

KONSEP *VALUE FOR MONEY* (VfM) DALAM ARSITEKTUR PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA (PBB) DI INDONESIA

Muhammad Unggul Abdul Fattah

Analisis Anggaran Ahli Muda, Badan Nasional Penanggulangan Terorisme, Bogor

Email : unggulfattah@gmail.com

ABSTRAK

Telaah literatur ini memetakan operasionalisasi *Value for Money* (VfM) dalam Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) di Indonesia periode 2020–2024. Penelusuran dilakukan di basis data ilmiah domestik (SINTA, GARUDA) dan portal regulasi/kebijakan resmi. Studi menautkan dimensi 3E—*economy, efficiency, effectiveness*—ke instrumen kebijakan (SBM, SBK, IKPA, SAKIP), infrastruktur data (KRISNA–SAKTI), serta pengawasan eksternal (audit kinerja/VfM audit). Hasil analisis mengidentifikasi tiga poros kemajuan yang saling menguatkan. Pertama, poros normatif-regulatif, yang ditandai dengan harmonisasi kerangka PBB dan VfM melalui evaluasi SAKIP serta integrasi siklus perencanaan hingga pelaporan. Kedua, poros implementasi proses, yang diwujudkan melalui reformulasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai proksi efisiensi proses. Ketiga, poros konektivitas sistem, yang tercermin dari integrasi platform KRISNA–SAKTI untuk memperjelas keterkaitan alokasi sumber daya dengan kinerja (*line-of-sight*). Kesimpulan atas analisis tersebut adalah (PP1) VfM dioperasionalkan melalui pengendalian biaya input (SBM), efisiensi proses (IKPA) dan efisiensi teknis berbasis SBK/unit cost, serta *outcome* (SAKIP) yang disangga paket regulasi kunci sejak 2019. (PP2) Pengukuran 3E telah berjalan, namun triangulasi SBK–IKPA–SAKIP belum sistematis lintas K/L/daerah. (PP3) Pengungkit utama meliputi konsolidasi regulasi, SBM–SBK, integrasi KRISNA–SAKTI, dan audit kinerja; hambatan mencakup interoperabilitas data, dualisme money, ketidakseragaman definisi *outcome*, keterbatasan data unit cost, dan kapasitas analitis. (PP4) Bukti terkini menunjukkan peningkatan disiplin proses dan orientasi hasil, namun bukti kausal pengaruh PBB pada mutu layanan publik masih terbatas akibat kekurangan data mikro dan *pipeline* analitik proses→hasil yang belum terpadu. (PP5) KRISNA–SAKTI memperkuat *traceability* dan audit kinerja menyediakan *feedback loop*, tetapi dampak penuh menuntut *closed-loop* yang mengaitkan rekomendasi audit ke indikator IKPA/SAKIP/SBK. Studi merekomendasikan standarisasi indikator inti 3E sektoral (SBK–IKPA–SAKIP), institusionalisasi *spending reviews* berbasis bukti, interoperabilitas data (metadata/API/ID unik), penguatan audit berbasis risiko, *capacity building* analitis, dan transparansi metodologi. Rekomendasi ini akan berkontribusi untuk mengakselerasi agenda belanja berkualitas (*spending better*).

Kata Kunci : *Value For Money*; 3E (*Economy, Efficiency, Effectiveness*); Penganggaran Berbasis Kinerja; Belanja Berkualitas; *Spending Review*

ABSTRACT

This literature review maps the operationalization of Value for Money (VfM) in Performance-Based Budgeting (PBB) in Indonesia during the period 2020–2024. The search was conducted across domestic scholarly databases (SINTA, GARUDA) and official regulatory/policy portals. The study links the 3E dimensions—economy,

efficiency, effectiveness—to policy instruments (SBM, SBK, IKPA, SAKIP), data infrastructure (KRISNA–SAKTI), and external oversight (performance audit/VfM audit). The analysis results identify three mutually reinforcing axes of progress. First, the normative-regulatory axis, characterized by harmonization of the PBB and VfM framework through SAKIP evaluation and integration of planning-to-reporting cycles. Second, the process implementation axis, manifested through the reformulation of the Budget Execution Performance Indicator (IKPA) as a proxy for process efficiency. Third, the system connectivity axis, reflected in the integration of the KRISNA–SAKTI platform to clarify the linkage between resource allocation and performance (line-of-sight). The conclusions of this analysis are: (PP1) VfM is operationalized through input cost control (SBM), process efficiency (IKPA) and technical efficiency based on SBK/unit cost, as well as outcomes (SAKIP) supported by key regulatory packages since 2019. (PP2) 3E measurement has been implemented, but systematic triangulation of SBK–IKPA–SAKIP across ministries/agencies/regions remains incomplete. (PP3) Primary drivers include regulatory consolidation, SBM–SBK, KRISNA–SAKTI integration, and performance audits; barriers encompass data interoperability, monitoring-evaluation dualism, non-uniform outcome definitions, limited unit cost data, and analytical capacity constraints. (PP4) Current evidence shows improved process discipline and results orientation, yet causal evidence of PBB's influence on public service quality remains limited due to insufficient micro-data and fragmented process→results analytical pipelines. (PP5) KRISNA–SAKTI strengthens traceability and performance audits provide feedback loops, but full impact requires closed-loop systems linking audit recommendations to IKPA/SAKIP/SBK indicators. The study recommends standardization of sectoral core 3E indicators (SBK–IKPA–SAKIP), institutionalization of evidence-based spending reviews, data interoperability (metadata/API/unique ID), strengthened risk-based auditing, analytical capacity building, and methodological transparency. These recommendations will contribute to accelerating the quality spending agenda (spending better).

