

**MODEL PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA
DEPUTI BIDANG PEMASARAN KEMENTERIAN PARIWISATA**

Disusun Oleh:

NAMA : ELGY ANDRIAN
NPM : 2243021043
JURUSAN : ADMINISISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KOSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Publik (M. Tr. AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN
TESIS**

Nama : Elgy Andrian
NPM : 2243021043
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Model Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Performance-Based Budgeting Implementation Model at the Deputy for Marketing, Ministry of Tourism*

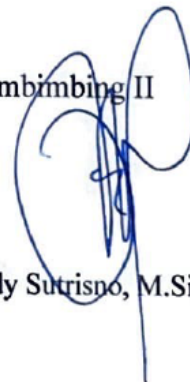
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc.)

Pembimbing II



(Dr. Edy Sutrisno, M.Si)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Elgy Andrian
NPM : 2243021043
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis : Model Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada
Deputi Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 24 Juni 2026
Pukul : 07.30 WIB s.d. Selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Hamka, MA
Sekretaris : Dr. Hidayaturahmi, MPA
Anggota : Dr. Alih Aji Nugroho, MPA
Pembimbing I : Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc.
Pembimbing II : Dr. Edy Sutrisno, M.Si



(Handwritten signatures of the examiners: Dr. Hamka, Dr. Hidayaturahmi, Dr. Alih Aji Nugroho, Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, and Dr. Edy Sutrisno)

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Elgy Andrian
NPM : 2243021043
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya susun dengan judul “Model Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Deputy Bidang Pemasaran Kementerian Pariwisata” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulis tesis ini merupakan plagiat atau penjiplak terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 30 Juni 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Elgy Andrian

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil ‘alamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, dan limpahan keberkahan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Model Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Deputi Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata”. Penyusunan tesis ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis memperoleh banyak arahan, bimbingan, bantuan, serta dukungan dari berbagai pihak, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. R Luki Karunia, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M, Sc. selaku Dosen Pembimbing I.
3. Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku Dosen Pembimbing II.
4. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Atina Winaya S.Hum., M.Hum, separuh tulang rusukku yang selalu mendukung dan memotivasi penyelesaian Tesis ini.
6. Shakina Kinandari Andrian, permata hati yang menjadi alasan terbesarku untuk terus berjuang dan tersenyum.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun sebagai bahan perbaikan di masa mendatang. Semoga thesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak

Jakarta, 30 Juni 2026



Elgy Andrian

ABSTRAK
MODEL PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA
PADA DEPUTI BIDANG PEMASARAN, KEMENTERIAN PARIWISATA

¹Elgy Andrian, ²Rochmad Nur Afsdy Saksono, ³Edy Sutrisno
Politeknik STIA LAN Jakarta
elgy.tourism@gmail.com

Penganggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan penting untuk mendorong tata kelola keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Penelitian ini membahas penerapan penganggaran berbasis kinerja pada Deputi Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata, yang belum sepenuhnya optimal dalam menghubungkan anggaran, *output*, dan *outcome*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan penganggaran berbasis kinerja serta merumuskan model penerapannya. Penelitian ini menggunakan konsep penganggaran berbasis kinerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja telah berjalan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi, namun masih menghadapi kendala pada keterkaitan indikator kinerja, pelaksanaan kinerja anggaran, pengukuran *outcome*, ketersediaan pedoman pelaksanaan kegiatan dan belum didukungnya monitoring dan evaluasi yang komprehensif. Faktor yang memengaruhi meliputi kepemimpinan dan komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, ketersediaan sumber daya, penghargaan dan sanksi, serta keinginan kuat untuk berhasil. Penelitian ini menghasilkan model penerapan penganggaran berbasis kinerja yang menekankan integrasi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan untuk memperkuat akuntabilitas dan efektivitas anggaran.

Kata Kunci: Penganggaran Berbasis Kinerja; Kinerja Anggaran; Output; Outcome; Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi; Penyempurnaan Administrasi; Ketersediaan Sumber Daya; Penghargaan Dan Sanksi; Serta Keinginan Kuat Untuk Berhasil.

ABSTRACT
PERFORMANCE-BASED BUDGETING IMPLEMENTATION MODEL
AT THE DEPUTY FOR MARKETING, MINISTRY OF TOURISM

¹Elgy Andrian, ²Rochmad Nur Afsdy Saksono, ³Edy Sutrisno
Politeknik STIA LAN Jakarta
elgy.tourism@gmail.com

Performance-based budgeting is an important approach to promoting effective, efficient, transparent, and accountable public financial governance. This study examines the implementation of performance-based budgeting at the Deputy for Marketing, Ministry of Tourism, which has not yet been fully optimized in linking budget allocations, outputs, and outcomes. The study aims to analyze the factors influencing the implementation of performance-based budgeting and to formulate an implementation model. This research employs the concept of performance-based budgeting. A qualitative approach with a case study method was applied through interviews, observation, and document review. The findings indicate that the implementation of performance-based budgeting has been carried out through the processes of planning, implementation, reporting, and evaluation. However, several challenges remain, particularly in relation to the alignment of performance indicators, the implementation of budget performance, outcome measurement, the availability of activity implementation guidelines, and the absence of comprehensive monitoring and evaluation support. The influencing factors include leadership and organizational commitment, administrative improvement, resource availability, rewards and sanctions, and a strong desire to succeed. This study produces a model for implementing performance-based budgeting that emphasizes the integration of planning, budgeting, implementation, monitoring, evaluation, and continuous improvement in order to strengthen budget accountability and effectiveness..

Keywords: *Performance-Based Budgeting; Budget Performance; Output; Outcome; Leadership and Organizational Commitment; Administrative Improvement; Resource Availability; Rewards and Punishments; Strong Desire to Succeed*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	18
C. Rumusan Permasalahan.....	19
D. Tujuan Penelitian.....	19
E. Manfaat Penelitian.....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teori.....	28
1. Tinjauan Kebijakan	28
a. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 terkait Keuangan Negara.....	28
b. Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional	30
c. Peraturan Pemerintah RI Nomor: 21 Tahun 2004 Tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga	32
d. Peraturan Pemerintah RI Nomor: 90 Tahun 2010 terkait Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga	33
e. Peraturan Pemerintah RI Nomor: 17 Tahun 2017 Tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan Nasional	35
f. Surat Edaran Bersama Kementerian Keuangan dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor: S- 122 /MK.2/2020 serta B- 517 /M.PPN/D.8/PP.04.03/05/2020 terkait Pedoman Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran	37
g. PMK Nomor: 62 Tahun 2023 tentang Perencanaann Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.....	38
2. Tinjauan Teori.....	40

a.	Keuangan Negara	40
b.	Penganggaran dalam Keuangan Negara	42
c.	Kinerja.....	44
d.	Penganggaran Berbasis Kinerja	45
e.	Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja ...	49
f.	Model	52
C.	Operasionalisasi Konsep	57
D.	Kerangka Berfikir.....	60
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	62
A.	Metode Penelitian	62
B.	Teknik Pengumpulan Data	62
1.	Sumber Data.....	63
a.	Data Primer	63
b.	Data Sekunder.....	68
2.	Teknik Pengumpulan Data	68
a.	Wawancara.....	68
b.	Telaah Dokumen.....	69
C.	Teknik Pengolahan Dan Analisis Data	70
D.	Validasi Model.....	71
BAB IV	HASIL PENELITIAN	73
A.	Deskripsi Lokus	73
B.	Penyajian Data Dan Pembahasan.....	75
1.	Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata	76
a.	Faktor Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi	77
b.	Faktor Penyempurnaan Administrasi.....	94
c.	Faktor Ketersediaan Sumber Daya	103
d.	Faktor Penghargaan dan Sanksi	123
e.	Faktor Keinginan Kuat Untuk Berhasil	134
2.	Model Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata	140
KESIMPULAN DAN SARAN	154	
A.	Kesimpulan	154
B.	Saran	157
DAFTAR PUSTAKA	163	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Distribusi Anggaran Unit Kerja Kementerian Pariwisata.....	8
Tabel 2. 1 Sintesis Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3 1 Key Informant.....	67
Tabel 4.1Pendelegasian Indikator Kinerja Deputy Bidang Pemasaran dan Deputy Bidang Pengembangan Penyelenggaraan Kegiatan/Event	78
Tabel 4.2 Pemetaan Arah Renstra dan Informasi Kinerja Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Deputy Bidang Pemasaran.....	82
Tabel 4.3 Realisasi Penyerapan Anggaran Deputy Bidang Pemasaran Per Bulan Tahun 2025	89
Tabel 4.4 Matriks Pemantauan TLHP BPK Yang Belum Sesuai Rekomendasi	98
Tabel 4.5 Progres Penyusunan Pedoman di Lingkungan Deputy Bidang Pemasaran.....	99
Tabel 4.6 Kebutuhan Pegawai Deputy Bidang Pemasaran Berdasarkan Analisis Beban Kerja	104
Tabel 4.7 Kebutuhan Kelompok Jabatan Deputy Bidang Pemasaran	105
Tabel 4.8 Distribusi Pegawai Deputy Bidang Pemasaran	106
Tabel 4.9 Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Penganggaran Berbasis Kinerja Tahun 2024 dan Tahun 2025 di Lingkungan Deputy Bidang Pemasaran.....	111
Tabel 4.10 Perbandingan Perwakilan Kantor Promosi Pariwisata di Indonesia dan Negara Kompetitor.....	119
Tabel 4.11 Capaian Kinerja Deputy Bidang Pemasaran Tahun 2024	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Reformasi Penganggaran di Indonesia.....	6
Gambar 1.2 Indikator Pelaksanaan Anggaran Deputy Bidang Pemasaran.....	13
Gambar 1.3 Hasil Evaluasi AKIP Deputy Bidang Pemasaran 2023 s/d 2025.....	18
Gambar 2.1 Model Determinan dan Dampak Performance-Based Budgeting terhadap Kualitas Institusi	54
Gambar 2.2 Model Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Penganggaran Berbasis Kinerja, dan Kinerja Organisasi	55
Gambar 2.3 Model Hubungan Staff Capacity, Performance-Based Budgeting, Top Management Support, dan University Performance.....	56
Gambar 2.4 Model Pengaruh Performance-Based Budgeting terhadap Kualitas Pendidikan Tinggi.....	56
Gambar 2.5 Kerangka Berfikir Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja di Deputy Bidang Pemasaran	61
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Deputy Bidang Pemasaran.....	74
Gambar 4.2 Pembagian Komposisi Target Deputy Bidang Pemasaran dan Deputy Bidang Pengembangan Penyelenggaraan Kegiatan/Event.....	78
Gambar 4.3 Publikasi Data Pariwisata Badan Pusat Statistik, Republik Indonesia	80
Gambar 4.4 Jumlah Revisi Anggaran Deputy Bidang Pemasaran Tahun 2023,2024 dan 2025	84
Gambar 4.5 Indikator Pelaksanaan Anggaran Deputy Bidang Pemasaran Tahun 2023,2024 dan 2025	86
Gambar 4.6 Tampilan Aplikasi Pelaporan PERSI.....	95
Gambar 4.7 Rekomendasi TLHP BPK Kepada Deputy Bidang Pemasaran	98
Gambar 4.8 Workshop Penjaringan Data dalam Pembuatan Instrumen Monitoring dan Evaluasi Kinerja Program Bidang Pemasaran Pariwisata.....	115
Gambar 4.9 Penyusunan Instrumen Monitoring dan Evaluasi Kinerja Program Bidang Pemasaran Pariwisata.....	115
Gambar 4.10 FGD dan Koordinasi Persiapan Penyusunan Petunjuk Teknis Monitoring dan Evaluasi.....	116
Gambar 4.11 Bimbingan Teknis Risk Management Information System (RMIS) Deputy Bidang Pemasaran.....	116
Gambar 4.12 Koordinasi Penyelarasan Data dan Informasi Capaian Kinerja.....	116
Gambar 4.13 Rapat Finalisasi Target Indikator Kinerja Sektor Pariwisata 2025–2029.....	117
Gambar 4.14 Review, Evaluasi dan Kolaborasi Strategi Pemasaran / REFLEKSI.....	117
Gambar 4.15 Rapat Koordinasi Ketersediaan Data Kunjungan Wisman, Perjalanan Wisnus dan Devisa	117
Gambar 4.16 Nilai Kinerja Anggaran (NKA) Kementerian Pariwisata	124
Gambar 4.17 Model Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Deputy Bidang Pemasaran	141
Gambar 4.18 Uji Validasi Model – Diskusi Terpumpun.....	147

