode 2020–2024. Studi ini dilandasi oleh pentingnya penganggaran berbasis kinerja yang tidak hanya menilai tingkat serapan anggaran, tetapi juga kualitas pelaksanaan dan pencapaian kinerja. Metode yang digunakan adalah analisis kuantitatif deskriptif terhadap data pagu, realisasi, dan capaian IKPA, yang diperkaya melalui wawancara mendalam dengan pejabat pengelola anggaran untuk menangkap dinamika internal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio realisasi terhadap pagu berada pada kategori efektif dan sangat efisien dengan rentang 94,23–98,73 persen, sementara nilai IKPA relatif stabil dengan rata-rata 93,02 persen pada kategori Baik hingga Sangat Baik. Temuan kualitatif mengungkap bahwa stabilitas kinerja tersebut ditopang oleh disiplin perencanaan, pengendalian internal, koordinasi lintas fungsi, serta pemanfaatan sistem monitoring berbasis OM-SPAN. Penurunan IKPA pada 2023–2024 dipahami sebagai dampak kebijakan refocusing nasional, bukan pelemahan tata kelola internal. Penelitian ini menawarkan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa integrasi analisis realisasi anggaran dan IKPA pada level satuan kerja mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan pendekatan serapan anggaran semata. Implikasinya, penguatan kapasitas SDM, evaluasi berkelanjutan, dan optimalisasi sistem perbendaharaan digital secara adaptif dan berkelanjutan lintas periode menjadi prasyarat utama untuk menjaga akuntabilitas dan kualitas pengelolaan anggaran publik...

Kata kunci: IKPA, Efektivitas Anggaran, Efisiensi Anggaran, Pengelolaan Anggaran Publik, Perencanaan Berbasis Kinerja

1. Latar Belakang

Pengelolaan anggaran publik memiliki peran strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam kerangka reformasi keuangan negara, anggaran tidak lagi dipandang semata sebagai instrumen administratif, melainkan sebagai alat pengendalian kinerja dan pencapaian tujuan pembangunan. Dinamika lingkungan fiskal, keterbatasan sumber daya, serta meningkatnya tuntutan transparansi publik menuntut instansi pemerintah untuk mengelola anggaran secara terukur dan berorientasi pada hasil.

Di Indonesia, penerapan penganggaran berbasis kinerja didukung oleh Kementerian Keuangan melalui pengembangan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai instrumen evaluasi kinerja pengelolaan anggaran pemerintah [1]. IKPA dirancang untuk menilai kualitas pelaksanaan anggaran secara komprehensif melalui dimensi perencanaan, ketepatan pelaksanaan, kepatuhan terhadap regulasi, serta pencapaian output, sehingga evaluasi tidak berhenti pada tingkat realisasi anggaran semata [2].

Dalam praktiknya, capaian kinerja anggaran sering kali menunjukkan kesenjangan antara tingkat serapan dan kualitas hasil yang dicapai. Sejumlah penelitian terdahulu menilai efektivitas dan efisiensi anggaran berdasarkan perbandingan pagu dan realisasi, namun belum mengintegrasikan indikator kinerja pelaksanaan secara menyeluruh [3]-[5]. Penelitian lain juga masih terbatas pada pendekatan kuantitatif sederhana tanpa menggali faktor internal organisasi yang memengaruhi kinerja anggaran [6], [7].

Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan sebagai salah satu satuan kerja pemerintah menunjukkan fluktuasi nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) selama periode 2020–2024, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam menjaga konsistensi kualitas pengelolaan anggaran. Kondisi ini penting dianalisis lebih lanjut karena evaluasi pengelolaan anggaran tidak cukup hanya menilai kesesuaian antara perencanaan dan realisasi,

tetapi juga perlu menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran secara menyeluruh. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kualitas perencanaan, pelaksanaan belanja, serta perkembangan nilai IKPA menjadi krusial dalam menggambarkan kinerja pengelolaan anggaran di tingkat satuan kerja.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan melalui evaluasi perencanaan, realisasi, serta perkembangan nilai IKPA selama periode 2020–2024. Penelitian ini tidak hanya menilai perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi belanja, tetapi juga mengkaji capaian IKPA sebagai indikator kinerja pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Integrasi analisis kuantitatif dengan wawancara kepada pengelola anggaran diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kinerja pengelolaan anggaran serta menjadi dasar perumusan rekomendasi perbaikan kebijakan dan strategi keuangan di masa mendatang.

Teori Penganggaran Publik

Teori penganggaran memandang anggaran publik sebagai instrumen manajerial dan kebijakan yang merefleksikan prioritas organisasi serta mekanisme pengendalian kinerja. Khan dan Hildreth menjelaskan bahwa penganggaran sektor publik mencakup dimensi ekonomi, politik, dan administratif, serta berfungsi sebagai alat alokasi sumber daya terbatas untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien [8]. Sejalan dengan pandangan tersebut, Mardiasmo menempatkan anggaran sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja yang berorientasi pada akuntabilitas publik [9]. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya berfokus pada pengendalian belanja, tetapi juga pada pencapaian hasil dan manfaat publik.

Berbagai pendekatan penganggaran berkembang dalam praktik sektor publik, antara lain line-item budgeting, zero-based budgeting, program budgeting, dan performance-based budgeting. Performance-based budgeting menekankan keterkaitan antara alokasi anggaran dengan output dan outcome, sehingga kinerja menjadi tolok ukur utama legitimasi penggunaan anggaran publik [10], [11]. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Mardiasmo bahwa anggaran sektor publik harus mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara terukur dan dapat dipertanggungjawabkan [9].