Keywords : Value for Money; 3E (economy, efficiency, effectiveness); performance-based budgeting; spending better; spending review

PENDAHULUAN

Transformasi paradigma penganggaran sektor publik Indonesia memasuki babak strategis sejak 2020, seiring penekanan pemerintah pada agenda belanja berkualitas (*spending better*) dan penguatan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) sebagai instrumen utama pencapaian sasaran RPJMN 2020–2024. Adopsi pendekatan *money follow program* menuntut keterpaduan sistemik antara perencanaan, penganggaran, dan akuntabilitas kinerja, serta pengukuran hasil yang kredibel (Bappenas, 2020). Urgensi reformasi ini semakin menguat akibat guncangan pandemi COVID-19 dan fase pemulihan ekonomi, yang menegaskan kebutuhan penerapan prinsip *Value for Money* (VfM)—yakni pencapaian tujuan publik secara ekonomis, efisien, dan efektif (3E)—agar setiap rupiah yang dibelanjakan memberikan nilai tambah optimal bagi masyarakat (World Bank, 2020). Kondisi fiskal yang terbatas pascapandemi menuntut optimalisasi

pengeluaran publik yang tidak hanya responsif terhadap kebutuhan mendesak, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

Sebagai respons, pemerintah memperkuat kerangka regulatif secara komprehensif untuk melembagakan PBB dan VfM. Pada tingkat pemerintah daerah, fondasi ini dibangun melalui PP 12/2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Pemerintah Republik Indonesia, 2019), yang kemudian dioperasionalisasikan secara teknis melalui Permendagri 90/2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2019) serta Permendagri 77/2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2020). Pada tingkat pusat, kebijakan evaluasi kinerja dipertajam melalui PermenPANRB 88/2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021) dan PMK 62/2023 yang mengintegrasikan ketentuan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran K/L (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023a). Puncak penguatan regulatif dicapai melalui UU 1/2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD) (Pemerintah Republik Indonesia, 2022), yang menciptakan landasan hukum kokoh untuk meningkatkan kualitas belanja daerah serta harmonisasi fiskal pusat–daerah, sehingga mendukung implementasi VfM secara nasional.

Dimensi teknologi informasi menjadi katalisator utama reformasi melalui integrasi sistem penganggaran. Terobosan strategis diwujudkan dengan menyatukan proses dan data antara aplikasi KRISNA (perencanaan kinerja/program) dan SAKTI (RKA dan pelaksanaan anggaran K/L), yang diluncurkan pada 2023 untuk menyederhanakan alokasi dan mengurangi duplikasi data (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a). Meskipun demikian, integrasi ini masih menghadapi tantangan teknis. Kementerian Keuangan mengidentifikasi kebutuhan mendesak untuk mengintegrasikan komponen monitoring-evaluasi guna menghindari dualisme yang berpotensi menimbulkan inefisiensi (Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Seiring dengan itu, instrumen pengukuran kinerja juga diperkuat. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) mengalami reformulasi komprehensif pada 2022 dan diperbarui kembali pada

2023 untuk menajamkan orientasi pada kualitas belanja, bukan sekadar penyerapan (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022; 2023a).

Reformasi juga didukung oleh evolusi sistem akuntabilitas eksternal dan adopsi praktik terbaik internasional. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) secara konsisten memperkuat pemeriksaan kinerja (*VfM audit*), dengan temuan yang didokumentasikan secara komprehensif dalam IHPS I-2024 (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2024). Kemajuan ini didukung oleh penguatan metodologi pemeriksaan yang dikaji secara akademik, memberikan dasar empiris bagi peningkatan kualitas audit (Andrianto, Sudjali, & Karunia, 2021). Pada tataran konseptual, VfM diwujudkan melalui standar biaya (SBM/SBK) untuk aspek *economy*, efisiensi proses melalui IKPA, dan penciptaan *line-of-sight* antara output dan outcome melalui SAKIP. Dari perspektif global, praktik *spending reviews* yang dipromosikan oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2025) menjadi rujukan metodologis penting bagi Indonesia untuk mendorong efisiensi dan penajaman prioritas alokasi anggaran secara sistematis.

Meskipun berbagai kemajuan telah dicapai, evaluasi pada periode 2019–2024 mengidentifikasi sejumlah kesenjangan sistemik yang memerlukan perhatian mendalam. Tantangan utama yang masih dihadapi meliputi: (1) fragmentasi indikator 3E antarsektor dan level pemerintahan; (2) proses integrasi data KRISNA–SAKTI–e-Monev yang masih dalam tahap pengembangan; (3) ketidakseragaman *unit cost* dan produktivitas mikro antarinstansi; serta (4) keterbatasan bukti kausal yang kuat mengenai dampak PBB terhadap peningkatan kualitas layanan publik (Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023; World Bank, 2020).

Menghadapi kompleksitas tantangan tersebut, telaah literatur ini bertujuan memetakan secara komprehensif praktik definisi operasional, indikator, determinan, hambatan, serta dampak VfM dalam implementasi PBB selama periode 2020–2024. Kontribusi yang diharapkan ialah sebuah peta bukti terintegrasi yang dapat mendukung perbaikan kebijakan, khususnya dalam penyempurnaan sistem indikator kinerja, pelembagaan *spending review* sektoral, dan penguatan *performance dialogue* lintas