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Akuntabilitas dalam layanan sektor publik di Indonesia masih menjadi isu yang terus mengemuka hingga kini. Sebagai negara berkembang, upaya mewujudkan *good governance* menjadi fokus utama, terutama dalam hal penggunaan kewenangan dan manajemen sektor publik. Berbagai kasus di negara berkembang menunjukkan bahwa korupsi telah mengakar kuat dalam birokrasi pemerintahan, sementara budaya administrasinya masih diwarnai dengan rendahnya tingkat akuntabilitas. Dalam upaya menjawab tantangan tersebut, pemerintah Indonesia telah melakukan reformasi penganggaran yang dilakukan dalam beberapa tahap.

Pada reformasi penganggaran tahap I, pemerintah telah menerbitkan UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, serta UU No. 25 Tahun 2004 tentang Perencanaan Pembangunan Nasional yang merupakan pondasi awal bagi reformasi di bidang penganggaran. Reformasi penganggaran tersebut menghasilkan tiga pilar yang menjadi acuan dalam pelaksanaan penganggaran di Indonesia yaitu:

1. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Base Budgeting*)
2. Penerapan Anggaran Terpadu (*Unified Budget*)
3. Penerapan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM)

Pada prinsipnya, ketiga pilar tersebut merupakan upaya yang dilakukan pemerintah dalam menjawab tuntutan masyarakat atas akuntabilitas, transparansi dan profesionalisme dalam pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pilar penerapan anggaran berbasis kinerja menjadi pilar utama dalam proses reformasi penganggaran yang dilakukan pemerintah. Sedangkan penerapan anggaran terpadu dan penerapan kerangka pengeluaran jangka menengah merupakan pilar pendukung dalam melaksanakan anggaran berbasis kinerja. Namun demikian ketiga pilar tersebut merupakan satu kesatuan prinsip yang harus

di implementasikan pemerintah dalam menjawab tuntutan publik atas pengelolaan APBN. Selanjutnya pada reformasi penganggaran tahap I ini, pemerintah mengeluarkan peraturan yang lebih detail terkait penganggaran yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL). Dalam aturan tersebut, setiap K/L diwajibkan menyusun program dan anggarannya melalui pendekatan penganggaran berbasis kinerja.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan penyusunan anggaran yang menekankan pada upaya pencapaian target kinerja. Konsep penyusunan anggaran saat ini tidak lagi fokus hanya pada sumber daya atau input saja, namun bergeser pada target kinerja yang akan dicapai. Dengan pergeseran fokus ini, diharapkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program dan kegiatan dapat tercipta pada setiap K/L.

Penganggaran berbasis kinerja diharapkan tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program dan kegiatan Kementerian/Lembaga, tetapi juga mendorong peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintahan. Pendekatan ini dapat dilihat dari dua sudut pandang: top-down dan bottom-up. Dalam perspektif top-down, penganggaran direncanakan oleh manajemen tingkat atas dan kemudian diimplementasikan oleh unit kerja di bawahnya. Sebaliknya, perspektif bottom-up memandang penganggaran sebagai sarana untuk melaksanakan kegiatan yang menghasilkan keluaran. Pada akhirnya, setiap keluaran ini berkontribusi pada pencapaian program nasional.

Penerapan penganggaran berbasis kinerja di tingkat nasional tercermin dari keterkaitan alokasi anggaran dengan Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Dalam RKP, target kinerja yang ingin dicapai pemerintah dibagi ke dalam beberapa program prioritas. Karena pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab bersama beberapa K/L, maka komunikasi dan koordinasi antar K/L terkait menjadi sangat penting. Setiap program prioritas kemudian dirinci lebih lanjut ke dalam fokus prioritas, yang berisi kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab masing-masing K/L untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam penyusunan penganggaran berbasis kinerja, terdapat tiga komponen utama yang menjadi acuan bagi setiap Kementerian/Lembaga (K/L) dalam melaksanakan program dan kegiatannya, yaitu indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja. Ketiga komponen ini menjadi landasan penting untuk memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan dapat digunakan secara efektif, efisien, dan memberikan hasil yang nyata. Komponen pertama adalah indikator kinerja, yang berfungsi sebagai ukuran pencapaian tujuan dari setiap program atau kegiatan yang dilakukan oleh K/L. Indikator ini dirancang untuk menilai sejauh mana hasil yang diharapkan dapat terealisasi. Ada dua jenis indikator utama dalam penganggaran berbasis kinerja: indikator output dan indikator outcome. Indikator output mengukur hasil langsung dari suatu kegiatan, seperti jumlah produk atau layanan yang dihasilkan, sementara indikator outcome mengukur dampak jangka panjang atau perubahan yang terjadi akibat pelaksanaan program. Penetapan indikator yang jelas dan terukur memungkinkan setiap K/L untuk memantau kinerja program secara lebih objektif dan memastikan bahwa anggaran yang digunakan benar-benar berkontribusi pada pencapaian tujuan yang diinginkan.

Komponen kedua indikator standar biaya, yang memberikan pedoman mengenai alokasi anggaran untuk berbagai kegiatan atau program. Standar biaya mencakup rincian mengenai biaya operasional, pengadaan barang dan jasa, serta sumber daya manusia yang diperlukan untuk melaksanakan suatu program. Dengan adanya standar biaya yang jelas, K/L dapat mengalokasikan anggaran secara rasional dan terukur, menghindari pemborosan, serta memastikan bahwa dana yang dialokasikan sesuai dengan kebutuhan riil. Standar biaya juga membantu dalam menyeimbangkan efisiensi penggunaan anggaran dengan pencapaian hasil kinerja yang diharapkan. Komponen ketiga indikator evaluasi kinerja, yang berperan dalam menilai hasil akhir dari setiap program atau kegiatan yang didanai. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator kinerja telah tercapai serta menilai apakah penggunaan anggaran sudah sesuai dengan standar biaya yang ditetapkan. Evaluasi kinerja tidak hanya mengukur efektivitas dari hasil yang dicapai, tetapi juga efisiensi penggunaan sumber daya selama pelaksanaan program.

Proses evaluasi ini memberikan umpan balik yang sangat penting bagi K/L untuk meningkatkan pelaksanaan program di masa mendatang, menyesuaikan anggaran sesuai kebutuhan, dan memastikan bahwa dana publik digunakan secara optimal. Secara keseluruhan, ketiga komponen ini membentuk fondasi penting dalam penganggaran berbasis kinerja. Melalui penerapan yang tepat, setiap K/L dapat menjalankan program-programnya dengan transparansi dan akuntabilitas, serta memastikan bahwa penggunaan anggaran publik mendukung pencapaian tujuan yang lebih efektif dan efisien.