Efektivitas dan Efisiensi Anggaran

Efektivitas anggaran mencerminkan kemampuan instansi pemerintah dalam merealisasikan program dan kegiatan sesuai target yang telah ditetapkan. Mahmudi menjelaskan bahwa efektivitas ditentukan oleh tingkat pencapaian output dibandingkan dengan rencana kerja yang telah dirumuskan sebelumnya [10]. Mardiasmo menegaskan bahwa efektivitas anggaran berkaitan langsung dengan keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat [9].

Efisiensi anggaran menunjukkan kemampuan instansi menghasilkan output maksimal dengan penggunaan sumber daya minimal, sehingga berkaitan langsung dengan prinsip *value for money* dalam pengelolaan keuangan publik [8], [9], [11].

Secara operasional, efektivitas anggaran diukur dengan membandingkan realisasi kinerja terhadap target yang telah ditetapkan, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = (\text{Realisasi Kinerja} / \text{Target Kinerja}) \times 100\%$$

Semakin mendekati atau melampaui nilai 100 persen, semakin tinggi tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran [9], [10].

Sementara itu, efisiensi anggaran diukur melalui perbandingan antara realisasi anggaran dan anggaran yang telah ditetapkan, dengan rumus:

$$\text{Efisiensi} = (\text{Realisasi Anggaran} / \text{Anggaran yang Ditetapkan}) \times 100\%$$

Nilai efisiensi yang lebih rendah menunjukkan penggunaan sumber daya yang lebih hemat dengan tetap mempertahankan capaian output yang direncanakan [9], [11].

Evaluasi efektivitas dan efisiensi menjadi instrumen penting dalam menilai kinerja keuangan sektor publik karena tidak hanya menekankan tingkat penyerapan anggaran, tetapi juga kualitas pelaksanaan serta manfaat yang dihasilkan bagi masyarakat [12].

H1: Perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan Tahun 2020–2024 efektif dalam mendukung pencapaian target anggaran.

H2: Penggunaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan Tahun 2020–2024 efisien berdasarkan perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi belanja.

Evaluasi Kinerja Anggaran dan IKPA

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) merupakan instrumen evaluasi yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan untuk menilai kualitas pelaksanaan anggaran belanja kementerian/lembaga secara kuantitatif dan konsisten [13]. IKPA menilai kinerja pelaksanaan anggaran berdasarkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan hasil, sehingga selaras dengan prinsip performance-based budgeting.

Penerapan IKPA memungkinkan instansi pemerintah mengevaluasi efektivitas dan efisiensi anggaran secara terintegrasi, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara [13], [14]. Oleh karena itu, IKPA menjadi dasar analitis yang kuat dalam menilai kinerja pengelolaan anggaran pada tingkat satuan kerja.

H3: Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024 mencerminkan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien.

2. Metode Penelitian

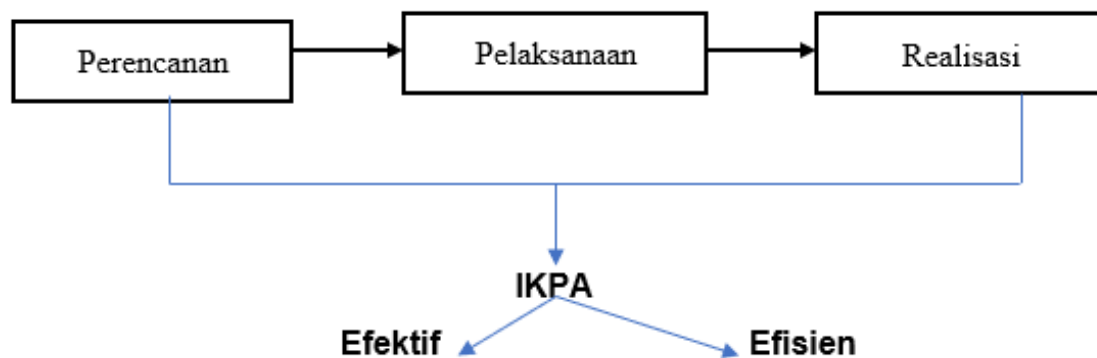
Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif eksplanatori**. Pendekatan kuantitatif dipilih karena analisis berfokus pada pengukuran efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran melalui rasio keuangan serta Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan. Paradigma kuantitatif menekankan pengukuran objektif berbasis data numerik untuk menjelaskan kinerja dan hubungan antarvariabel secara terukur [15]. Sifat eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang dihasilkan [16].

Data kuantitatif diperoleh dari dokumen resmi berupa DIPA, laporan realisasi anggaran, laporan keuangan, serta nilai IKPA Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024. Seluruh data kuantitatif digunakan secara **sensus**, sehingga tidak dilakukan penarikan sampel. Analisis dilakukan dengan rasio efektivitas dan rasio efisiensi, serta analisis perkembangan nilai IKPA sebagai indikator kualitas pelaksanaan anggaran.