pemangku kepentingan untuk mewujudkan belanja publik yang berkualitas dan berkeadilan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Dalam diskursus tata kelola sektor publik, *Value for Money* (VfM) didefinisikan sebagai ketercapaian tujuan publik melalui kombinasi optimal antara *economy* (biaya input wajar), *efficiency* (rasio input–output terbaik), dan *effectiveness* (derajat pencapaian *outcome*). Di Indonesia, konsep ini diterapkan dalam kebijakan pembiayaan infrastruktur KPBU dan manajemen kinerja untuk memastikan *value creation* dari belanja negara (KPBU–Kementerian Keuangan Republik Indonesia, n.d.). Secara internasional, agenda VfM kontemporer semakin terintegrasi dengan praktik *spending reviews*, yakni penilaian sistematis untuk merealokasikan sumber daya dari program bernilai tambah rendah ke prioritas berdampak tinggi (OECD, 2025). Dalam konteks Indonesia, Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) menjadi arsitektur institusional utama untuk mewujudkan prinsip VfM dan agenda belanja berkualitas dalam RPJMN 2020–2024 (Bappenas, 2020). Kerangka PBB–VfM ini dikonsolidasikan melalui serangkaian regulasi kunci, termasuk PP 12/2019 dan turunannya untuk keuangan daerah (Pemerintah Republik Indonesia, 2019), PermenPANRB 88/2021 untuk evaluasi SAKIP (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021), PMK 62/2023 yang menyatukan siklus anggaran K/L (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023a), serta UU 1/2022 (HKPD) sebagai payung hukum harmonisasi fiskal pusat–daerah (Pemerintah Republik Indonesia, 2022).

Implementasi VfM ditopang oleh serangkaian instrumen yang saling terkait. Untuk mengukur *efficiency* proses dan kepatuhan administratif, Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) direformulasi pada 2022 dan disesuaikan kembali pada 2023 agar lebih berorientasi pada kualitas belanja (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022; 2023a). Sementara itu, untuk mengukur *effectiveness*, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) difokuskan pada ketercapaian *output* dan *outcome* yang selaras dengan sasaran strategis nasional, sebagaimana ditegaskan dalam PermenPANRB 88/2021 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021; 2023b). Fondasi untuk dimensi *economy* dan prasyarat efisiensi teknis diperkuat melalui Standar Biaya Masukan (SBM) dan Standar Biaya Keluaran (SBK), yang

memungkinkan standarisasi dan komparasi *unit cost* berbasis keluaran (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024a; 2024b). Meskipun demikian, tantangan utama terletak pada upaya menyatukan ketiga instrumen ini untuk menciptakan *line-of-sight* yang jelas dari alokasi hingga *outcome*.

Konektivitas sistem menjadi tulang punggung implementasi PBB–VfM, yang diwujudkan melalui integrasi KRISNA–SAKTI pada Maret 2023. Integrasi ini menyederhanakan prosedur alokasi dan mengurangi *translation loss* antara perencanaan dan penganggaran (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a). Namun, Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2023) menyoroti adanya isu dualisme monitoring–evaluasi (*monev*) dan *silo* data yang memerlukan tata kelola metadata dan API untuk pertukaran data kinerja secara konsisten. Pada sisi akuntabilitas eksternal, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (2024) mengonsolidasikan peran pemeriksaan kinerja (*VfM audit*) sebagai mekanisme *checks and balances* atas implementasi 3E, dengan temuan yang didokumentasikan secara komprehensif. Integrasi rekomendasi audit ke dalam siklus kebijakan IKPA/SAKIP menjadi peluang untuk mempercepat pembelajaran.

Bukti empiris periode 2020–2024 menunjukkan kemajuan dalam disiplin proses (tercermin dari IKPA), penguatan orientasi hasil (melalui SAKIP), dan integrasi sistem (KRISNA–SAKTI). Namun, teridentifikasi kesenjangan krusial: keterbatasan data *unit cost* yang terstandar dan komparatif, rendahnya interoperabilitas indikator antaraplikasi, serta kelangkaan studi dampak kausal PBB terhadap mutu layanan publik (World Bank, 2020; Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Kesenjangan ini menjadi justifikasi utama fokus penelitian. Secara konseptual, rantai hasil PBB–VfM dapat disintesis sebagai: Input (SBM/) → Proses (IKPA) → Output (SBK/*unit cost*) → Outcome (SAKIP), dengan KRISNA–SAKTI sebagai infrastruktur data serta *VfM audit* dan *spending reviews* sebagai mekanisme koreksi.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, studi ini bertujuan memetakan: (a) definisi operasional dan indikator VfM (3E); (b) instrumen dan sistem pendukungnya; (c) bukti empiris terkait determinan, hambatan, dan dampak; serta (d) rekomendasi kebijakan. Penelitian ini dibatasi pada periode 2020–2024 di tingkat pemerintah pusat dan daerah,

dengan fokus pada artikel ilmiah, regulasi, dan laporan resmi. Pertanyaan penelitian utama adalah:

PP₁: Bagaimana VfM didefinisikan dan dioperasionalkan dalam PBB Indonesia (2020–2024)?;

PP₂: Bagaimana pengukuran 3E diterapkan melalui IKPA, SAKIP, dan SBM/SBK?;

PP₃: Apa faktor pengungkit dan hambatan dalam pencapaian VfM?;

PP₄: Bukti apa yang tersedia tentang dampak PBB terhadap kualitas belanja dan layanan?;

PP₅: Bagaimana peran integrasi KRISNA–SAKTI dan audit kinerja dalam memperkuat *line-of-sight* VfM?

