



Analysis of Optimizing Budget Refocusing for Efficiency in The Department of Industry Trade Energy and Mineral Resources of North Sumatra Province

Analisis Optimalisasi Refocusing Anggaran Dalam Rangka Efisiensi di Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

Putri Dianita Agustin ¹⁾; Puja Rizqy Ramadhan ²⁾; Anggi Pratama Nasution ³⁾

^{1,2,3)} *Study Program of Accounting, Faculty of Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi*
Email: ¹⁾putridianita1602@gmail.com

ARTICLE HISTORY

*Received [27 Maret 2026]
Revised [29 April 2026]
Accepted [30 April 2026]*

KEYWORDS

Budget Refocusing, Efficiency, Program Performance.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi optimalisasi refocusing anggaran serta implikasinya terhadap efisiensi dan kinerja program di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tiga aparatur sipil negara pada bidang perencanaan, keuangan, dan pengembangan perdagangan dalam negeri, sedangkan data sekunder berasal dari laporan realisasi anggaran hingga Triwulan II Tahun 2025. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis tematik berbantuan NVivo 15. Hasil penelitian menunjukkan bahwa refocusing anggaran pada Tahun Anggaran 2025 berlangsung dalam kondisi keterbatasan ruang fiskal dan dipengaruhi oleh perubahan kebijakan pusat dan daerah, sehingga strategi yang diterapkan cenderung bersifat reaktif dan berdampak pada rendahnya realisasi belanja, khususnya belanja modal. Meskipun demikian, terdapat pergeseran pengelolaan anggaran menuju orientasi *outcome* sebagai dasar peningkatan efisiensi dan kinerja program.

ABSTRACT

This study analyzes the strategy of budget refocusing optimization and its implications for efficiency and program performance at the Department of Industry, Trade, Energy, and Mineral Resources of North Sumatra Province. A qualitative case study approach was employed. Primary data were collected through in-depth interviews with three civil servants from the planning, finance, and domestic trade development divisions, while secondary data were obtained from budget realization reports up to the second quarter of the 2025 fiscal year. Data were analyzed using thematic analysis supported by NVivo 15. The findings indicate that budget refocusing in the 2025 fiscal year was conducted under limited fiscal space and influenced by changes in national and regional policy directions, resulting in a predominantly reactive strategy and low budget realization, particularly in capital expenditure. Nevertheless, a shift toward outcome-oriented budget management was identified, emphasizing the importance of strengthening strategic planning and performance-based evaluation to enhance efficiency and accountability in local public financial governance.

PENDAHULUAN

Pembangunan daerah di Indonesia sangat bergantung pada pengelolaan anggaran yang efisien untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral (DPPESDM) Provinsi Sumatera Utara memiliki peran strategis dalam mendukung sektor industri dan perdagangan yang berkontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Regional Bruto daerah (Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Sumatera Utara, 2023). Namun, efektivitas pengelolaan anggaran masih menghadapi tantangan berupa lemahnya pengawasan, risiko penyimpangan, serta dinamika kebijakan pasca-perubahan kepemimpinan daerah yang berdampak pada konsistensi perencanaan fiskal (Tempo, 2025).

Pandemi COVID-19 memperkuat urgensi kebijakan refocusing anggaran melalui regulasi pemerintah pusat, seperti Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 dan PMK Nomor 17 Tahun 2021, yang mengalihkan belanja daerah ke sektor kesehatan dan pemulihan ekonomi. Meskipun demikian, implementasinya sering bersifat administratif dan kurang berbasis evaluasi kinerja, sehingga berpotensi mengurangi efektivitas program strategis daerah (Tami et al., 2024; Ulfah et al., 2024).

Lemahnya sistem pengawasan internal menyebabkan refocusing anggaran lebih berorientasi pada penyesuaian formal daripada prinsip efisiensi dan transparansi (Palito Sinaga et al., 2025). Dalam konteks tata kelola keuangan publik berbasis digital, (Ramadhan et al., 2024) menegaskan bahwa