Dalam perkembangannya penerapan penganggaran berbasis kinerja terus disempurnakan oleh pemerintah, hal ini terlihat pada reformasi penganggaran tahap II dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL). Dalam peraturan tersebut, pemerintah menguatkan penerapan penganggaran berbasis kinerja dengan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. Anggaran dialokasikan sesuai tugas dan fungsi setiap unit kerja dalam struktur organisasi. Artinya, anggaran mengikuti alur kerja yang sudah ditentukan (*money follow function*).
2. Alokasi anggaran berfokus pada hasil dan dampak yang ingin dicapai. Setiap rupiah yang dianggarkan harus memberikan hasil dan manfaat yang jelas (*output and outcome oriented*).
3. Pengelolaan anggaran diberikan fleksibilitas, namun tetap mengedepankan akuntabilitas. Setiap unit kerja diberikan keleluasaan dalam mengelola anggaran, namun tetap harus bertanggung jawab atas penggunaannya (*let the manager manages*).

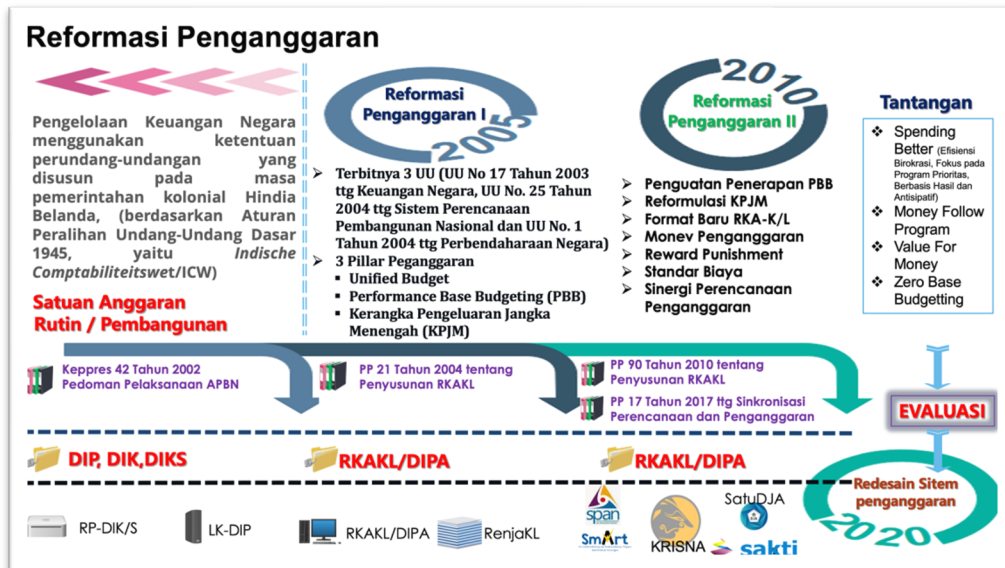
Selanjutnya pada reformasi penganggaran tahap II ini, pemerintah kemudian menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional. Peraturan ini di susun untuk untuk meningkatkan keterpaduan perencanaan dan penganggaran, yang lebih berkualitas dan efektif dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional. Penyusunan perencanaan dan penganggaran pembangunan

nasional ini dilakukan dengan pendekatan penganggaran berbasis program (*money follow program*) melalui penganggaran berbasis kinerja. Terdapat tiga kerangka dalam menjalankan penganggaran berbasis program yaitu; (1) kerangka pendanaan, (2) kerangka regulasi dan (3) kerangka pelayanan umum dan investasi. Pada kerangka pendanaan, pendekatan penganggaran dilakukan melalui pengintegrasian sumber pendanaan, baik sumber pendanaan pemerintah maupun non-pemerintah, yang dimanfaatkan dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional.

Selanjutnya pada kerangka regulasi, pendekatan penganggaran dilakukan dalam rangka memfasilitasi, mendorong, dan mengatur perilaku masyarakat dan penyelenggara negara dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional. Terakhir kerangka pelayanan umum dan investasi, pendekatan penganggaran ini dilakukan melalui pengintegrasian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan/ atau swasta dalam rangka menyediakan barang dan jasa publik yang diperlukan oleh masyarakat.

Setelah reformasi penganggaran tahap II, pemerintah kemudian menyempurnakan kembali penerapan penganggaran berbasis kinerja dengan kebijakan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran yang tertuang dalam Surat Edaran Bersama Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dengan Kementerian Keuangan, Nomor: S-122/MK.2/2020 dan Nomor: B-517/M.PPN/D.8/PP.04.03/05/2020 tentang Pedoman Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran. Tujuan diterbitkannya kebijakan redesain sistem perencanaan dan penganggaran salah satunya adalah untuk memperkuat penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini terlihat dari fokus penyusunan anggaran dititikberatkan pada hasil atas penyelenggaraan program pemerintah (*output* dan *outcome*). Program pemerintah di sini diartikan sebagai program nasional yang menjadi prioritas nasional dan program ini tidak lagi identik dengan tugas kewenangan eselon I di K/L, bahkan program ini dapat dilakukan oleh lintas K/L. Program tersebut menghasilkan outcome dan tanggung jawab setiap unit eselon I di K/L dibedakan dari capaian indikator kinerja program (*outcome*).

Gambar 1.1 Reformasi Penganggaran di Indonesia



Sumber: Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Kementerian Keuangan

Penerapan penganggaran berbasis kinerja berpotensi besar dalam mendorong efisiensi birokrasi. Penganggaran berbasis kinerja mencerminkan hasrat bahwa birokrasi terselenggara dalam performa yang baik serta mendorong pada pencapaian hasil. Namun, kondisi nyata saat ini menunjukkan bahwa walaupun telah ditetapkan undang-undang, peraturan dan kebijakan dalam mengimplementasikan penerapan anggaran berbasis kinerja, sebagian besar instansi pemerintah dalam penyusunan anggaran belum sepenuhnya berjalan optimal dan penerapannya masih sangat terbatas hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Nur Ramadhana Nashrul Ummam dkk., 2023) yang menjelaskan bahwa dalam proses implementasi penerapan penganggaran berbasis kinerja, masih banyak perbaikan yang perlu dilakukan oleh instansi pemerintah dalam menjawab tantangan yang dihadapi. Instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah perlu untuk melakukan perbaikan pada level makro yang bersifat *institutional arrangement*. Hal tersebut perlu untuk memastikan penerapan penganggaran berbasis kinerja benar-benar memberikan dampak perbaikan atas kinerja pemerintah secara umum. Selain itu, meskipun beberapa peraturan mengenai

penganggaran berbasis kinerja dianggap sudah lebih baik dibandingkan dengan pendekatan penganggaran sebelumnya, tentunya masih dibutuhkan penyempurnaan terus-menerus.

Kementerian Pariwisata merupakan salah satu Kementerian/Lembaga yang telah menerapkan penganggaran berbasis kinerja dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggarannya. Namun, penerapan tersebut belum sepenuhnya efektif dalam memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan benar-benar menghasilkan kinerja yang optimal, terukur, dan sesuai dengan tujuan program. Hal ini terlihat dari masih adanya berbagai temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sepanjang tahun 2020 sampai dengan 2025 yang menunjukkan adanya permasalahan dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pertanggungjawaban, serta pencapaian hasil kegiatan. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan anggaran belum sepenuhnya berorientasi pada hasil, karena masih ditemukan ketidaksesuaian antara perencanaan kegiatan dengan pelaksanaan, kelemahan dalam pengendalian internal, belum optimalnya monitoring dan evaluasi, serta belum kuatnya keterkaitan antara penggunaan anggaran dengan capaian kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil pemeriksaan BPK selama periode 2020–2025, permasalahan kinerja pada Kementerian Pariwisata tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga menyangkut efektivitas pelaksanaan program. Beberapa temuan menunjukkan bahwa masih terdapat kegiatan yang belum sepenuhnya didukung oleh perencanaan yang memadai, pelaksanaan yang belum sesuai ketentuan, serta pelaporan yang belum mampu menggambarkan manfaat atau outcome secara jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja masih menghadapi tantangan dalam menghubungkan input anggaran, output kegiatan, dan outcome program secara terukur. Dengan demikian, temuan BPK menjadi indikator penting bahwa sistem penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Kementerian Pariwisata masih perlu diperkuat, terutama dalam aspek perencanaan kinerja, kualitas indikator,

pengendalian pelaksanaan, pemanfaatan hasil evaluasi, serta akuntabilitas atas penggunaan anggaran.

Kementerian Pariwisata dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh enam unit kerja teknis eselon I yang memiliki tugas dan fungsi spesifik di bidang pariwisata. Dari keenam unit kerja tersebut, terdapat satu unit kerja teknis yang menjadi motor penggerak utama dan menggunakan sumber daya cukup besar dibandingkan unit kerja teknis lainnya. Jika melihat Tabel 1.1 Deputy Bidang Pemasaran merupakan unit kerja yang relatif menggunakan sumber daya anggaran terbesar dalam pelaksanaan program dan kegiatannya.

Tabel 1.1 Distribusi Anggaran Unit Kerja Kementerian Pariwisata

No	Unit Kerja	Anggaran TA 2023	Anggaran TA 2024	Anggaran TA 2025
1	Deputi Bidang Sumber Daya dan Kelembagaan	309.049.587.000	168,833,072,000	68,790,000,000
2	Deputi Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur	177.896.415.000	270,768,000,000	67,460,000,000
3	Deputi Bidang Industri dan Investasi	83.928.498.000	105,541,501,000	42,933,373,000
4	Deputi Bidang Pemasaran	373.616.004.000	439,297,000,000	119,300,000,000
5	Deputi Bidang Pengembangan Penyelenggaraan Kegiatan/Event	244.692.261.000	295,647,000,000	146,050,000,000

Sumber : Hasil Telaah Dokumen Renja Kemenpar Tahun 2023 s/d 2025

Sebagai unit kerja yang memiliki anggaran terbesar, Deputy Bidang Pemasaran memiliki tanggung jawab strategis dalam memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan tidak hanya terserap secara administratif, tetapi juga mampu mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Besarnya alokasi anggaran pada Deputy Bidang Pemasaran menunjukkan bahwa fungsi pemasaran pariwisata

menjadi salah satu prioritas penting dalam mendukung pencapaian sasaran pembangunan sektor pariwisata. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan anggaran pada unit ini menjadi sangat menentukan, karena semakin besar anggaran yang dikelola, semakin besar pula tuntutan terhadap efektivitas perencanaan, ketepatan pelaksanaan, akuntabilitas penggunaan anggaran, serta keterukuran hasil yang ditargetkan.