Studi ini mengadopsi model konseptual *line-of-sight* PBB–VfM: Input (SBM) → Proses (IKPA) → Output (SBK) → Outcome (SAKIP), yang didukung oleh sistem KRISNA–SAKTI (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a) dan dikoreksi melalui audit kinerja (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2024). Konstruk penelitian dioperasionalkan sebagai berikut: *economy* (kepatuhan SBM), *efficiency* (nilai IKPA dan biaya per unit—SBK), *effectiveness* (ketercapaian target SAKIP), konektivitas sistem (derajat integrasi), dan akuntabilitas eksternal (tindak lanjut audit BPK). Diharapkan studi ini menghasilkan: (i) peta bukti terintegrasi VfM–PBB; (ii) rancangan paket indikator inti 3E sektoral; (iii) *roadmap* interoperabilitas data dan *spending reviews*; serta (iv) rekomendasi pengarusutamaan tindak lanjut audit dalam siklus PBB.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Penelitian ini mengadopsi pendekatan *literature review*. Penetapan ruang lingkup kajian didasarkan pada fokus geografis, temporal, dan tematik yang spesifik agar temuan relevan dengan konteks kebijakan penganggaran Indonesia kontemporer. Secara geografis, kajian ini membatasi fokus pada Indonesia dengan cakupan tingkat pusat dan daerah. Dari aspek tematik, penelitian mengonsentrasikan pada *Value for Money* (VfM) yang dioperasionalkan melalui tiga elemen utama—

economy, efficiency, dan effectiveness (3E)—dalam konteks implementasi PBB. Periode publikasi yang ditelaah adalah Januari 2020–Desember 2024 untuk menangkap perkembangan kebijakan terkini, termasuk dampak pandemi, reformasi regulasi, dan transformasi digital.

Pemilihan sumber data dilakukan secara sistematis dengan mengutamakan basis data ilmiah Indonesia dan portal kebijakan resmi (Peraturan BPK/JDIH, JDIH Kementerian Keuangan, Kementerian PANRB, Bappenas, serta laman DJPb dan DJA) untuk memastikan keterlacakan dan validitas informasi. Untuk memperkaya perspektif, penelusuran juga mencakup rujukan internasional yang relevan dari World Bank dan OECD (World Bank, 2020; OECD, 2025).

Strategi penelusuran dikembangkan secara iteratif menggunakan konstruksi *Boolean strings* untuk menangkap variasi terminologi dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Rangkaian kata kunci yang digunakan antara lain: (“value for money” OR “nilai untuk uang” OR “3E” OR “belanja berkualitas”) AND (“penganggaran berbasis kinerja” OR “performance-based budgeting”) AND (Indonesia). Untuk dokumen regulasi, diterapkan pendekatan *site-specific* pada portal resmi lembaga pemerintah. Kriteria inklusi meliputi: (1) objek kajian Indonesia; (2) konten membahas VfM/3E dalam konteks PBB; (3) jenis publikasi artikel ilmiah (prioritas SINTA 1–4), dokumen kebijakan resmi, dan regulasi; (4) periode publikasi 2020–2024; dan (5) dokumen memiliki tautan yang dapat diverifikasi. Kriteria eksklusi diterapkan untuk mengeliminasi literatur sektor privat, tidak relevan secara tematik, atau berkualitas rendah. Pengujian kualitas mutu artikel menggunakan pendekatan multi-instrumen sesuai jenis publikasi: Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Tools, Critical Appraisal Skills Programme (CASP) checklists, dan AACODS untuk *grey literature* (JBI, 2017; CASP, 2024; Flinders University, 2010).

Ekstraksi data menggunakan panduan terstruktur yang memuat identitas publikasi, level implementasi, definisi operasional 3E, keterkaitan dengan instrumen kebijakan (IKPA, SAKIP) dan sistem (KRISNA–SAKTI), desain penelitian, temuan utama, serta identifikasi hambatan. Proses dilakukan oleh dua penelaah independen untuk menjamin konsistensi. Sintesis temuan memakai pendekatan naratif–tematik yang diorganisir berdasarkan kerangka 3E dan rantai hasil PBB (*input–output–outcome–impact*). Analisis diperdalam melalui stratifikasi subkelompok (pusat/daerah, sektor,

periode waktu) untuk mengidentifikasi faktor kontekstual yang memengaruhi implementasi VfM.

Keterbatasan metodologis meliputi potensi bias publikasi, bias bahasa, variasi definisi operasional antarstudi, dan keterbatasan data mikro untuk analisis kausal. Strategi mitigasi mencakup perluasan pencarian *grey literature* (mengurangi bias publikasi), penggunaan tiga kerangka appraisal (JBI/CASP/AACODS), serta dokumentasi transparan atas heterogenitas metodologi antarstudi (JBI, 2017; CASP, 2024; Flinders University, 2010).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Proses seleksi atas literatur periode 2020–2024 menghasilkan intisari komprehensif yang memberi pemahaman holistik tentang implementasi *Value for Money* (VfM). Intisari ini memadukan berbagai jenis sumber: artikel ilmiah domestik (prioritas SINTA 1 ke atas), regulasi dan pedoman resmi, laporan institusional, serta rujukan internasional yang relevan. Dari dimensi akademik, korpus ditopang oleh kajian metodologis mengenai pemeriksaan kinerja (Andrianto et al, 2021) dan tinjauan sistematis audit sektor publik (Istianah et al, 2024). Pada ranah kebijakan, peta bukti tersusun dari instrumen regulatif kunci seperti PermenPANRB 88/2021 (kerangka evaluasi SAKIP) (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021), PMK 62/2023 (integrasi siklus anggaran K/L) (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023a), dan dokumentasi evolusi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022; 2023a; 2023b; 2023c). Dimensi transformasi digital tercermin dalam dokumentasi integrasi KRISNA–SAKTI (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a), sementara konteks komparatif diperkaya oleh World Bank – *Public Expenditure Review* 2020 dan publikasi OECD mengenai *spending reviews* (World Bank, 2020; OECD, 2025).