Untuk memperkuat interpretasi hasil kuantitatif, penelitian ini dilengkapi dengan **wawancara mendalam semi-terstruktur** sebagai instrumen pendukung. Wawancara tidak diposisikan sebagai metode utama, tetapi sebagai sarana pendalaman analitis untuk menjelaskan penyebab deviasi antara perencanaan dan realisasi anggaran, serta memverifikasi kesesuaian data kuantitatif dengan praktik pelaksanaan di lapangan. Wawancara dilakukan kepada informan kunci yang terlibat langsung dalam pengelolaan anggaran, meliputi Kepala Kantor, pejabat perencana, pejabat keuangan, Pejabat Pembuat Komitmen, dan staf pelaksana anggaran. Pemilihan informan dilakukan secara **purposive** berdasarkan relevansi dan kompetensi terhadap fokus penelitian [17].

Analisis data kuantitatif dilakukan melalui dua tahap utama. Pertama, perhitungan **rasio efektivitas**, yaitu perbandingan antara realisasi kinerja dan target yang ditetapkan, dengan kriteria ≥ 100 persen sangat efektif, 90–99 persen efektif, dan < 90 persen kurang efektif. Kedua, perhitungan **rasio efisiensi**, yaitu perbandingan antara realisasi anggaran dan anggaran yang ditetapkan, di mana nilai yang lebih rendah menunjukkan penggunaan anggaran yang lebih efisien. Selain itu, dilakukan analisis perkembangan **IKPA** yang mencerminkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan hasil pelaksanaan anggaran secara terintegrasi [18].

Hasil wawancara dianalisis secara deskriptif dan diintegrasikan dalam pembahasan untuk memberikan penjelasan atas temuan kuantitatif, khususnya terkait faktor administratif, teknis, dan kebijakan yang memengaruhi efektivitas, efisiensi, serta capaian IKPA. Dengan demikian, penelitian ini tetap berlandaskan pada paradigma kuantitatif eksplanatori, dengan wawancara berfungsi sebagai penguat validitas dan kedalaman interpretasi hasil penelitian [19].



Gambar 1: Kerangka penelitian

3. Hasil dan Diskusi

Pengelolaan anggaran publik secara teoretis dipahami sebagai instrumen strategis untuk menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam alokasi sumber daya yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam teori penganggaran sektor publik, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian kinerja dan pencapaian hasil [20]. Sejalan dengan itu, pendekatan pengukuran kinerja menempatkan anggaran sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang menekankan keterkaitan antara input, proses, output, dan outcome [21].

Dalam kerangka tersebut, analisis pengelolaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024 diarahkan untuk menilai sejauh mana proses perencanaan, pelaksanaan, dan realisasi anggaran berjalan efektif dan efisien. Evaluasi dilakukan dengan mengombinasikan data dokumen anggaran resmi dan informasi hasil wawancara, sehingga pembahasan tidak hanya menitikberatkan pada capaian numerik, tetapi juga pada praktik implementasi penganggaran di tingkat satuan kerja.

Tabel 1: Pagu Anggaran dan Realisasi Anggaran
Kantor ATR/BPN Tangerang Selatan Periode 2020-2024

Tahun	Pagu Anggaran 1 tahun	Realisasi Anggaran 6 bulan	Realisasi Anggaran 1 Tahun
2020	13.425.464.000	5.725.550.530	12.700.776.017
2021	12.716.200.000	5.882.542.329	11.982.172.305
2022	11.999.280.000	5.045.382.127	11.446.020.187
2023	16.048.693.000	5.957.265.603	15.845.957.504
2024	13.938.344.000	4.786.589.056	13.622.285.582

Sumber: OM SPAN Kantor ATR/BPR Tangerang Selatan

Tabel 1 menunjukkan perkembangan pagu dan realisasi anggaran selama periode penelitian yang digunakan untuk menilai efektivitas pelaksanaan anggaran. Efektivitas dipahami sebagai kemampuan satuan kerja merealisasikan rencana kegiatan dan target output yang telah ditetapkan dalam dokumen anggaran [3], [6]. Tingkat realisasi yang tinggi mengindikasikan konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan, sebagaimana ditekankan dalam pendekatan manajemen kinerja sektor publik yang menempatkan anggaran sebagai instrumen pencapaian hasil organisasi [10], [11].

Dari sisi efisiensi, selisih antara pagu dan realisasi anggaran tidak dapat secara langsung ditafsirkan sebagai kelemahan kinerja. Efisiensi merujuk pada kemampuan menghasilkan output dan layanan publik dengan penggunaan sumber daya yang proporsional [9], [12]. Dengan demikian, realisasi anggaran yang lebih rendah dari pagu tetap dapat mencerminkan efisiensi apabila target kinerja tercapai, sejalan dengan prinsip *value for money* dalam pengelolaan keuangan sektor publik [4], [5].

Penilaian efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran dalam penelitian ini diperkuat melalui penggunaan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). IKPA merupakan instrumen resmi evaluasi kinerja anggaran yang tidak hanya menilai tingkat penyerapan belanja, tetapi juga kualitas perencanaan, ketepatan pelaksanaan, serta kepatuhan terhadap regulasi penganggaran [1], [2]. Pendekatan ini konsisten dengan sistem penganggaran berbasis kinerja yang menuntut keseimbangan antara capaian hasil dan tata kelola anggaran yang akuntabel [8], [10].