Pemilihan Deputy Bidang Pemasaran sebagai lokus penelitian mengenai penerapan penganggaran berbasis kinerja memiliki dasar yang kuat, baik dari sisi besaran anggaran, dinamika perubahan alokasi, maupun relevansi strategis unit kerja tersebut terhadap pencapaian kinerja sektor pariwisata nasional. Berdasarkan data distribusi anggaran unit kerja Kementerian Pariwisata tahun 2023–2025, Deputy Bidang Pemasaran merupakan salah satu unit kerja dengan alokasi anggaran terbesar dan paling dinamis dibandingkan unit kerja lainnya. Pada tahun 2023, Deputy Bidang Pemasaran memperoleh anggaran sebesar Rp373.616.004.000, yang merupakan alokasi terbesar dibandingkan unit kerja lainnya. Pada tahun 2024, anggaran Deputy Bidang Pemasaran meningkat menjadi Rp439.297.000.000, dan tetap menjadi unit dengan anggaran terbesar. Namun, pada tahun 2025, anggaran tersebut mengalami penurunan signifikan menjadi Rp119.300.000.000. Penurunan ini menunjukkan adanya perubahan besar dalam kebijakan alokasi anggaran, prioritas program, serta strategi pelaksanaan kegiatan pemasaran pariwisata.

Dari sisi proporsi terhadap total anggaran lima unit kerja, Deputy Bidang Pemasaran memiliki porsi sekitar 31,42% pada tahun 2023, meningkat menjadi 34,32% pada tahun 2024, kemudian menurun menjadi sekitar 26,84% pada tahun 2025. Meskipun mengalami penurunan pada tahun 2025, proporsi anggaran Deputy Bidang Pemasaran tetap tergolong besar. Hal ini menunjukkan bahwa unit kerja ini memiliki peran strategis dalam struktur pembiayaan program Kementerian Pariwisata, sehingga penting untuk diteliti apakah besarnya anggaran tersebut telah diikuti oleh perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja yang memadai.

Dalam perspektif penganggaran berbasis kinerja, besarnya alokasi anggaran harus berbanding lurus dengan kejelasan sasaran, indikator kinerja, output, outcome, serta manfaat yang dihasilkan. Oleh karena itu, Deputy Bidang Pemasaran menjadi lokus yang relevan untuk menilai sejauh mana anggaran yang dialokasikan benar-benar dikaitkan dengan capaian kinerja. Hal ini penting karena penganggaran berbasis kinerja tidak hanya menekankan pada berapa besar anggaran yang digunakan, tetapi juga pada sejauh mana anggaran tersebut menghasilkan kinerja yang terukur, efektif, efisien, dan berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Relevansi Deputy Bidang Pemasaran juga semakin kuat apabila dikaitkan dengan arah kebijakan sektor pariwisata nasional. Dalam Renstra Kementerian Pariwisata Tahun 2025–2029, sektor pariwisata ditegaskan sebagai sektor strategis yang berperan dalam pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, penguatan UMKM, serta peningkatan daya saing nasional. Renstra juga menekankan bahwa pembangunan pariwisata harus dikelola secara terencana, terukur, relevan, dan dapat dicapai, serta didukung oleh tata kelola dan kebijakan berbasis data agar program dan kegiatan selaras dengan kebutuhan masyarakat, daya dukung, anggaran, sasaran pembangunan nasional, dan dinamika global. Deputy Bidang Pemasaran memiliki posisi penting dalam mewujudkan arah tersebut karena fungsi pemasaran berkaitan langsung dengan upaya meningkatkan citra, daya tarik, kunjungan wisatawan, dan kontribusi pariwisata terhadap perekonomian. Renstra Kementerian Pariwisata Tahun 2025–2029 juga menempatkan pemasaran digital dan media sosial sebagai salah satu potensi utama sektor pariwisata, karena promosi destinasi saat ini sangat dipengaruhi oleh *platform digital*, konten kreatif, media sosial, dan kemampuan menjangkau pasar secara luas dan efisien. Dengan demikian, efektivitas anggaran pada Deputy Bidang Pemasaran menjadi penting untuk dikaji karena output kegiatan pemasaran seharusnya dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan *awareness*, minat kunjungan, pergerakan wisatawan nusantara, kunjungan wisatawan mancanegara, serta penguatan *branding* pariwisata Indonesia.

Selain itu, Renstra Kementerian Pariwisata Tahun 2025–2029 menunjukkan adanya pergeseran penting dalam arsitektur kinerja, yaitu penyederhanaan sasaran strategis agar lebih fokus dan penyusunan ukuran keberhasilan secara kolaboratif menggunakan kerangka logis yang berorientasi pada *outcome*. Pergeseran ini menegaskan bahwa setiap unit kerja, termasuk Deputy Bidang Pemasaran, tidak cukup hanya mempertanggungjawabkan terlaksananya kegiatan, tetapi juga harus mampu menunjukkan keterhubungan antara anggaran, *output*, dan *outcome*. Oleh sebab itu, penelitian mengenai penganggaran berbasis kinerja pada Deputy Bidang Pemasaran menjadi relevan untuk menilai apakah praktik penganggaran telah mengikuti perubahan orientasi tersebut.

Dari sisi indikator kinerja, Deputy Bidang Pemasaran juga memiliki beban kinerja yang cukup besar. Dalam dokumen Renstra (2025), Deputy Bidang Pemasaran tercatat memiliki 36 indikator kinerja dengan persentase alokasi anggaran sebesar 10,7% per tahun pada periode 2025–2029. Jumlah indikator tersebut menunjukkan bahwa Deputy Bidang Pemasaran memiliki cakupan kinerja yang luas dan kompleks. Semakin banyak indikator kinerja yang harus dicapai, semakin besar pula kebutuhan untuk memastikan bahwa alokasi anggaran disusun secara tepat, terukur, dan berbasis prioritas. Kondisi ini memperkuat urgensi penelitian untuk melihat apakah proses perencanaan dan penganggaran telah mampu menghubungkan indikator kinerja dengan kebutuhan anggaran secara rasional dan akuntabel.

Dinamika anggaran Deputy Bidang Pemasaran juga menunjukkan adanya persoalan menarik untuk dikaji. Pada tahun 2023 ke 2024, anggaran mengalami peningkatan dari Rp373,61 miliar menjadi Rp439,29 miliar. Namun, pada tahun 2025 anggaran turun menjadi Rp119,30 miliar. Penurunan yang sangat besar ini menimbulkan pertanyaan akademik dan praktis mengenai bagaimana unit kerja menyesuaikan target, strategi, prioritas kegiatan, serta indikator kinerja dalam kondisi fiskal yang berubah. Dalam konteks penganggaran berbasis kinerja, pengurangan anggaran seharusnya diikuti oleh penajaman prioritas, efisiensi

kegiatan, penyesuaian target yang rasional, serta penguatan evaluasi atas efektivitas program sebelumnya.

Dengan demikian, Deputy Bidang Pemasaran menjadi lokus penelitian yang tepat karena menghadirkan kasus yang relevan untuk melihat hubungan antara alokasi anggaran yang besar, perubahan anggaran yang signifikan, dan tuntutan pencapaian kinerja yang terukur. Penelitian pada unit ini dapat memberikan gambaran apakah penganggaran berbasis kinerja telah diterapkan secara substantif atau masih bersifat administratif. Artinya, penelitian ini tidak hanya menilai keberadaan dokumen perencanaan dan anggaran, tetapi juga menelaah apakah anggaran benar-benar digunakan sebagai instrumen untuk mencapai sasaran kinerja yang jelas. Selain itu, pemasaran pariwisata merupakan fungsi yang sangat dipengaruhi oleh dinamika eksternal, seperti perubahan perilaku wisatawan, kompetisi antarnegara, perkembangan teknologi digital, isu geopolitik, dan perubahan preferensi pasar. Renstra Kementerian Pariwisata menyebutkan bahwa kompetisi antarnegara dalam merebut pasar pariwisata internasional semakin ketat, sehingga Indonesia perlu memperkuat *branding*, meningkatkan standar layanan, dan mengakselerasi inovasi produk pariwisata berbasis keunggulan lokal dan teknologi. Kondisi ini menuntut Deputy Bidang Pemasaran untuk mampu mengelola anggaran secara adaptif, responsif, dan berbasis data.

Dari hasil observasi data Indikator Pelaksanaan Anggaran Deputy Bidang Pemasaran tahun 2023 sampai dengan 2025 menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran masih menghadapi tantangan, khususnya pada aspek Deviasi Halaman III DIPA dan Penyerapan Anggaran. Deviasi Halaman III DIPA menggambarkan tingkat kesesuaian antara rencana penarikan dana dengan realisasi anggaran. Apabila deviasi masih terjadi, hal ini menunjukkan bahwa rencana pelaksanaan anggaran belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil pelaksanaan kegiatan. Sementara itu, indikator Penyerapan Anggaran menunjukkan kemampuan unit kerja dalam merealisasikan anggaran yang telah dialokasikan. Penyerapan yang belum optimal dapat mencerminkan adanya kendala dalam kesiapan kegiatan, proses pelaksanaan, koordinasi, maupun pengendalian anggaran.