Analisis menunjukkan operasionalisasi sistematis ketiga dimensi VfM melalui instrumen kebijakan spesifik. Dimensi *economy* diwujudkan melalui penerapan standar biaya sebagai instrumen kontrol dan disiplin fiskal. PMK 39/2024 tentang Standar Biaya Masukan (SBM) TA 2025 menjadi acuan biaya satuan input, sedangkan PMK 92/2024 tentang Standar Biaya Keluaran (SBK) TA 2025 memfasilitasi *output-based*

unit costing (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024a; 2024b). Integrasi SBM-SBK ini menjadi fondasi bagi agenda “belanja berkualitas” (*spending better*) yang digaungkan dalam Rakornas Pelaksanaan Anggaran 2023 (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023d)

Dimensi *efficiency* diukur secara sistematis melalui IKPA, yang berevolusi menjadi jangkar pengukuran efisiensi proses pengelolaan anggaran. Reformulasi IKPA pada 2022 menandai pergeseran dari orientasi penyerapan menuju orientasi kualitas belanja, dengan pembaruan komponen dan pembobotan (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022). Kebijakan IKPA 2023 melanjutkan pengembangan ini melalui penyesuaian formula dan bobot berdasarkan pembelajaran implementasi (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023a; 2023b), menegaskan fungsi strategis IKPA sebagai alat ukur sekaligus insentif bagi K/L untuk mengoptimalkan proses internal.

Dimensi *effectiveness* dioperasionalkan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang menekankan *line-of-sight* antara *output* program dan *outcome* yang dirasakan masyarakat. PermenPANRB 88/2021 menjadi landasan regulatif untuk evaluasi berorientasi hasil (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021). Paradigma ini diperkuat pada 2023 dengan konsep “evaluasi berdampak” (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023b), yang menandai pergeseran dari penilaian prosedural ke evaluasi yang berfokus pada dampak substantif dan kontribusi nyata terhadap tujuan pembangunan nasional.

Implementasi 3E ditopang dua pilar utama dalam ekosistem pendukungnya: transformasi digital dan akuntabilitas eksternal. Integrasi KRISNA-SAKTI yang diluncurkan pada Maret 2023 merupakan *milestone* krusial yang mengatasi fragmentasi antara perencanaan kinerja (KRISNA) dan pelaksanaan anggaran (SAKTI), sehingga menyederhanakan prosedur alokasi dan meningkatkan *traceability* (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a). Namun, tantangan berupa dualisme sistem *monitoring-evaluasi* (*monev*) perlu diatasi untuk optimalisasi manfaat (Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (2024) memainkan peran sentral melalui konsolidasi pemeriksaan kinerja (*VfM audit*) sebagai mekanisme *checks and balances*; temuan audit lintas sektor didokumentasikan secara komprehensif dalam IHPS I-2024. Penguatan praktik ini turut didukung oleh kemajuan metodologis yang dikaji dalam literatur akademik, menciptakan sinergi antara praktik dan teori (Andrianto et al., 2021).

Implementasi VfM menunjukkan dinamika yang bervariasi antarsektor dan dipengaruhi signifikan oleh krisis COVID-19. World Bank – *Public Expenditure Review* 2020 menyoroti peluang peningkatan efisiensi pada sektor kesehatan dan pendidikan melalui penargetan berbasis bukti (World Bank, 2020). Pandemi, secara paradoks, mengakselerasi reprioritisasi anggaran dan fleksibilitas pelaksanaan yang merefleksikan kematangan institusional sistem PBB, serta mempertegas narasi “belanja berkualitas” pada fase pemulihan pascapandemi (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023d). Namun, analisis juga mengidentifikasi empat kesenjangan bukti utama sebagai agenda riset ke depan:

1. Keterbatasan data efisiensi teknis: bukti *unit cost* layanan mikro yang komparatif lintas K/L dan daerah masih minim sehingga menghambat *benchmarking*.
2. Fragmentasi indikator: konektivitas antara data IKPA (proses), SBK (output), dan SAKIP (outcome) belum berjalan otomatis dan sistematis; diperlukan pengembangan interoperabilitas metadata (Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).
3. Kelangkaan evaluasi dampak: studi kausal tentang pengaruh PBB terhadap mutu layanan publik masih jarang.
4. Tahap awal *spending reviews*: penerapan *spending reviews* formal dan sistematis sebagai instrumen penajaman prioritas berbasis bukti masih dalam fase pengembangan.

Analisis komprehensif implementasi VfM dalam PBB (2020–2024) mengungkap arsitektur reformasi bertumpu pada tiga poros transformasi yang saling menguatkan—regulatif, operasional, dan teknologis. Poros pertama: penguatan normatif–regulatif melalui harmonisasi kebijakan kunci, antara lain PermenPANRB 88/2021 (evaluasi SAKIP) (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021) dan PMK 62/2023 (integrasi siklus

anggaran K/L) (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023a). Poros kedua: perbaikan implementasi proses berpusat pada evolusi IKPA yang kian menajamkan orientasi kualitas belanja (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022; 2023a; 2023b). Poros ketiga: penguatan konektivitas sistem melalui integrasi KRISNA–SAKTI untuk meningkatkan *traceability* perencanaan–penganggaran (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a). Meski konvergensi tiga poros ini memperbaiki disiplin perencanaan dan akuntabilitas, keterhubungan output–outcome dan standardisasi indikator 3E lintas sektor/level pemerintahan masih heterogen, sehingga memerlukan pendekatan lebih terstruktur agar implementasi VfM konsisten secara nasional.

IKPA terbukti efektif sebagai instrumen pengukur efisiensi proses dan pendorong kepatuhan prosedur pengelolaan anggaran. Disiplin administratif dan ketepatan waktu yang ditanamkannya berkontribusi positif pada kualitas pengelolaan keuangan negara. Evolusi IKPA melalui reformulasi 2022 dan penyempurnaan 2023 menunjukkan komitmen institusional untuk terus meningkatkan relevansi dan akurasi pengukuran (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022; 2023a; 2023b). Namun, evaluasi kritis menyingkap keterbatasan IKPA sebagai proksi tunggal untuk VfM: fokusnya pada efisiensi prosedural belum mencakup efisiensi teknis (biaya per unit layanan/*unit cost*) maupun efektivitas program (dampak nyata bagi publik). Akibatnya, skor IKPA tinggi tidak selalu berkorelasi linear dengan peningkatan mutu layanan. Untuk menjembatani kesenjangan ini, diperlukan strategi komprehensif: pengembangan indikator komplementer berbasis *unit cost* dan produktivitas, serta penguatan dialog kinerja yang secara eksplisit menghubungkan capaian IKPA dengan *outcome* SAKIP, didukung transparansi metodologi yang lebih granular (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023c; Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024a; 2024b).