penguatan moralitas, etika publik, dan akuntabilitas merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan efisiensi anggaran yang berkeadilan dan berkelanjutan. Nilai moralitas masyarakat desa yang berubah akibat modernisasi dan digitalisasi menunjukkan pentingnya rekonstruksi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas dalam tata kelola pemerintahan (Ramadhan et al., 2024). Lebih lanjut, (Ramadhan et al., 2024) menekankan bahwa penguatan aspek moral dan etika publik menjadi bagian integral dari upaya mewujudkan efisiensi anggaran yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya cenderung menekankan efisiensi umum dan tingkat serapan anggaran, tanpa menggali secara mendalam dinamika pengambilan keputusan serta persepsi aktor birokrasi dalam proses refocusing di tingkat dinas provinsi (Alimuddin, 2021; Anggarini et al., 2022; Elsa Pinika Putri Purba & Kusmilawaty Kusmilawaty, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk mengkaji refocusing anggaran secara kualitatif berbasis kinerja dan orientasi hasil.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi efektivitas program dan kegiatan, menganalisis tantangan internal dan eksternal dalam pelaksanaan refocusing anggaran, serta mengevaluasi kesesuaian perencanaan dan realisasi anggaran dengan prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan *outcome-based budgeting* sebagai dasar perumusan strategi optimalisasi pengelolaan anggaran di DPESDM Provinsi Sumatera Utara.

LANDASAN TEORI

Teori anggaran publik memandang anggaran sebagai instrumen kebijakan yang merefleksikan prioritas, nilai, dan keputusan politik pemerintah dalam keterbatasan sumber daya fiskal (Wildavsky, 2019). Proses penyusunan anggaran melibatkan interaksi aktor birokrasi dan politis yang menuntut legitimasi sosial, transparansi, serta orientasi hasil (Indrawati, 2020; Salam et al., 2024). Sistem penganggaran berbasis kinerja menjadi kerangka penting untuk menilai efisiensi dan efektivitas alokasi anggaran daerah (Aris Ismail et al., 2025).

Refocusing dan realokasi anggaran merupakan strategi kebijakan fiskal adaptif untuk mengalihkan belanja dari program kurang prioritas ke kebutuhan strategis dan mendesak. Proses ini menuntut evaluasi kinerja dan rasionalisasi belanja agar tidak menimbulkan inefisiensi tersembunyi (Lestari, 2020; Mansur, n.d.; Sugiyono, 2021). Prinsip utama yang ditekankan meliputi transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan program (Aris Ismail et al., 2025).

Konsep efisiensi anggaran dalam pendekatan *value for money* menekankan hubungan optimal antara *input*, *output*, dan *outcome* dalam menghasilkan manfaat publik yang maksimal (Gobel et al., 2023; Sugiyono, 2020). Efisiensi fiskal dicapai melalui perencanaan berbasis hasil dan penghindaran pemborosan serta duplikasi program (Esislahyenti et al., 2023; Muchran et al., 2021).

Prinsip *good governance* menegaskan pentingnya transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam tata kelola keuangan publik. Keterlibatan pengawasan internal dan eksternal memperkuat integritas fiskal dan mencegah praktik administratif semata dalam proses refocusing (Nirwana et al., 2022; K. G. Rahman & Rachman, 2021; Rahmatullah, 2021; Ronanda & Sulistiyowati, 2020; Sutrisna & Setiawati, 2023).

Pendekatan *New Public Management* (NPM) menekankan pengelolaan sektor publik berbasis kinerja dan orientasi *outcome* melalui pengukuran hasil, transparansi, dan evaluasi berkelanjutan (Bouckaert & Halligan, 2020; Hood, 1991). Penelitian menunjukkan bahwa indikator berbasis *outcome* lebih relevan dalam menilai dampak kebijakan anggaran terhadap kesejahteraan masyarakat dibandingkan sekadar tingkat serapan anggaran (Ayomi et al., 2023; Cecilia Lelly Kewo, 2024; Fazri et al., 2022; Hadi et al., 2022; Juliastuti et al., 2024).

Refocusing anggaran merupakan kebijakan fiskal berbasis *value for money* yang mengalihkan alokasi dari kegiatan berprioritas rendah ke program strategis dan mendesak guna meningkatkan efektivitas dan dampak belanja publik (Husna & Septyan, 2024).

Efisiensi anggaran mengacu pada penggunaan *input* secara rasional untuk menghasilkan *output* dan *outcome* yang optimal. Prinsip ini menekankan penciptaan nilai manfaat tertinggi melalui penghindaran duplikasi program, pemborosan, dan belanja seremonial yang tidak berdampak langsung terhadap kesejahteraan Masyarakat (Esislahyenti et al., 2023).

Siklus anggaran publik meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Dalam konteks refocusing, fleksibilitas fiskal diperlukan untuk merespons perubahan kebijakan dan kondisi sosial-ekonomi, namun harus tetap berada dalam kerangka akuntabilitas dan keberlanjutan program (Rosnawintang et al., 2024).