Hasil ini menegaskan bahwa kinerja pengelolaan anggaran tidak dapat dinilai semata-mata berdasarkan besarnya realisasi belanja. Integrasi antara teori penganggaran publik, manajemen kinerja, dan instrumen evaluasi seperti IKPA memungkinkan penilaian yang lebih komprehensif terhadap peran anggaran sebagai alat manajerial dan kebijakan publik pada lingkungan Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan [8], [9], [14].

Efektivitas Anggaran

Penelitian ini menguji hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan periode 2020–2024 efektif dalam mendukung pencapaian target anggaran. Efektivitas dipahami sebagai kemampuan organisasi merealisasikan rencana kerja ke dalam kegiatan dan output yang terukur melalui pemanfaatan anggaran, sebagaimana ditekankan dalam manajemen kinerja sektor publik [9], [10].

Pengukuran efektivitas dilakukan dengan membandingkan realisasi anggaran terhadap pagu anggaran tahunan. Rasio ini menggambarkan tingkat kesesuaian antara perencanaan keuangan dan implementasi program, di mana realisasi yang mendekati pagu menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi [10]. Penilaian efektivitas mengacu

pada klasifikasi Mahmudi, yang mengelompokkan efektivitas berdasarkan persentase realisasi terhadap pagu anggaran [10].

Tabel 2. Tingkat Efektivitas Realisasi Anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan Periode 2020–2024

Tahun	Pagu Anggaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Efektivitas (%)	Kategori
2020	13.425.464.000	12.700.776.017	94,60	Efektif
2021	12.716.200.000	11.982.172.305	94,23	Efektif
2022	11.999.280.000	11.446.020.187	95,39	Efektif
2023	16.048.693.000	15.845.957.504	98,73	Efektif
2024	13.938.344.000	13.622.285.582	97,73	Efektif

Sumber: OM SPAN Kantor ATR/BPN Tangerang Selatan, data diolah

Hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa selama periode 2020–2024, tingkat efektivitas anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan secara konsisten berada pada kategori *efektif*, dengan rasio berkisar antara 94% hingga 99%. Pola ini menandakan bahwa sebagian besar program dan kegiatan yang direncanakan berhasil direalisasikan sesuai target anggaran yang ditetapkan. Capaian tersebut mencerminkan kedisiplinan perencanaan serta konsistensi pelaksanaan anggaran, yang menjadi indikator utama kinerja organisasi publik [9].

Temuan empiris ini mendukung **hipotesis pertama (H1)**. Dengan tingkat efektivitas yang stabil dan berada pada kategori efektif selama lima tahun berturut-turut, dapat dinyatakan bahwa **H1 diterima**, yang berarti perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah efektif dalam mendukung pencapaian target anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Dwifarchan dan Sulistiyanti [3] yang menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran pemerintah tercermin dari realisasi yang mendekati rencana awal, meskipun terdapat variasi antar tahun anggaran. Sari et al. [4] serta Prasetyo dan Nugraheni [5] juga menemukan bahwa efektivitas anggaran pada instansi pemerintah umumnya berada pada kategori tinggi ketika perencanaan dan pengendalian internal berjalan dengan baik. Pangkey dan Pinatik [6] menegaskan bahwa konsistensi realisasi anggaran merupakan indikator penting keberhasilan pelaksanaan program publik.

Dari sisi teori, hasil ini memperkuat pendekatan *performance-based budgeting* yang menekankan keterkaitan langsung antara anggaran, output, dan capaian kinerja [8], [20]. Efektivitas anggaran tidak berhenti pada penyerapan belanja, tetapi tercermin dari kemampuan anggaran mendukung pencapaian tujuan organisasi publik secara terukur [10]. Pandangan ini selaras dengan kerangka pengukuran kinerja sektor publik yang menempatkan anggaran sebagai instrumen manajerial sekaligus alat kebijakan publik [21].

Dengan diterimanya hipotesis pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah memenuhi prinsip dasar pengelolaan keuangan publik yang berorientasi pada kinerja. Anggaran tidak berfungsi semata sebagai alat administratif, melainkan sebagai sarana strategis dalam mendukung pencapaian target organisasi melalui perencanaan yang disiplin dan pelaksanaan yang terkendali.

Efisiensi Anggaran

Penelitian ini menguji hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan periode 2020–2024 telah efisien berdasarkan perbandingan antara pagu anggaran dan realisasi belanja. Efisiensi menilai kemampuan organisasi publik dalam menghasilkan output dan kinerja dengan penggunaan sumber daya yang optimal, sehingga pemborosan dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas capaian program [9], [10].

Efisiensi anggaran dipahami sebagai rasio antara input dan output, di mana organisasi dinilai efisien apabila mampu mencapai target kinerja dengan biaya yang lebih rendah atau menghasilkan output yang lebih tinggi dengan sumber daya yang sama [10]. Mardiasmo [9] menegaskan bahwa efisiensi merupakan dimensi penting dalam kinerja keuangan publik karena menunjukkan kemampuan lembaga pemerintah mengelola anggaran secara ekonomis dan rasional.

Pengukuran efisiensi dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan realisasi anggaran terhadap pagu anggaran tahunan selama periode 2020–2024. Rasio efisiensi menunjukkan proporsi penggunaan anggaran untuk mencapai target kinerja, di mana rasio yang mendekati atau berada di bawah pagu mencerminkan tingkat efisiensi yang tinggi. Kriteria penilaian mengacu pada Mahmudi [10], yaitu $\geq 90\%$ sangat efisien, 80–89% efisien, 60–79% cukup efisien, 40–59% kurang efisien, dan $< 40\%$ tidak efisien.