Transformasi paradigma evaluasi kinerja melalui SAKIP, terutama pasca-PermenPANRB 88/2021, secara normatif menggeser fokus dari sekadar pencapaian *output* menuju orientasi pada *outcome* dan *impact*. Penekanan pada konsep “evaluasi berdampak” pada 2023 semakin menegaskan komitmen tersebut, mendorong instansi membuktikan bahwa investasi publik menghasilkan perubahan substantif bagi

masyarakat (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021; 2023b). Namun, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan struktural: interoperabilitas data antarsistem yang terbatas menghambat aliran informasi kinerja yang mulus dan terintegrasi, serta ketidakseragaman definisi *outcome* antarsektor yang menyulitkan *benchmarking* dan pembelajaran lintas sektor. Kondisi ini tidak hanya menghambat komparabilitas, tetapi juga mempersulit identifikasi praktik terbaik (*best practices*) yang dapat direplikasi; karena itu, diperlukan kerangka *outcome* yang lebih terstandar namun tetap adaptif terhadap kekhasan sektoral.

Integrasi sistem KRISNA–SAKTI merepresentasikan terobosan teknologi fundamental yang memperkuat *line-of-sight* antara perencanaan kinerja dan pelaksanaan anggaran. Keberhasilannya menyederhanakan prosedur dan meningkatkan *traceability* telah meletakkan fondasi yang solid bagi implementasi PBB yang lebih efektif (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023b; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2023a). Simplifikasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga secara signifikan mengurangi risiko inkonsistensi data. Namun, evaluasi implementasi mengungkap dualisme *monitoring–evaluasi* (monev) yang persisten, menandakan integrasi teknis belum sepenuhnya diikuti harmonisasi proses dan kelembagaan. Kondisi ini berisiko mengurangi efektivitas optimal investasi teknologi dan menuntut penyesuaian organisasional–prosedural yang sinkron (Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).

BPK menunjukkan komitmen kuat memosisikan pemeriksaan kinerja sebagai instrumen vital dalam ekosistem VfM. Dokumentasi temuan komprehensif dalam IHPS I-2024, yang mencakup berbagai sektor, mengindikasikan kematangan metodologis dan kapasitas institusional BPK dalam mengawal implementasi 3E (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2024). Perkembangan ini, didukung riset akademik berkelanjutan, menunjukkan evolusi positif kemampuan BPK beradaptasi dengan kompleksitas tata kelola modern (Andrianto et al., 2021). Namun, untuk mentransformasi audit kinerja dari fungsi pengawasan menjadi motor perubahan sistemik, diperlukan penguatan mekanisme *closed-loop*. Rekomendasi audit perlu diarusutamakan secara efektif ke dalam perbaikan sistem: integrasi rekomendasi ke

indikator SAKIP untuk memastikan tindak lanjut terukur, penerjemahan temuan audit ke penyempurnaan parameter IKPA, serta pemanfaatan temuan untuk merevisi aturan teknis. Pendekatan terintegrasi ini membantu memastikan investasi dalam audit kinerja menghasilkan dampak sistemik berkelanjutan.

Rujukan praktik terbaik internasional konsisten menempatkan *spending reviews* sebagai instrumen strategis untuk mengevaluasi efektivitas program dan merealokasikan sumber daya ke prioritas berdampak tinggi (OECD, 2025; World Bank, 2020). Institusionalisasi *spending reviews* di Indonesia memerlukan adaptasi dan integrasi dengan ekosistem VfM yang ada. *Spending reviews* perlu dijalankan sebagai mekanisme berkelanjutan yang menautkan SBK (mengukur efisiensi teknis), IKPA (efisiensi proses), dan SAKIP (efektivitas *outcome*) bukan hanya sebagai kegiatan *ad-hoc*. Pendekatan holistik ini memungkinkan *spending reviews* berfungsi tidak hanya sebagai alat evaluasi retrospeksi, tetapi juga sebagai mekanisme perencanaan prospektif yang menginformasikan alokasi anggaran masa depan berbasis bukti kinerja historis. Dengan demikian, keputusan penganggaran dapat bertumpu pada kerangka analisis yang utuh: efisiensi biaya, kualitas proses, dan efektivitas dampak.

Berdasarkan sintesis temuan, dirumuskan peta jalan strategis dengan enam prioritas untuk akselerasi implementasi VfM:

1. Standarisasi paket indikator inti 3E per sektor yang secara eksplisit mengaitkan SBK–IKPA–SAKIP dalam satu kerangka pengukuran koheren.
2. Implementasi *spending review* tahunan berbasis triangulasi data kinerja untuk memastikan alokasi anggaran berbasis bukti.
3. Penguatan audit kinerja berbasis risiko, berfokus pada program berpagu besar untuk memaksimalkan dampak pengawasan.
4. Interoperabilitas data: standarisasi kamus metadata, pengembangan API, dan penerapan *unique identifier* untuk analisis lintas platform.
5. *Capacity building* dalam *results-based management* bagi sumber daya manusia.
6. Transparansi metodologi IKPA, SBK, dan model logika program guna mendorong akuntabilitas serta partisipasi publik dalam perbaikan berkelanjutan.