Gambar 1.2 Indikator Pelaksanaan Anggaran Deputy Bidang Pemasaran

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

DEPUTI BIDANG PEMASARAN

Tahun 2023

INDIKATOR PELAKSANAAN ANGGARAN

Sampai Dengan : DESEMBER

No	Kode KPPN	Kode BA	Kode Satker	Uraian Satker	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran					Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Nilai Total	Konversi Bobot	Nilai Akhir (Nilai Total/Konversi Bobot)
						Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Dispensasi SPM	Capaian Output			
1	175	040	427005	DEPUTI BIDANG PEMASARAN	Nilai	100.00	52.82	82.37	92.88	99.74	99.23	100.00	100.00	90.94	100%	90.94
					Bobot	10	10	20	10	10	10	5	25			
					Nilai Akhir	10.00	5.28	16.47	9.29	9.97	9.92	5.00	25.00			
					Nilai Aspek	76.41		94.84					100.00			

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

DEPUTI BIDANG PEMASARAN

Tahun 2024

INDIKATOR PELAKSANAAN ANGGARAN

Sampai Dengan : DESEMBER

No	Kode KPPN	Kode BA	Kode Satker	Uraian Satker	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran				Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Nilai Total	Konversi Bobot	Dispensasi SPM (Pengurangan)	Nilai Akhir (Nilai Total/Konversi Bobot)
						Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Capaian Output				
1	175	040	427005	DEPUTI BIDANG PEMASARAN	Nilai	100.00	88.05	89.09	89.62	100.00	100.00	100.00	94.99	100%	0.00	94.99
					Bobot	10	15	20	10	10	10	25				
					Nilai Akhir	10.00	13.21	17.82	8.96	10.00	10.00	25.00				
					Nilai Aspek	94.03		94.68				100.00				

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

DJPb

Tahun 2025

INDIKATOR PELAKSANAAN ANGGARAN SATKER

NO	Periode	Kode KPPN	Kode BA	Kode Satker	Uraian Satker	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran			Kualitas Pelaksanaan Anggaran					Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran		Nilai Total	Konversi Bobot	Dispensasi SPM (Pengurangan)	Nilai Akhir (Nilai Total/Konversi Bobot)
							Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Nilai Aspek	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Nilai Aspek	Capaian Output	Nilai Aspek				
1	12 Desember	175	147	694450	DEPUTI BIDANG PEMASARAN	Nilai	100,00	81,79	90,90	76,83	100,00	100,00	100,00	94,21	100,00	100,00	92,63	100,00%	0,00	92,63
						Bobot	10	20		10	10	10	25		25,00					
					Nilai Akhir	10,00	12,27			15,37	10,00	10,00	10,00		25,00					

Sumber: Aplikasi Myintress Kementerian Keuangan

Kemudian, dari hasil Laporan Pemeriksaan Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) atas Efektivitas Kegiatan Pemasaran Pariwisata Indonesia dalam Rangka Meningkatkan Ekonomi Nasional Sektor Pariwisata Tahun 2023 s/d Semeseter I Tahun 2025, menunjukan penerapan penganggaran berbasis kinerja pada Deputy

Bidang Pemasaran belum memadai karena masih terdapat kelemahan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi kegiatan pemasaran pariwisata. Pertama, kegiatan pemasaran pariwisata belum didukung oleh sumber daya dan kelembagaan yang sesuai kebutuhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum sepenuhnya mempertimbangkan kapasitas organisasi sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja. Dalam konteks penganggaran berbasis kinerja, anggaran yang besar tidak akan efektif apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia, kelembagaan, data, serta jejaring kerja yang memadai.

Kedua, penyusunan strategi komunikasi pemasaran terpadu belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pemasaran belum sepenuhnya diarahkan oleh strategi yang kuat, terukur, dan berbasis target pasar. Akibatnya, alokasi anggaran berisiko hanya membiayai kegiatan yang bersifat administratif atau seremonial, tanpa keterkaitan yang kuat dengan capaian outcome pemasaran pariwisata.

Ketiga, strategi dan target komunikasi pemasaran terpadu belum sepenuhnya disusun berdasarkan hasil brand measurement yang tepat. Padahal, dalam penganggaran berbasis kinerja, data pengukuran seperti brand awareness, persepsi pasar, efektivitas kampanye, dan minat kunjungan seharusnya menjadi dasar dalam penyusunan strategi dan pengalokasian anggaran. Tanpa dukungan data yang tepat, kegiatan pemasaran sulit dipastikan efektivitasnya.

Keempat, pelaksanaan kegiatan kemitraan untuk pasar nusantara dan pasar mancanegara belum sepenuhnya sesuai dengan strategi dan target pemasaran. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan implementasi. Kegiatan seperti pameran, famtrip, sales mission, dan kerja sama terpadu seharusnya memiliki target yang jelas, indikator keberhasilan, serta metode pengukuran dampak terhadap peningkatan kunjungan wisatawan.

Kelima, kegiatan kemitraan co-branding dan Wonderful Indonesia Co-Branding Award belum sepenuhnya sesuai dengan petunjuk teknis. Hal ini menunjukkan bahwa aspek tata kelola pelaksanaan kegiatan masih perlu diperkuat. Dalam penganggaran berbasis kinerja, kepatuhan terhadap petunjuk teknis penting

untuk memastikan kegiatan berjalan transparan, terukur, dan menghasilkan manfaat sesuai tujuan.

Keenam, monitoring, evaluasi, dan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan pemasaran pariwisata belum efektif. Padahal, monitoring dan evaluasi merupakan bagian penting dari siklus penganggaran berbasis kinerja. Tanpa evaluasi yang kuat, Deputy Bidang Pemasaran akan kesulitan menilai kegiatan mana yang efektif, kegiatan mana yang perlu diperbaiki, serta bagaimana anggaran tahun berikutnya harus diarahkan.

Dengan demikian, temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja pada Deputy Bidang Pemasaran masih cenderung belum sepenuhnya berorientasi pada hasil. Kelemahan utama terletak pada belum kuatnya integrasi antara perencanaan strategis, penganggaran, pelaksanaan kegiatan, pengukuran kinerja, dan evaluasi. Oleh karena itu, Deputy Bidang Pemasaran perlu memperkuat perencanaan berbasis data, menyusun indikator outcome yang lebih terukur, memastikan kegiatan sesuai strategi dan petunjuk teknis, serta menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan anggaran dan program pada periode berikutnya.

1.3 LHP Kinerja Deputy Bidang Pemasaran Tahun 2023 - 2025

	Judul Temuan 1. Kegiatan Pemasaran Pariwisata Belum Didukung Sumber Daya dan Kelembagaan Sesuai Kebutuhan 2. Penyusunan Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Belum Optimal 3. Strategi dan Target Komunikasi Pemasaran Terpadu Belum Disusun Berdasarkan Hasil Brand Measurement yang Tepat 4. Pelaksanaan Kegiatan Kemitraan untuk Pasar Nusantara dan Pasar Mancanegara Belum Sepenuhnya Sesuai dengan Strategi dan Target Pemasaran Pariwisata 5. Pelaksanaan Kegiatan Kemitraan Co-Branding dan Wonderful Indonesia Co-Branding Award Belum Sesuai dengan Petunjuk Teknis 6. Monitoring, Evaluasi dan Pengawasan atas Pelaksanaan Kegiatan Pemasaran Pariwisata Belum Efektif
---	---

Sumber: BPK RI

Pengukuran, pelaporan serta evaluasi hasil selama atau setelah pelaksanaan kegiatan dan penganggaran berbasis kinerja memiliki hubungan yang erat dalam konteks tata kelola keuangan pemerintah. Proses tersebut merupakan siklus berkelanjutan yang mendukung penerapan penganggaran berbasis kinerja. Ketiganya memastikan bahwa anggaran digunakan secara efektif dan efisien, serta memungkinkan penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tanpa pengukuran yang akurat, pelaporan yang transparan, dan evaluasi yang mendalam, sulit untuk menerapkan penganggaran berbasis kinerja dengan baik.

Selanjutnya, Berdasarkan data hasil evaluasi akuntabilitas kinerja tahun 2023 sampai dengan 2025, terlihat bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Deputy Bidang Pemasaran mengalami kecenderungan fluktuatif dan menurun pada tahun 2025. Nilai hasil evaluasi pada tahun 2023 sebesar 81,20 dengan predikat A, kemudian meningkat pada tahun 2024 menjadi 83,60 dengan predikat A. Namun, pada tahun 2025 terjadi penurunan cukup signifikan menjadi 79,30 dengan predikat BB. Penurunan nilai dari tahun 2024 ke 2025 sebesar 4,30 poin menunjukkan bahwa konsistensi penerapan prinsip penganggaran berbasis kinerja belum sepenuhnya terjaga.

Dalam konteks PBK, anggaran seharusnya tidak hanya dilihat dari aspek penyerapan, tetapi juga dari keterkaitan yang kuat antara perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, serta pencapaian output dan outcome. Turunnya nilai evaluasi mengindikasikan bahwa hubungan antara anggaran yang digunakan dengan hasil kinerja yang dicapai masih perlu diperkuat. Dari sisi perencanaan kinerja, nilai mengalami penurunan dari 24,60 pada tahun 2023, menjadi 24,00 pada tahun 2024, dan kembali turun menjadi 22,20 pada tahun 2025. Komponen ini memiliki bobot besar, yaitu 30, sehingga penurunan pada aspek perencanaan sangat berpengaruh terhadap total nilai evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kegiatan dan anggaran belum sepenuhnya disusun berdasarkan logika kinerja yang kuat. Dalam penerapan PBK, perencanaan

seharusnya mampu menjelaskan keterkaitan antara sasaran strategis, indikator kinerja, target, kegiatan, output, dan kebutuhan anggaran. Penurunan nilai ini dapat mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam penyelarasan antara dokumen perencanaan, alokasi anggaran, dan target kinerja Deputy Bidang Pemasaran.