**Tabel 3 Tingkat Efisiensi Realisasi Anggaran
Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan Periode 2020–2024**

Tahun	Pagu Anggaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Efisiensi (%)	Kategori
2020	13.425.464.000	12.700.776.017	94,60	Sangat Efisien
2021	12.716.200.000	11.982.172.305	94,23	Sangat Efisien
2022	11.999.280.000	11.446.020.187	95,39	Sangat Efisien
2023	16.048.693.000	15.845.957.504	98,73	Sangat Efisien
2024	13.938.344.000	13.622.285.582	97,73	Sangat Efisien

Sumber: OM SPAN Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan, data diolah

Hasil perhitungan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh tahun pengamatan berada pada kategori *sangat efisien*, dengan rasio efisiensi berkisar antara 94% hingga 99%. Capaian ini menandakan bahwa Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan mampu mengendalikan penggunaan anggaran secara hemat dan terukur tanpa mengurangi capaian kinerja yang direncanakan. Konsistensi efisiensi yang tinggi juga menunjukkan keberhasilan perencanaan belanja serta efektivitas mekanisme pengawasan internal dalam pengelolaan anggaran publik [9], [10].

Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis kedua (H2) diterima**. Tingkat efisiensi yang stabil dan berada pada kategori sangat efisien selama lima tahun berturut-turut membuktikan bahwa penggunaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah dikelola secara optimal dan sejalan dengan prinsip efisiensi dalam kinerja keuangan sektor publik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Karlina dan Handayani [22] yang menunjukkan bahwa efisiensi anggaran pemerintah daerah dipengaruhi oleh disiplin perencanaan dan kekuatan sistem pengendalian internal. Makaminang [7] juga menemukan bahwa efisiensi tinggi pada instansi pemerintah tercapai melalui rasionalisasi belanja dan kejelasan indikator kinerja. Milenia et al. [23] menegaskan bahwa meskipun terjadi variasi antarperiode, pemerintah daerah yang memiliki tata kelola anggaran yang baik mampu mempertahankan efisiensi dalam jangka menengah. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran merupakan refleksi dari integrasi yang kuat antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran.

Dari sisi regulasi, capaian efisiensi ini sejalan dengan prinsip pengukuran kinerja anggaran yang diatur dalam PMK Nomor 22/PMK.02/2021 [24], yang menempatkan realisasi anggaran sebagai alat untuk menghasilkan output dan outcome yang bernilai publik. BPKP [25] menekankan bahwa pelaksanaan anggaran yang efisien menuntut pengendalian terhadap pelaksana, waktu, serta penggunaan sumber daya agar realisasi anggaran benar-benar mencerminkan keberhasilan program.

Efisiensi yang dicapai Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode penelitian menunjukkan bahwa setiap tahapan pengelolaan anggaran telah dilakukan secara disiplin dan sistematis. Tingginya efisiensi bukan sekadar indikator penghematan, tetapi juga mencerminkan penerapan prinsip *value for money*, di mana penggunaan dana publik menghasilkan manfaat yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan [10]. Dengan demikian, hasil empiris ini mengonfirmasi bahwa pengelolaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah memenuhi prinsip efisiensi dan mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)

Untuk menilai kinerja pengelolaan anggaran secara terpadu, penelitian ini menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai alat ukur yang mengintegrasikan efektivitas dan efisiensi dalam satu sistem penilaian. IKPA menilai kualitas pengelolaan anggaran dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan, sehingga mampu menggambarkan mutu tata kelola fiskal pada tingkat satuan kerja. Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini menguji hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa nilai IKPA Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024 mencerminkan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien.

IKPA dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai instrumen evaluasi berbasis kinerja yang menekankan ketepatan perencanaan, kualitas pelaksanaan, disiplin penyerapan anggaran, serta kepatuhan terhadap prinsip akuntabilitas keuangan publik. PMK Nomor 195/PMK.05/2018 menegaskan bahwa IKPA berfungsi sebagai alat monitoring dan evaluasi yang menilai sejauh mana anggaran dikelola secara tepat waktu, sesuai rencana, efisien, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, nilai IKPA tidak hanya menunjukkan tingkat penyerapan anggaran, tetapi juga merefleksikan kualitas pengelolaan anggaran secara menyeluruh.

Penilaian IKPA dalam penelitian ini menggunakan data pagu anggaran, realisasi anggaran, serta nilai IKPA tahunan Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024. Penyajian data ini bertujuan untuk

menelusuri pola capaian kinerja anggaran serta perubahan nilai IKPA dari tahun ke tahun sebagai dasar pengujian hipotesis penelitian.