Evaluasi efisiensi berbasis *value for money* menilai keterkaitan antara *input*, *output*, dan *outcome*, di mana keberhasilan tidak hanya diukur dari capaian administratif, tetapi dari dampak nyata terhadap kesejahteraan publik (Gobel et al., 2023). Tantangan utama refocusing terletak pada dominasi

Selanjutnya, fitur *Text Search Query* digunakan untuk memahami konteks dan makna katakata yang muncul dalam *word cloud*. Dalam penelitian ini, analisis difokuskan pada kata “anggaran” dan “refocusing” sebagai kata kunci utama, serta kata “efisiensi” yang merepresentasikan tujuan kebijakan. Visualisasi hasil analisis menunjukkan struktur hierarki kata kunci berdasarkan konteks teks, di mana kata utama (root) seperti “refocusing” bercabang ke katakata terkait, termasuk “efisiensi”, yang mencerminkan hubungan semantik serta frekuensi kemunculannya dalam transkrip wawancara. Hasil penelusuran tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk *word tree*.

Gambar 2. Word Tree dari Penggunaan Kata “Anggaran, Refocusing, dan Efisiensi”



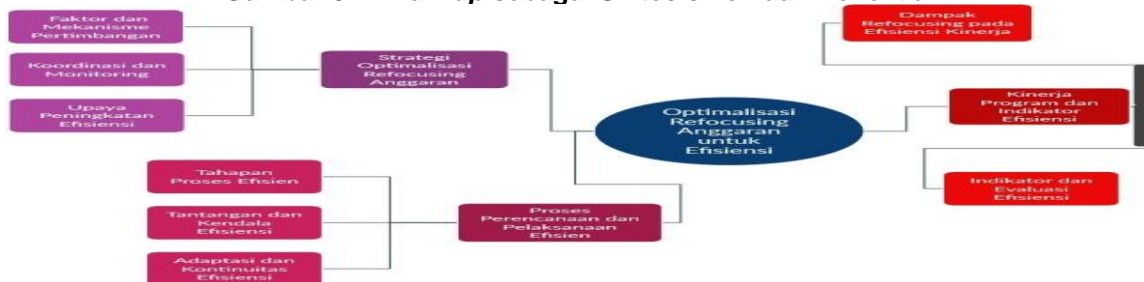
Temuan *word tree* menunjukkan bahwa kata “anggaran” menjadi pusat narasi informan dan berelasi kuat dengan istilah “refocusing”, “efisiensi”, “realisasi”, dan “kebijakan”. Pola ini menegaskan bahwa anggaran dipahami bukan sekadar dokumen keuangan, melainkan sebagai instrumen kebijakan publik yang merefleksikan prioritas, pilihan politik, dan keterbatasan fiskal pemerintah daerah. Temuan ini sejalan dengan *Public Budgeting Theory* yang memandang anggaran sebagai proses politik dan manajerial untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis sesuai tujuan pembangunan.

Percabangan kata “refocusing” dalam *word tree* menunjukkan bahwa proses pengalihan anggaran dipersepsikan informan sebagai mekanisme adaptif terhadap dinamika fiskal dan perubahan kebijakan pusat. Hal ini menguatkan pandangan *Public Budgeting* bahwa penyesuaian anggaran merupakan bagian dari pengambilan keputusan rasional dalam kondisi ketidakpastian, di mana koordinasi, perencanaan, dan evaluasi kinerja menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas alokasi anggaran.

Selanjutnya, keterkaitan kata “efisiensi” dengan realisasi dan serapan anggaran merefleksikan pendekatan *New Public Management* (NPM), yang menekankan orientasi hasil (*result oriented budgeting*) dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Informan memaknai efisiensi bukan hanya sebagai penghematan, tetapi sebagai kemampuan organisasi dalam menjaga keberlanjutan program, meningkatkan kualitas layanan, dan memastikan penggunaan anggaran yang selaras dengan *output* dan *outcome* yang diharapkan.

Dengan demikian, temuan *word tree* mengindikasikan bahwa praktik refocusing anggaran di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara berada pada titik temu antara *Public Budgeting Theory* dan *New Public Management*, di mana anggaran berfungsi sebagai alat kebijakan strategis sekaligus instrumen manajerial untuk mendorong efisiensi kinerja organisasi perangkat daerah.