Sementara itu, aspek pengukuran kinerja relatif stabil dan menunjukkan capaian yang cukup baik. Nilainya meningkat dari 24,60 pada tahun 2023 menjadi 27,60 pada tahun 2024, dan tetap berada pada angka 27,60 pada tahun 2025. Dengan bobot 30, capaian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja telah berjalan lebih baik dibandingkan aspek lainnya. Artinya, Deputy Bidang Pemasaran telah memiliki mekanisme pengukuran atas indikator kinerja yang relatif memadai. Namun demikian, stabilnya nilai pengukuran kinerja belum otomatis menunjukkan optimalnya PBK apabila hasil pengukuran tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai dasar perbaikan alokasi anggaran, penentuan prioritas kegiatan, dan evaluasi efektivitas program.

Pada komponen pelaporan kinerja, nilai tetap berada pada angka 12,00 dari tahun 2023 sampai 2025, dengan bobot 15. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaporan kinerja relatif konsisten, tetapi belum mengalami peningkatan. Dalam konteks PBK, pelaporan kinerja memiliki peran penting untuk menunjukkan apakah penggunaan anggaran telah menghasilkan output dan outcome yang sesuai dengan target. Stagnasi nilai pada aspek ini dapat dimaknai bahwa laporan kinerja sudah tersedia, tetapi masih perlu diperkuat dari sisi kualitas analisis, kedalaman informasi kinerja, penjelasan deviasi, serta keterkaitan antara realisasi anggaran dan capaian kinerja.

Penurunan paling menonjol terlihat pada komponen evaluasi internal/evaluasi akuntabilitas kinerja. Pada tahun 2023 dan 2024, nilai komponen ini berada pada angka 20,00, tetapi turun menjadi 17,50 pada tahun 2025. Penurunan sebesar 2,50 poin ini cukup penting karena evaluasi internal merupakan instrumen utama untuk memastikan bahwa pelaksanaan program dan anggaran berjalan sesuai dengan target kinerja. Dalam kerangka PBK, evaluasi internal seharusnya tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi alat pengendalian

untuk menilai efektivitas program, mengidentifikasi hambatan, serta memberikan rekomendasi perbaikan anggaran dan kegiatan. Penurunan nilai pada aspek ini menunjukkan bahwa fungsi evaluasi belum sepenuhnya menjadi dasar pengambilan keputusan dalam siklus perencanaan dan penganggaran berikutnya.

Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja di Deputy Bidang Pemasaran telah memiliki fondasi yang cukup baik, terutama pada aspek pengukuran kinerja. Namun, penerapannya belum optimal karena masih terdapat kelemahan pada aspek perencanaan dan evaluasi internal. Hal ini terlihat dari turunnya predikat dari A pada tahun 2023 dan 2024 menjadi BB pada tahun 2025. Penurunan predikat tersebut menjadi sinyal bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi belum sepenuhnya terintegrasi dalam satu siklus manajemen kinerja yang kuat.

Gambar 1.3 Hasil Evaluasi AKIP Deputy Bidang Pemasaran 2023 s/d 2025

TAHUN 2023			
No	Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai 2023
1	Perencanaan Kinerja	30	24,6
2	Pengukuran Kinerja	30	24,6
3	Pelaporan Kinerja	15	12
4	Evaluasi Internal	25	20
Nilai Hasil Evaluasi		100	81,2
Predikat Penilaian			A

TAHUN 2024			
No	Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai 2024
1	Perencanaan Kinerja	30,00	24,00
2	Pengukuran Kinerja	30,00	27,60
3	Pelaporan Kinerja	15,00	12,00
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja	25,00	20,00
Nilai Hasil Evaluasi		100	83,60
Predikat Penilaian			A

TAHUN 2025			
No	Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai 2025
1	Perencanaan Kinerja	30,00	22,20
2	Pengukuran Kinerja	30,00	27,60
3	Pelaporan Kinerja	15,00	12,00
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja	25,00	17,50
Nilai Hasil Evaluasi			79,30
Predikat Penilaian		100	BB

Sumber: Inspektorat, Kemenparekraf

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan, dapat ditemukan bahwa masalah yang terjadi adalah sebagai berikut:

1. Penerapan penganggaran berbasis kinerja Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata memiliki nilai rendah pada beberapa indikator pelaksanaan anggaran.
2. Laporan Pemeriksaan Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) menunjukkan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja Deputy Bidang Pemasaran belum optimal karena masih lemah pada aspek perencanaan strategi, dukungan sumber daya, kesesuaian pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi.
3. Hasil evaluasi Inspektorat pada komponen evaluasi internal menunjukkan penerapan penganggaran berbasis kinerja Deputy Bidang Pemasaran, belum memenuhi bobot nilai yang telah ditetapkan.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan yang ada, beberapa masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengapa penerapan penganggaran berbasis kinerja Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata belum optimal?
2. Bagaimana model penerapan penganggaran berbasis kinerja yang dapat memperkuat keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, serta capaian output dan outcome pada Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata?

D. Tujuan Penelitian

Dari penelitian ini, peneliti memiliki tujuan untuk

1. Menganalisis faktor-faktor penyebab masih belum optimalnya penerapan penganggaran berbasis kinerja Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata.
2. Merumuskan model penerapan penganggaran berbasis kinerja yang dapat diterapkan pada Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata.

E. Manfaat Penelitian

Secara umum, penulis memiliki harapan besar agar hasil penelitian ini memberikan manfaat serta pertimbangan bagi para pengambil keputusan dan pengelola keuangan di lingkungan Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata dalam menerapkan penganggaran berbasis kinerja di satuan kerjanya. Selain itu, diharapkan penelitian ini juga dapat menambah wawasan terkait faktor-faktor yang memengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja serta dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai model penerapan penganggaran berbasis kinerja pada Deputy Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata, dapat disimpulkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja pada dasarnya telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya optimal. Penerapan tersebut terlihat dari adanya dokumen perencanaan dan penganggaran, indikator kinerja, rincian output, laporan realisasi anggaran, laporan kinerja, serta mekanisme monitoring dan evaluasi. Namun, hubungan antara anggaran, kegiatan, output, dan outcome belum sepenuhnya terbangun secara kuat dan terukur. Dalam praktiknya, beberapa kegiatan masih lebih mudah dinilai dari sisi keterlaksanaan output, seperti terlaksananya pameran, publikasi, *familiarization trip*, *business matching*, kerja sama terpadu, atau kegiatan promosi lainnya, dibandingkan dari sisi kontribusi langsungnya terhadap *outcome*, seperti peningkatan kunjungan wisatawan, pergerakan wisatawan nusantara, devisa pariwisata, citra pariwisata Indonesia, atau dampak ekonomi pada destinasi.

Secara umum, belum optimalnya penerapan penganggaran berbasis kinerja pada Deputy Bidang Pemasaran dipengaruhi oleh lima faktor utama, yaitu kepemimpinan dan komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, ketersediaan sumber daya, penghargaan dan sanksi, serta keinginan kuat untuk berhasil. Kelima faktor tersebut saling berkaitan dan memengaruhi efektivitas organisasi dalam menerjemahkan anggaran menjadi capaian kinerja yang substantif, berikut permasalahan yang muncul dari keempat faktor tersebut:

1. Faktor Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Pada Faktor Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan dan organisasi telah memiliki komitmen

untuk mendorong penerapan penganggaran berbasis kinerja. Komitmen tersebut terlihat dari adanya rapat, diskusi, arahan, serta perhatian terhadap target dan indikator kinerja. Namun, kepemimpinan dan komitmen tersebut belum sepenuhnya optimal karena arahan pimpinan belum selalu diterjemahkan secara tegas ke dalam mekanisme teknis yang menghubungkan anggaran dengan target, *output*, dan *outcome*. Selain itu, masih terdapat revisi anggaran yang cukup tinggi, penyerapan anggaran yang belum merata sepanjang tahun, serta monitoring dan evaluasi yang belum sepenuhnya menjadi instrumen pengendalian kinerja secara menyeluruh..

2. Faktor Penyempurnaan Administrasi

Deputi Bidang Pemasaran telah memiliki sejumlah instrumen administrasi, seperti dokumen perencanaan, dokumen anggaran, aplikasi pelaporan, SOP, juknis, serta sistem monitoring. Namun, penyempurnaan administrasi masih perlu diperkuat karena belum semua pedoman pelaksanaan kegiatan mutakhir dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, penginputan data pada sistem pelaporan belum sepenuhnya rinci dan analitis. Akibatnya, sistem administrasi belum sepenuhnya mampu mendukung evaluasi kinerja secara mendalam. Dalam konteks penganggaran berbasis kinerja, administrasi seharusnya tidak hanya berfungsi sebagai kelengkapan dokumen, tetapi juga sebagai instrumen untuk menelusuri hubungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi.

3. Faktor Ketersediaan Sumber Daya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia, anggaran, data, waktu, dan sarana kerja telah tersedia, tetapi belum sepenuhnya memadai untuk mendukung penerapan penganggaran berbasis kinerja secara optimal. Beberapa unit memiliki jumlah pegawai yang cukup, tetapi kapasitas teknis dalam perencanaan, penganggaran, analisis data, penyusunan indikator, dan evaluasi kinerja belum merata. Selain itu, ketersediaan data yang diperlukan untuk mengukur kontribusi kegiatan terhadap *outcome* masih menjadi tantangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan penganggaran

berbasis kinerja sangat bergantung pada kualitas sumber daya, tidak hanya dari sisi jumlah, tetapi juga dari sisi kompetensi, pembagian beban kerja, dan kemampuan menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan.