**Tabel 4 Nilai IKPA Kantor ATR/BPN
Kota Tangerang Selatan Periode 2020–2024**

Tahun	Pagu Anggaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Nilai IKPA (%)	Perubahan	Kategori
2020	13.425.464.000	12.700.776.017	92,68	–	Baik
2021	12.716.200.000	11.982.172.305	97,44	+5,14	Sangat Baik
2022	11.999.280.000	11.446.020.187	95,13	–2,37	Sangat Baik
2023	16.048.693.000	15.845.957.504	90,13	–5,25	Baik
2024	13.938.344.000	13.622.285.582	89,72	–0,46	Baik

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Kantor ATR/BPN TangSel, 2020–2024. Data diolah

Berdasarkan Tabel 4, nilai IKPA Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan berada pada rentang 89,72% hingga 97,44%, dengan rata-rata capaian sebesar 93,02%. Nilai ini menempatkan kinerja pelaksanaan anggaran pada kategori Baik menuju Sangat Baik. Tahun 2020 mencatat nilai IKPA sebesar 92,68%, yang menunjukkan kinerja pelaksanaan anggaran tetap terjaga pada fase awal penyesuaian kebijakan nasional akibat pandemi. Kinerja meningkat signifikan pada 2021 dengan nilai 97,44% dan mempertahankan kategori Sangat Baik pada 2022 dengan nilai 95,13%, menandakan keberhasilan konsolidasi perencanaan dan disiplin pelaksanaan anggaran.

Pada tahun 2023 dan 2024, nilai IKPA mengalami penurunan menjadi 90,13% dan 89,72%, namun masih berada dalam kategori Baik. Penurunan ini bersifat moderat dan tidak mencerminkan pelemahan kualitas tata kelola anggaran, melainkan mencerminkan fase penyesuaian terhadap kebijakan refocusing, realokasi anggaran, serta dinamika administrasi penganggaran berbasis kinerja. Pola ini menunjukkan bahwa meskipun terjadi fluktuasi, kualitas pelaksanaan anggaran tetap terjaga dan stabil dalam jangka menengah.

Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis ketiga (H3) diterima**. Nilai IKPA yang konsisten berada pada kategori Baik dan Sangat Baik selama periode 2020–2024 membuktikan bahwa pengelolaan anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah mencerminkan efektivitas dan efisiensi secara terpadu, sejalan dengan prinsip akuntabilitas keuangan publik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Paat et al. [26] dan Lutfi et al. [27] yang menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran dalam menjaga kinerja fiskal. Rondonuwu et al. [28] juga menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan anggaran meningkat ketika efektivitas dan efisiensi diukur secara simultan melalui indikator kinerja yang terstruktur. Dibandingkan dengan temuan-temuan tersebut, penelitian ini menunjukkan capaian yang lebih stabil karena menggunakan IKPA sebagai instrumen penilaian yang terstandarisasi secara nasional.

Dari sudut pandang teori kinerja sektor publik, hasil ini mendukung pandangan Mahmudi [10] dan Mardiasmo [9] yang menyatakan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan dua dimensi yang tidak terpisahkan dalam menilai keberhasilan pengelolaan anggaran publik. IKPA berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan input, proses, dan hasil, sehingga memberikan gambaran nyata mengenai kualitas kinerja anggaran berbasis hasil.

Dengan capaian IKPA yang secara konsisten berada di atas 89%, Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan menunjukkan kemampuan menjaga disiplin fiskal, kualitas perencanaan, serta ketepatan pelaksanaan anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh tingkat realisasi belanja, tetapi oleh keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang diukur secara objektif melalui IKPA. Oleh karena itu, analisis IKPA dalam penelitian ini memperkuat kesimpulan bahwa pengelolaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024 berjalan efektif, efisien, dan berorientasi pada kinerja.

Sebagai pelengkap pendekatan kuantitatif eksplanatori, penelitian ini menggunakan wawancara mendalam untuk memperkaya pemaknaan atas hasil pengukuran efektivitas, efisiensi, dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Wawancara dilakukan terhadap enam narasumber yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan selama periode 2020–2024. Pendekatan ini memungkinkan hasil pengukuran numerik dipahami melalui pengalaman empiris para pelaku pengelolaan anggaran.

Para narasumber mewakili fungsi strategis dalam siklus penganggaran, meliputi Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara Pengeluaran, staf perencanaan dan evaluasi, serta pelaksana teknis. Wawancara dilakukan secara tatap

muka dan daring dengan durasi 60–90 menit, kemudian ditranskrip dan dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola pelaksanaan, hambatan, serta implikasi kebijakan yang relevan dengan kinerja anggaran.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran telah dijalankan dengan pemahaman yang baik terhadap prinsip penganggaran berbasis kinerja. Pada tahap perencanaan, penyusunan RKA-K/L dilakukan dengan mengacu pada pagu indikatif, evaluasi kinerja tahun sebelumnya, serta kebijakan nasional. Hambatan yang sering muncul berupa keterlambatan data pendukung dan blokir anggaran di awal tahun, namun koordinasi internal dan evaluasi berkala dinilai efektif dalam menjaga kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan.

Dalam tahap pelaksanaan, para informan menegaskan bahwa kegiatan dilaksanakan sesuai ketentuan dan memperhatikan indikator IKPA. Tantangan utama berasal dari refocusing anggaran, revisi pagu di tengah tahun, serta kendala teknis pada sistem OM-SPAN. Meskipun demikian, penerapan pengendalian internal dan reviu rutin mampu menjaga efektivitas pelaksanaan. Keterlambatan kegiatan lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan eksternal dibandingkan kelemahan internal organisasi.

Dari sisi realisasi anggaran, serapan meningkat secara bertahap setiap triwulan, meskipun masih terdapat kecenderungan penumpukan pada triwulan akhir. Kondisi ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam pengaturan waktu kegiatan, namun tidak mencerminkan kegagalan pelaksanaan. Blokir anggaran dipahami sebagai bagian dari kebijakan efisiensi nasional dan tidak berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja utama.