Temuan studi ini melahirkan implikasi strategis yang distinktif bagi para pemangku kepentingan. Bagi pemerintah, agenda “belanja berkualitas” (*spending better*) menuntut reorientasi dari kepatuhan proses menuju optimalisasi dampak per rupiah,

yang tercermin dalam desain indikator yang mengukur efisiensi teknis dan efektivitas. Bagi komunitas peneliti, agenda riset ke depan perlu memprioritaskan evaluasi dampak kausal PBB terhadap mutu layanan publik serta studi komparatif *unit cost* untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan inefisiensi. Bagi auditor dan lembaga pengawasan, terdapat peluang besar untuk mengembangkan audit VfM berbasis risiko dan *real-time assurance* yang dapat mempercepat siklus perbaikan kebijakan melalui umpan balik yang lebih cepat dan berbasis data (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2024; OECD, 2025; World Bank, 2020). Secara keseluruhan, meski kemajuan signifikan telah dicapai pada dimensi regulatif, operasional, dan teknologis, pencapaian VfM yang optimal menuntut integrasi antarinstrumen yang kian kuat, standarisasi metodologi, serta pengembangan kapasitas analitis yang lebih canggih. Peta jalan yang dirumuskan menawarkan panduan untuk mengakselerasi tujuan tersebut secara sistematis.

KESIMPULAN

Telaah literatur ini memetakan secara komprehensif bagaimana Value for Money (VfM)—berporos pada tiga elemen fundamental: *economy*, *efficiency*, *effectiveness* (3E)—diinstitutionalkan dan diimplementasikan dalam arsitektur Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) di Indonesia sepanjang periode transformatif 2020–2024. Berdasarkan analisis atas evolusi regulasi, instrumen pengukuran, dan integrasi sistem, studi ini menjawab lima pertanyaan penelitian (PP1–PP5) sebagai berikut.

Pertama (PP1)—definisi dan operasionalisasi VfM. VfM dioperasionalkan sebagai kombinasi ekonomi (pengendalian biaya input melalui SBM), efisiensi (kualitas proses pelaksanaan melalui IKPA serta efisiensi teknis melalui SBK/*unit cost*), dan efektivitas (pencapaian *outcome* melalui SAKIP). Sejak 2019, paket regulasi inti—PP 12/2019; Permendagri 90/2019 dan 77/2020; PermenPANRB 88/2021; PMK 62/2023; serta penguatan SBM/SBK 2024—menegaskan PBB sebagai arsitektur institusional VfM. Pada tataran praktis, *line-of-sight* VfM diupayakan melalui penyelarasan perencanaan–penganggaran–evaluasi dan pergeseran budaya kinerja dari penyerapan ke hasil.

Kedua (PP2)—penerapan pengukuran 3E. IKPA menilai efisiensi proses (ketepatan perencanaan kas, kontraktual, revisi, pembayaran, kepatuhan); SAKIP

memantau *output* → *outcome* terhadap sasaran strategis; SBM menjadi *guardrail* biaya input; SBK memfasilitasi *unit-costing* keluaran sehingga efisiensi teknis dapat dihitung dan diperbandingkan. Secara agregat, pengukuran 3E telah berjalan; namun integrasi metrik—terutama penggabungan SBK (*unit cost*) dengan IKPA dan SAKIP—belum sepenuhnya sistematis di seluruh K/L dan pemda, sehingga triangulasi 3E belum konsisten.

Ketiga (PP3)—faktor pengungkit dan hambatan. Pengungkit: (i) konsolidasi regulasi PBB dan evaluasi kinerja; (ii) standardisasi biaya melalui SBM–SBK; (iii) integrasi KRISNA–SAKTI yang mengurangi *translation loss* perencanaan → penganggaran; (iv) pengawasan eksternal melalui audit kinerja; (v) pergeseran paradigma evaluasi menuju *outcome*. Hambatan: (i) keterbatasan interoperabilitas data dan dualisme monitoring–evaluasi antaraplikasi; (ii) ketidakseragaman definisi *outcome* lintas sektor; (iii) cakupan dan kualitas data *unit cost* yang belum memadai untuk menilai efisiensi teknis; (iv) variasi kapasitas analitis antarinstansi/daerah; (v) kelangkaan studi kausal tentang dampak PBB terhadap mutu layanan.

Keempat (PP4)—bukti dampak PBB terhadap kualitas belanja dan layanan. Bukti terkini menunjukkan peningkatan disiplin proses (dimensi IKPA), penguatan orientasi hasil (tata kelola SAKIP), serta penurunan *translation loss* berkat integrasi sistem. Meski demikian, bukti kausal dampak PBB terhadap kualitas layanan publik masih terbatas—terutama karena kekurangan data mikro (*unit cost* dan produktivitas) serta belum menyatunya metrik proses–hasil dalam satu *pipeline* analitik. Secara keseluruhan, hasilnya menjanjikan tetapi belum konklusif: efisiensi prosedural meningkat, namun konversinya menjadi efisiensi teknis dan efektivitas layanan masih beragam lintas sektor/daerah.

Kelima (PP5)—peran integrasi KRISNA–SAKTI dan audit kinerja. KRISNA–SAKTI menyederhanakan tahapan alokasi, menyatukan data perencanaan–penganggaran, dan meningkatkan *traceability* kinerja sehingga *line-of-sight* kian jelas. Audit kinerja (VfM audit) menyediakan *feedback loop* eksternal untuk koreksi desain dan pelaksanaan program. Namun, dualisme monev dan pemanfaatan rekomendasi audit yang belum terintegrasi penuh ke IKPA/SAKIP membatasi dampak. Penguatan closed-loop—mengaitkan rekomendasi audit ke indikator proses (IKPA), biaya/efisiensi teknis (SBK/*unit cost*), dan hasil (SAKIP)—akan memperkuat siklus pembelajaran kebijakan.