4. Faktor Penghargaan dan Sanksi

Mekanisme yang berjalan belum sepenuhnya dirasakan secara langsung oleh organisasi maupun unit kerja. Secara regulatif, mekanisme penghargaan dan sanksi telah dikenal dalam pengelolaan kinerja anggaran, tetapi dalam praktiknya belum sepenuhnya konsisten dan belum menjadi instrumen yang kuat untuk menghubungkan capaian kinerja anggaran dengan capaian outcome. Penghargaan atas kinerja yang baik belum selalu diikuti dengan tambahan dukungan anggaran atau insentif yang jelas, sedangkan sanksi lebih banyak dirasakan pada aspek administratif, seperti keterlambatan pelaksanaan atau pencairan anggaran. Dengan demikian, mekanisme penghargaan dan sanksi belum sepenuhnya mendorong budaya kinerja yang berbasis hasil

5. Faktor Keinginan Kuat Untuk Berhasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor ini telah terlihat dalam praktik penganggaran berbasis kinerja di Deputy Bidang Pemasaran. Hal tersebut tercermin dari adanya dorongan untuk tetap mencapai target meskipun terdapat keterbatasan anggaran, perubahan kondisi eksternal, dan kebutuhan penyesuaian strategi. Unit kerja mulai melakukan prioritas kegiatan yang dianggap paling berdampak, menyesuaikan fokus kegiatan, dan berupaya menyusun proses kerja agar hubungan antara kegiatan, output, dan capaian kinerja lebih jelas. Namun, faktor ini belum sepenuhnya menjadi budaya organisasi yang sistematis karena masih bergantung pada inisiatif masing-masing unit, belum didukung monitoring dan evaluasi yang komprehensif, serta belum sepenuhnya menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan anggaran berikutnya.

Selanjutnya, model penerapan penganggaran berbasis kinerja yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri atas tiga unsur utama, yaitu faktor, aktor, dan proses/tahapan. Unsur faktor meliputi kepemimpinan dan komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, ketersediaan sumber daya, penghargaan dan sanksi, serta keinginan kuat untuk berhasil. Unsur aktor meliputi KPA, PPK, pejabat struktural dan fungsional, verifikator keuangan, serta APIP. Sementara itu, unsur proses/tahapan terdiri atas analisis kebijakan dan sasaran strategis; penetapan tujuan, indikator, dan target kinerja; perumusan program, kegiatan, dan rincian output; penyusunan alokasi anggaran dan dokumen anggaran; verifikasi, reviu, dan persetujuan; pelaksanaan program dan pengendalian; pengukuran, monitoring, dan pelaporan kinerja; serta evaluasi hasil, umpan balik, dan perbaikan penganggaran.

Dengan demikian, dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja di Deputy Bidang Pemasaran telah memiliki fondasi kelembagaan, dokumen, indikator, aktor, dan proses yang mendukung. Namun, penerapannya belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kelemahan dalam kejelasan indikator, keterhubungan antara output dan outcome, kualitas data, konsistensi monitoring dan evaluasi, kapasitas sumber daya, mekanisme penghargaan dan sanksi, serta penggunaan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan anggaran. Oleh karena itu, model yang disusun dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi alternatif kerangka penerapan yang lebih terstruktur, terukur, dan berorientasi pada hasil.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian, peneliti menyarankan beberapa perbaikan yang dapat dilakukan agar dapat memperbaiki kelemahan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja pada Deputy Bidang Pemasaran. Beberapa langkah perbaikan yang diperlukan antara lain:

1. Deputy Bidang Pemasaran, KPA, dan para pimpinan unit kerja perlu memperkuat kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam mengawal

penerapan penganggaran berbasis kinerja. Penguatan tersebut perlu dilakukan melalui arahan yang lebih tegas dan terstruktur mengenai keterkaitan antara anggaran, kegiatan, output, outcome, dan indikator kinerja. Arahan pimpinan tidak cukup hanya disampaikan dalam forum umum atau pembahasan alokasi anggaran, tetapi perlu dituangkan dalam mekanisme kerja yang jelas agar setiap unit memahami prioritas, target, peran, serta tanggung jawabnya dalam pencapaian kinerja. Selain itu, forum koordinasi pimpinan perlu diarahkan tidak hanya untuk membahas realisasi anggaran, tetapi juga mengevaluasi capaian output, kendala pelaksanaan, deviasi terhadap target, dan kontribusi kegiatan terhadap outcome.

2. Sekretariat Deputy Bidang Pemasaran bersama KPA, PPK, pejabat struktural, pejabat fungsional, dan unit perencanaan perlu menyusun dan menetapkan *business process* penerapan penganggaran berbasis kinerja yang berlaku lintas unit. *Business process* tersebut perlu mencakup tahapan analisis kebijakan, penetapan indikator, perumusan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan kegiatan, pengukuran output, pelaporan, evaluasi outcome, serta tindak lanjut perbaikan. Dengan adanya proses bisnis yang baku, setiap unit kerja memiliki acuan yang sama dalam merencanakan, melaksanakan, mengukur, dan mengevaluasi kegiatan berbasis kinerja. Proses bisnis tersebut juga perlu dilengkapi dengan pembagian peran aktor, alur koordinasi, dokumen pendukung, jadwal pelaksanaan, dan mekanisme pengendalian.
3. Biro Perencanaan dan Keuangan, Sekretariat Deputy, serta unit teknis di lingkungan Deputy Bidang Pemasaran perlu memperkuat penajaman indikator kinerja dan definisi operasional setiap indikator. Indikator yang digunakan perlu memenuhi prinsip spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu. Selain itu, setiap indikator perlu dilengkapi dengan metode penghitungan, sumber data, unit penanggung jawab, serta mekanisme pelaporan yang jelas. Hal ini penting untuk menghindari perbedaan pemahaman dalam pengukuran capaian kinerja dan untuk memastikan bahwa

kontribusi masing-masing unit terhadap target organisasi dapat ditelusuri secara lebih akurat.

4. PPK, pejabat struktural, pejabat fungsional, tim pelaksana kegiatan, dan pengelola data kinerja perlu membangun mekanisme yang mampu menelusuri hubungan antara RO, output kegiatan, dan outcome. Setiap kegiatan promosi, seperti pameran, *business matching*, *familiarization trip*, publikasi digital, kampanye komunikasi, dan kerja sama terpadu, perlu dilengkapi dengan indikator antara yang dapat menunjukkan kontribusi terhadap outcome. Indikator antara tersebut dapat berupa potensi transaksi, jumlah *business leads*, kerja sama yang ditindaklanjuti, tingkat *engagement*, jangkauan publikasi, perubahan minat kunjungan, atau data lain yang relevan. Dengan demikian, keberhasilan kegiatan tidak hanya dilihat dari keterlaksanaan output, tetapi juga dari potensi dan kontribusinya terhadap hasil yang lebih luas.
5. Sekretariat Deputy, pengelola aplikasi pelaporan, verifikator keuangan, PPK, dan unit teknis perlu menyempurnakan sistem administrasi dan pelaporan agar tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan administratif, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi kinerja. Aplikasi pelaporan yang digunakan perlu diisi dengan data yang lebih rinci, seperti uraian kegiatan, lokasi, waktu pelaksanaan, pihak yang terlibat, output yang dihasilkan, kendala, solusi, bukti dukung, serta keterkaitan kegiatan dengan indikator kinerja. Kualitas data pelaporan perlu dikendalikan secara berkala agar informasi yang dihasilkan dapat digunakan untuk monitoring, evaluasi, dan pengambilan keputusan anggaran.
6. Deputy Bidang Pemasaran, Sekretariat Deputy, Biro Sumber Daya Manusia, Biro Perencanaan dan Keuangan, serta pimpinan unit teknis perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang terlibat dalam perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Peningkatan kapasitas dapat dilakukan melalui pelatihan teknis, pendampingan penyusunan indikator, pelatihan analisis data, penguatan kemampuan evaluasi program, serta pembelajaran lintas unit. SDM teknis tidak hanya perlu memahami

substansi pemasaran pariwisata, tetapi juga perlu memahami hubungan antara anggaran, output, outcome, dan akuntabilitas kinerja. Dengan demikian, penerapan penganggaran berbasis kinerja tidak hanya menjadi tanggung jawab unit perencanaan dan keuangan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh unit pelaksana.