Penerapan IKPA dipandang sebagai instrumen manajerial yang berperan penting dalam pengendalian pelaksanaan anggaran. Seluruh narasumber menilai bahwa IKPA mendorong disiplin perencanaan, ketepatan waktu, kualitas pelaporan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Pemanfaatan sistem digital seperti OM-SPAN dan SAKTI dinilai memperkuat akurasi data dan meminimalkan kesalahan administrasi, sehingga IKPA tidak sekadar menjadi indikator penilaian, tetapi juga membentuk budaya kerja berbasis kinerja.

Faktor yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran meliputi kapasitas sumber daya manusia, koordinasi antarbagian, ketepatan dokumen perencanaan, serta dukungan teknologi informasi. Di sisi lain, perubahan kebijakan fiskal, refocusing, dan penyesuaian regulasi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi fleksibilitas pelaksanaan. Kombinasi faktor-faktor tersebut menjelaskan fluktuasi kinerja tanpa mengurangi stabilitas capaian anggaran.

Temuan wawancara ini memperkuat hasil analisis kuantitatif bahwa pengelolaan anggaran di Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah berjalan efektif dan efisien. Nilai IKPA yang konsisten berada pada kategori Baik mencerminkan sinergi antara perencanaan yang disiplin, pelaksanaan yang terukur, serta evaluasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, bukti kualitatif ini mendukung penerimaan hipotesis penelitian dan menegaskan bahwa capaian kinerja anggaran tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, tetapi juga oleh komitmen, koordinasi, dan budaya kerja aparatur yang berorientasi pada kinerja dan akuntabilitas.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang jelas terhadap kajian pengelolaan anggaran sektor publik dengan menunjukkan bahwa stabilitas kinerja fiskal tidak semata ditentukan oleh tingkat realisasi anggaran, tetapi oleh kualitas integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang diukur secara sistematis melalui IKPA. Bukti empiris pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan memperlihatkan bahwa nilai IKPA yang konsisten pada kategori baik hingga sangat baik selama 2020–2024 mencerminkan keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja dalam kondisi kebijakan yang dinamis. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penguatan argumen bahwa IKPA berfungsi sebagai instrumen manajerial yang operasional, bukan sekadar indikator administratif, karena mampu menangkap disiplin internal, ketepatan waktu, serta kualitas koordinasi antarfungsi dalam siklus anggaran.

Secara konseptual dan praktis, hasil penelitian menegaskan bahwa efektivitas dan efisiensi anggaran merupakan hasil interaksi antara faktor kelembagaan, kapabilitas sumber daya manusia, dan dukungan sistem digital perbendaharaan. Adaptasi terhadap kebijakan refocusing dan pemblokiran anggaran tidak menurunkan kinerja secara signifikan ketika diimbangi dengan mekanisme pengendalian internal yang konsisten dan pemanfaatan sistem monitoring yang terintegrasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur pengelolaan keuangan publik dengan menunjukkan bahwa stabilitas kinerja anggaran dapat dicapai melalui governance yang adaptif dan berorientasi hasil, sekaligus menyediakan bukti kontekstual yang relevan bagi satuan kerja pemerintah dalam memperkuat efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan penguatan temuan empiris selama periode 2020–2024, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan anggaran di Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah berjalan secara