Secara konseptual, studi ini menawarkan peta *line-of-sight* operasional VfM—SBM → IKPA → SBK → SAKIP—serta menempatkan KRISNA-SAKTI sebagai tulang punggung data dan audit kinerja sebagai rem-penyetel yang menjaga arah. Secara metodologis, kami menyodorkan kerangka triangulasi 3E yang menyatukan proses, biaya/efisiensi teknis, dan hasil, sekaligus menyarankan set indikator inti sektoral agar perbandingan lintas sektor menjadi adil dan informatif. Secara praktis, studi ini menerjemahkan temuan menjadi *checklist* penguatan tata kelola data (metadata, API, *unique identifier*), pengintegrasian rekomendasi audit ke dalam indikator kinerja, serta tahapan implementasi *spending reviews* yang berulang dan berbasis bukti.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto, N., Sudjali, I. P., & Karunia, R. L. (2021). Assessing the development of performance audit methodology in the supreme audit institution: The case of Indonesia. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 7(1), 19–37. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v7i1.554>
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester I tahun 2024 (IHPS I-2024)*. https://www.bpk.go.id/assets/files/ihps/2024/I/ihps_i_2024_1729583557.pdf. Diakses 14 Agustus 2025.
- Bappenas. (2020). *Narasi RPJMN 2020–2024*. https://ditkumlasi.bappenas.go.id/download/file/Narasi_RPJMN_2020-2024.pdf. Diakses 14 Agustus 2025.
- CASP. (2024). *CASP checklists*. <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Dualisme sistem monitoring dan evaluasi*. <https://anggaran.kemenkeu.go.id/in/post/dualisme-sistem-monev>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Reformulasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Tahun 2022 dan strategi persiapan penilaian IKPA Tahun 2023*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/manokwari/id/data-publikasi/berita-terbaru/3015-reformulasi-indikator-kinerja-pelaksanaan-anggaran-ikpa-tahun-2022-dan-strategi-persiapan-penilaian-ikpa-tahun-2023.html>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023a). *Formula dan bobot penghitungan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Tahun 2023*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tasikmalaya/id/data-publikasi/berita-terbaru/2897-formula-bobot-penghitungan-indikator-kinerja-pelaksanaan-anggaran-ikpa-tahun-2023.html>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023b). *Kebijakan IKPA Tahun 2023*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/sijunjung/id/data-publikasi/artikel/3116-kebijakan-ikpa-tahun-2023.html>. Diakses 14 Agustus 2025.

- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023c). *IKPA sebagai alat ukur kualitas belanja negara (Bagian 1)*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/sinjai/id/kisss/pusat-data/literasi-keuangan/artikel-terkini/3293-ikpa-sebagai-alat-ukur-kualitas-belanja-negara-part-1.html>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *PMK No. 39 Tahun 2024 tentang Standar Biaya Masukan (SBM) TA 2025 (info unduh)*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/bandarlampung/id/download/peraturan-terbaru/3089-pmk-no-39-tahun-2024-tentang-standar-biaya-masukan-sbm-tahun-anggaran-2025.html>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Flinders University. (2010). *AACODS checklist: Appraisal tool for grey literature*. <https://fac.flinders.edu.au/dspace/api/core/bitstreams/e94a96eb-0334-4300-8880-c836d4d9a676/content>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Istianah, I., Sari, N. P., & Indriani, V. (2024). A systematic review of public sector audits in Indonesia. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 10(1), 33–54. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v10i1.1544>.
- JB1. (2017). *JB1 critical appraisal tools*. <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Download/228128/Permendagri%20Nomor%2090%20Tahun%202019.pdf>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah*. <https://peraturan.bpk.go.id/details/162792/permendagri-no-77-tahun-2020>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023a). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*. <https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/pmk-62-tahun-2023>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023b, Maret 19). *Peluncuran perdana modul sinkronisasi Renja–RKA (KRISNA–SAKTI)*. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/sinkronisasi-krisna-sakti>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024a). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2024 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2025*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/292592/pmk-no-39-tahun-2024>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024b). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 92 Tahun 2024 tentang Standar Biaya Keluaran Tahun Anggaran 2025*. <https://peraturan.bpk.go.id/Download/369676/2024pmkeuangan092.pdf>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi atas Implementasi SAKIP pada Instansi Pemerintah*.

- <https://jdih.maritim.go.id/cfind/source/files/permenpanrb/permen-panrb-no.-88-tahun-2021.pdf>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023a, Maret 14). *Aplikasi KRISNA–SAKTI berpadu: Lompatan besar reformasi birokrasi anggaran*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/aplikasi-krisna-sakti-berpadu-menteri-panrb-lompatan-besar-reformasi-birokrasi-anggaran>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023b, Agustus 2). *Evaluasi SAKIP, RB, dan ZI 2023: Hasilnya harus berdampak*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/evaluasi-sakip-rb-zi-2023-menteri-panrb-hasilnya-harus-berdampak>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023c). *Ayo pahami seluk-beluk evaluasi AKIP 2023*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/ayopahami-seluk-beluk-evaluasi-akip-2023>. Diakses 14 Agustus 2025.
- KPBU–Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (n.d.). *Value for Money (VfM)*. <https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/21-18/pjpk/persyaratan-proyek/value-for-money-vfm>. Diakses 1 September 2025
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Spending reviews*. In *Government at a glance 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/spending-reviews_2a2612b6.html. Diakses 14 Agustus 2025.
- Ouzzani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z., & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, 5, 210. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Download/94590/PP%20Nomor%2012%20Tahun%202019.pdf>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah*. <https://djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2022/01/Salinan-UU-Nomor-1-Tahun-2022.pdf>. Diakses 14 Agustus 2025.
- World Bank. (2020). *Indonesia public expenditure review 2020: Spending for better results*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/611541588612447572/pdf/Main-Report.pdf>. Diakses 14 Agustus 2025.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.