7. Sekretariat Deputy, unit monitoring dan evaluasi, PPK, pejabat struktural dan fungsional, serta APIP/Inspektorat perlu memperkuat monitoring dan evaluasi agar lebih rutin, mendalam, dan komprehensif. Monitoring perlu dilakukan secara berkala sejak awal tahun anggaran untuk memastikan kesesuaian antara rencana kegiatan, realisasi anggaran, output, dan target kinerja. Evaluasi perlu dilakukan tidak hanya pada level kegiatan, tetapi juga pada level program untuk menilai efektivitas intervensi pemasaran secara menyeluruh. Hasil evaluasi harus memuat analisis penyebab keberhasilan atau ketidaktercapaian target, rekomendasi perbaikan, dan tindak lanjut yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya.
8. Deputy Bidang Pemasaran, Sekretariat Deputy, Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro SDM, serta Kementerian Keuangan sebagai pembina pengelolaan kinerja anggaran perlu memperkuat mekanisme penghargaan dan sanksi berbasis kinerja. Penghargaan dapat diberikan kepada unit kerja yang mampu menunjukkan capaian output dan outcome yang baik, efisiensi penggunaan anggaran, ketepatan waktu pelaksanaan, kualitas pelaporan, serta inovasi dalam pelaksanaan kegiatan. Sementara itu, sanksi atau konsekuensi perlu diarahkan pada pembinaan dan perbaikan kinerja bagi unit yang belum mencapai target atau belum melaksanakan kegiatan sesuai rencana. Mekanisme ini perlu disusun secara objektif agar dapat memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada hasil.
9. Deputy Bidang Pemasaran, KPA, Sekretariat Deputy, PPK, dan unit teknis perlu menggunakan hasil evaluasi kinerja secara nyata sebagai dasar penyusunan prioritas dan alokasi anggaran pada periode berikutnya. Kegiatan yang terbukti efektif dan memiliki kontribusi terhadap outcome perlu diperkuat, sedangkan

kegiatan yang belum efektif perlu diperbaiki, disesuaikan, atau dievaluasi kembali keberlanjutannya. Dengan demikian, prinsip *money follows program* dapat diterapkan secara lebih substantif, yaitu anggaran mengikuti program yang benar-benar mendukung pencapaian kinerja, bukan sekadar mengikuti pola alokasi tahun sebelumnya.

10. Deputi Bidang Pemasaran bersama seluruh stakeholder internal, yaitu KPA, PPK, Sekretariat Deputi, pejabat struktural dan fungsional, verifikator keuangan, APIP, serta unit teknis pelaksana kegiatan, perlu menindaklanjuti model penerapan penganggaran berbasis kinerja melalui uji coba pada siklus perencanaan dan penganggaran berikutnya. Uji coba tersebut dapat dilakukan pada beberapa kegiatan prioritas, seperti promosi destinasi prioritas, kampanye digital, pameran internasional, *business matching*, atau kegiatan pemasaran nusantara. Melalui uji coba tersebut, Deputi Bidang Pemasaran dapat menilai sejauh mana model dapat digunakan dalam praktik, bagian mana yang perlu disesuaikan, serta bagaimana model tersebut dapat diintegrasikan dengan sistem perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi yang telah berjalan.

Selanjutnya, pelaksanaan penerapan penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Deputi Bidang Pemasaran, Kementerian Pariwisata dapat mengacu pada model penerapan penganggaran berbasis kinerja yang dikembangkan oleh peneliti. Penerapan model tersebut sangat bergantung pada peran pimpinan dalam mengarahkan program, mengendalikan pelaksanaan anggaran, memperkuat komitmen organisasi, meningkatkan kualitas sumber daya, serta mendorong mekanisme penghargaan dan sanksi yang lebih jelas serta keinginan kuat untuk berorientasi pada hasil. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam proses analisis dan validasi data. Key informant yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pengelolaan kinerja di lingkungan Deputi Bidang Pemasaran. Untuk memperoleh analisis yang lebih

mendalam, penelitian selanjutnya dapat melibatkan informan yang lebih luas, seperti unit kerja lain di lingkungan Kementerian Pariwisata, Bappenas, Kementerian Keuangan, BPS, APIP, pelaku industri pariwisata, serta pihak eksternal yang berkaitan dengan pelaksanaan program pemasaran pariwisata. Selain itu, penelitian ini belum sepenuhnya melakukan validasi model melalui kegiatan Focus Group Discussion atau diseminasi dengan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat melakukan validasi model melalui FGD, uji implementasi terbatas, atau pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh masing-masing faktor terhadap efektivitas penerapan penganggaran berbasis kinerja secara lebih objektif dan komprehensif.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

Anggara, S. 2016. *Administrasi Keuangan Negara*. Bandung: Pustaka Setia.

Anggraeni, C., Erina, L., dan Effendi, S. 2020. “Penerapan Prinsip-Prinsip Anggaran Publik pada Organisasi Publik di Era Pandemi COVID-19”. *PESIRAH: Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.47753/pjap.v1i1.9>

Arifah, S. 2012. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja dengan Peranan CFO sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Kota Magelang*. Tesis tidak diterbitkan.

Ariwibawa, Y., Rachmina, D., dan Falatehan, A. F. 2018. “Strategi Peningkatan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan”. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 10(1). https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v10i1.22703

Arya Pradana, B., Dwi Handayani, B., dan Murtini, H. 2014. “Determinan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum pada Universitas Negeri Semarang”. *Accounting Analysis Journal*, 3(1). <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaj>

Ayu, M. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Empiris di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Bandar Lampung*. Tesis tidak diterbitkan.

Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.

Basri, Y. Z., dan Subri, M. 2005. *Keuangan Negara dan Analisis Kebijakan Utang Luar Negeri*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Behn, R. D. 2003. “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures”. *Public Administration Review*, 63(5).

BPKP. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*.

Bryson, J. M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Cipta, H. 2011. *Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) pada Pemerintah Daerah: Studi Eksploratif pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar*. Tesis tidak diterbitkan. Padang: Universitas Andalas.

De Jesus, M. R. C. 2006. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Kerjasama Republik Demokratik Timor Leste". *Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis*, 5.

Fitri, N., dan Fitriah, E. 2023. "Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Pegawai". *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i1.7106>

Fitri, S. M., Ludigdo, U., dan Djamhuri, A. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Empirik pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat". *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(2). <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jda>

Ganie, D., Saputra, H. J., dan Hasyim, W. 2023. "Analysis of the Implementation of Performance-Based Budgeting for Village Funds: Case Study in Berau District". *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 14.

Goedhart, C. 1963. *Garis-Garis Besar Ilmu Keuangan Negara*. Ratmoko (Ed.). Jakarta: Jambatan.

Hersey, P., Blanchard, K., dan Johnson, D. E. 1996. *Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Ho, A. T.-K., dan de Jong, M. 2019. "Rethinking Performance Budgeting". Dalam *Performance Budgeting Reform*, 3–12. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351055307-1>

Holzer, M., dan Schweser, R. W. 2011. *Public Administration: An Introduction*. London: Routledge.

Indraswati, dan Akram. 2018. "Determinan Anggaran Berbasis Kinerja dan Implikasinya terhadap E-Government: Pengujian Interaksi Money Follow Program". *Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan*, 1(1).

Kellough, J. E., dan Nigro, L. G. 2002. "Pay for Performance in Georgia State Government". *Review of Public Personnel Administration*, 22(2), 146–166. <https://doi.org/10.1177/0734371X0202200206>

Kementerian Keuangan. 2021. *Memahami Standar Biaya*. Online. <https://anggaran.kemenkeu.go.id/in/post/memahami-standar-biaya>

Khikmah, S. N., Ranani, M. M., dan Farida. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Penerapan

Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Magelang”. *Portal Garuda*.

Lorensius, L., Warman, W., dan Tresia, Y. 2021. “Kajian Literatur: Implementasi Performance-Based Budgeting pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia”. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(1), 118–131. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v9i1.172>

Manta, A.-M. 2020. “Performance-Based Budgeting: An Option or a Necessity”. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 915–924. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0087>

Mardiasmo. 2009. *Otonomi Daerah sebagai Upaya Memperkokoh Basis Perekonomian Daerah*. Yogyakarta: Andi.

Marsidi, M., Ginting, H., Askani, A., dan Supawanhar, S. 2022. “Determinant of the Effectiveness of Performance-Based Budgeting Implementation and Budget Absorption in Regional Government of Bengkulu Province”. *International Journal of Business, Economics & Management*, 5(2), 92–104. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n2.1889>

Maulina, R., dan Abdullah, S. 2019. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Kota Banda Aceh”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 4(4), 569–578.

Moynihan, D. P. 2008. *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Muhammad. 2019. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Lhokseumawe: Unimal Press.

Nur Ramadhana Nashrul Ummam, A., Qodarina, N., Istika Ratu Siregar, P., Firmansyah, A., dan Keuangan Negara STAN, P. 2023. “Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan”. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(1).

Pemerintah Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*.

Pemerintah Republik Indonesia. 2023. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*.

Prasetya, A. G. 2018. *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja: Kasus pada Satuan Kerja di Wilayah Pembayaran KPPN Bima*. Tesis tidak diterbitkan.

Rahman, A. 2010. "Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran Daerah Berbasis Kinerja". *Jurnal Ilmu Administrasi*, VII(4).

Robbins, S. P. 2005. *Essentials of Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Robinson. 2005. *Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature*.

Robinson, M. M. 2007. *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*. Washington, DC: International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9780230553569.071>

Romenda, A. Y., dan Ningsih, S. 2020. "Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Aceh". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 5(1), 1.

Ruky, A. S. 2006. *Performance Management System*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rupang, M., dan Bharanti, E. 2019. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja di Kabupaten Yahukimo". *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 9(2).

Saraswati, D., Amir, H. A., dan Junaidi, H. 2016. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan Pengawasan Inspektorat sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Jambi*. Tesis tidak diterbitkan.

Sembiring, B. B. 2009. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja: Studi Empiris di Pemerintah Kabupaten Karo*. Tesis tidak diterbitkan. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Suharnoko, D. 2019. "Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perangkat Daerah di Kabupaten Malang". *Jurnal Karta Rahardja*. Online. <https://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr>

Suliantoro, I. 2023. "Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan". *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 7(1).

Suprayogi. 2013. *Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja: Studi pada Satuan Kerja Pusat Survei Geologi*. Tesis tidak diterbitkan.

Young, R. D. 2003. *Performance-Based Budget Systems*. South Carolina: Institute for Public Service and Policy Research, University of South Carolina.

Yuwono, S., Indrajaya, T. A., dan Hariyandi. 2008. *Penganggaran Sektor Publik: Pedoman Praktis Penyusunan, Pelaksanaan, dan Pertanggungjawaban APBD Berbasis Kinerja*.