efektif, efisien, dan akuntabel. Tingkat efektivitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang secara konsisten berada pada kategori efektif menunjukkan bahwa keselarasan antara pagu anggaran, rencana kerja, dan realisasi kegiatan dapat dijaga dengan baik dari tahun ke tahun. Capaian rasio efektivitas yang stabil di atas 94 persen menegaskan bahwa target program dan kegiatan tidak hanya direncanakan secara realistis, tetapi juga direalisasikan secara disiplin dan berorientasi pada hasil. Temuan ini mengonfirmasi hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran berada pada kategori efektif. Dari sisi efisiensi, hasil pengukuran menunjukkan bahwa penggunaan anggaran selama periode penelitian berada pada kategori sangat efisien, dengan rasio efisiensi yang konsisten mendekati batas optimal. Capaian ini menunjukkan kemampuan instansi dalam mengelola sumber daya publik secara hemat dan proporsional tanpa mengorbankan kualitas output dan layanan. Efisiensi yang terjaga mencerminkan keberhasilan penerapan prinsip value for money serta efektivitas sistem pengawasan internal dalam mengendalikan belanja. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah efisien dapat diterima secara empiris. Selanjutnya, analisis terhadap perkembangan nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan anggaran berada pada kategori Baik hingga Sangat Baik dengan rata-rata nilai di atas 90 persen. Meskipun terdapat fluktuasi antarperiode, pola pergerakan IKPA cenderung stabil dan mencerminkan kemampuan adaptif instansi dalam menghadapi perubahan kebijakan fiskal, refocusing anggaran, serta dinamika administrasi. Nilai IKPA yang konsisten tinggi mengindikasikan bahwa efektivitas dan efisiensi anggaran tidak hanya tercermin dari serapan anggaran, tetapi juga dari kualitas perencanaan, ketepatan waktu pelaksanaan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Temuan ini menegaskan bahwa hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa perkembangan nilai IKPA menggambarkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran dapat diterima. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran tidak berdiri pada satu indikator tunggal, melainkan merupakan hasil integrasi antara perencanaan yang matang, pelaksanaan yang disiplin, serta evaluasi kinerja yang terukur melalui IKPA. Meskipun kinerja anggaran telah menunjukkan hasil yang positif, dinamika kebijakan dan tantangan operasional yang masih dihadapi menunjukkan adanya ruang untuk penguatan berkelanjutan. Berangkat dari kesimpulan bahwa pengelolaan anggaran Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan telah berjalan efektif, efisien, dan ditopang oleh capaian IKPA yang stabil, penguatan ke depan perlu diarahkan pada upaya menjaga konsistensi sekaligus meningkatkan kualitas penganggaran. Perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang sudah efektif perlu terus dipertahankan melalui penguatan pendekatan performance-based budgeting yang lebih berorientasi pada hasil. Pemanfaatan data historis realisasi dan tren IKPA secara sistematis dalam penyusunan RKA-K/L akan membantu memastikan bahwa target kinerja semakin realistis, terukur, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan fiskal. Dari sisi efisiensi, meskipun capaian penggunaan anggaran telah berada pada kategori sangat efisien, pengendalian belanja tetap perlu diperkuat, terutama pada tahap awal tahun anggaran. Optimalisasi penjadwalan kegiatan dan mitigasi dampak blokir anggaran dapat dilakukan melalui koordinasi lintas unit yang lebih intensif serta penyusunan rencana alternatif (contingency planning) sejak awal. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan publik dan pemanfaatan sistem digital seperti OM-SPAN dan SAKTI perlu dilakukan secara berkelanjutan agar efisiensi yang telah tercapai tidak bersifat situasional, melainkan menjadi praktik institusional yang konsisten. Selanjutnya, pemanfaatan IKPA perlu didorong tidak hanya sebagai alat evaluasi administratif, tetapi sebagai instrumen manajerial dan pengambilan keputusan strategis. Integrasi hasil penilaian IKPA dengan mekanisme evaluasi kinerja internal, termasuk penilaian unit kerja dan pengembangan kebijakan internal, akan memperkuat peran IKPA sebagai penggerak akuntabilitas dan budaya kinerja. Dengan pendekatan tersebut, IKPA dapat berfungsi sebagai sistem peringatan dini (early warning system) untuk mendeteksi potensi deviasi anggaran sekaligus sebagai dasar pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran di masa mendatang.

Referensi

1. Kementerian Keuangan Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Kementerian/Lembaga*, Jakarta, Indonesia, 2018.
2. Kementerian Keuangan Republik Indonesia, *Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)*, Jakarta, Indonesia, 2020.
3. Dwifarchan, M., and Sulistiyanti, "Analisis efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja," *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, vol. 5, no. 2, pp. 85–94, 2023.
4. Sari, R., Handayani, S., and Pratiwi, D., "Pengukuran kinerja anggaran berbasis value for money," *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, vol. 6, no. 1, pp. 12–23, 2018.
5. Prasetyo, A., and Nugraheni, P., "Evaluasi pelaksanaan anggaran belanja pemerintah daerah," *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, vol. 11, no. 3, pp. 201–212, 2020.
6. Pangkey, I., and Pinatik, S., "Analisis kinerja pengelolaan anggaran berbasis efektivitas," *Jurnal Riset Akuntansi*, vol. 10, no. 1, pp. 45–54, 2015.
7. Makaminang, R., "Faktor internal organisasi dalam kinerja pelaksanaan anggaran," *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, vol. 4, no. 2, pp. 67–78, 2022.

8. J. T. Khan and W. B. Hildreth, *Budget Theory in the Public Sector*, Westport, CT, USA: Quorum Books, 2002.
9. Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta, Indonesia: Penerbit Andi, 2018.
10. Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Revisi, Yogyakarta, Indonesia: UPP STIM YKPN, 2018.
11. I. Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Jakarta, Indonesia: Erlangga, 2019.
12. Fitra, "Analisis efektivitas dan efisiensi anggaran belanja pemerintah daerah," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, vol. 6, no. 2, pp. 45–58, 2019.
13. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, *Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*, Jakarta, Indonesia, 2022.
14. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, *Pedoman Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)*, Jakarta, Indonesia, 2024.
15. A. Purba, N. Fitriani, and R. Andini, "Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Keuangan Sektor Publik," *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, vol. 7, no. 2, pp. 145–156, 2022.
16. A. Pahleviannur *et al.*, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Kombinasi*, Yogyakarta: Deepublish, 2022.
17. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2018.
18. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, *Pedoman Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)*, Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024.
19. J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.
20. A. Khan and W. B. Hildreth, *Budget Theory in the Public Sector*. Westport, CT, USA: Praeger, 2002.
21. G. Bouckaert and J. R. Peters, *Performance Measurement and Management in the Public Sector*. London, UK: Routledge, 2018.
22. Karlina, E., and Handayani, S., "Analisis efisiensi pengelolaan anggaran pemerintah daerah," *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, vol. 9, no. 1, pp. 33–44, 2017.
23. Milenia, R., Simanjuntak, P., and Siregar, D., "Efisiensi belanja pemerintah kabupaten/kota di Sumatera Utara," *Jurnal Keuangan Daerah*, vol. 5, no. 2, pp. 101–114, 2022.
24. Kementerian Keuangan Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran*, Jakarta, Indonesia, 2021.
25. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Pedoman Pelaksanaan dan Realisasi Anggaran*, Jakarta, Indonesia, 2011.