Gambar 3. Mind Map sebagai Sintesis Temuan Penelitian



Gambar *mind map* merepresentasikan sintesis temuan penelitian yang diperoleh dari proses pengodean tematik atas transkrip wawancara dengan tiga informan kunci, yaitu Bidang Perencanaan, Bidang Keuangan, dan Bidang PPDN–TN. Visualisasi ini menggambarkan bagaimana konsep utama



optimalisasi refocusing anggaran untuk efisiensi dipahami, diimplementasikan, dan berdampak pada kinerja organisasi di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Secara konseptual, *mind map* disusun dalam tiga klaster besar, yaitu (1) strategi optimalisasi refocusing anggaran, (2) proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran, serta (3) dampak refocusing terhadap efisiensi dan kinerja program. Ketiga klaster tersebut saling terhubung dan mencerminkan alur logis pengelolaan anggaran dari tahap perencanaan hingga evaluasi kinerja.

Strategi Optimalisasi Refocusing Anggaran

Strategi optimalisasi refocusing anggaran di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2025 dipengaruhi oleh keterbatasan ruang fiskal serta kuatnya arahan kebijakan pusat dan kepala daerah. Refocusing cenderung bersifat reaktif, terutama untuk memenuhi belanja wajib dan kewajiban keuangan daerah, sehingga fleksibilitas pendanaan sektor produktif menjadi terbatas. Optimalisasi dilakukan melalui penyisiran kegiatan berdasarkan tingkat serapan dan kesesuaian dengan prioritas strategis, disertai penguatan koordinasi dan monitoring internal, yang mencerminkan pendekatan manajerial berorientasi efisiensi sebagaimana ditekankan dalam *New Public Management*.

Proses Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran

Proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran pascarefocusing mengalami dinamika signifikan akibat revisi anggaran yang dilakukan setelah perubahan APBD, sehingga menyebabkan keterlambatan implementasi program. Penyesuaian berulang terhadap dokumen perencanaan berdampak pada tertundanya sebagian kegiatan, khususnya pada Bidang PPDN–TN. Meskipun demikian, upaya adaptasi dilakukan melalui koordinasi lintas sektor dan pelaksanaan fungsi pelayanan publik secara non-anggaran, guna menjaga kontinuitas pelayanan di tengah keterbatasan fiskal.

Dampak Refocusing terhadap Efisiensi dan Kinerja Program

Refocusing anggaran mendorong pergeseran paradigma penilaian kinerja dari sekadar serapan anggaran menuju pencapaian *outcome*. Evaluasi kinerja tahun 2025 menunjukkan peningkatan orientasi hasil dibandingkan periode sebelumnya, di mana keberhasilan program tidak lagi semata diukur dari realisasi keuangan. Pada Bidang PPDN–TN, pelaksanaan kembali program pasar murah membuktikan bahwa refocusing yang diarahkan pada program prioritas berdampak langsung mampu meningkatkan efisiensi dan kinerja program, sejalan dengan prinsip *result oriented budgeting*.

Capaian program, kegiatan, dan realisasi keuangan hingga Triwulan II Tahun 2025 menjadi indikator penting dalam menilai dampak kebijakan refocusing anggaran terhadap kinerja Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara. Data realisasi tersebut digunakan untuk menganalisis tingkat efisiensi, konsistensi prioritas, serta dukungan terhadap Kegiatan Strategis Daerah (KSD), sebagaimana dirinci dalam tabel berikut:

Tabel 2. Realisasi Keuangan APBD Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	PERSENTASE
BELANJA DAERAH	70.771.864.951,00	22.669.364.805,00	32,03%
BELANJA OPERASI	69.965.183.077,00	22.669.364.805,00	32,40%
Belanja Pegawai	37.806.082.000,00	16.222.243.533,00	42,90%
Belanja Barang dan Jasa	32.159.101.077,00	6.447.121.272,00	20,04%
BELANJA MODAL	806.681.874,00	0,00	0,00%
Belanja Modal Peralatan dan Mesin	359.259.274,00	0,00	0,00%
Belanja Modal Aset Lainnya	447.422.600,00	0,00	0,00%

1. Belanja Daerah:
Total Belanja Daerah yang direalisasikan adalah sebesar Rp 22.669.364.805,00, atau setara dengan 32,03% dari anggaran sebesar Rp 70.771.864.951,00. Ini mencerminkan penggunaan anggaran pada berbagai keperluan operasional dan pembangunan di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral.
2. Belanja Operasional:
Belanja Operasional mencapai Rp 22.669.364.805,00, yang setara dengan 32,40% dari anggaran sebesar Rp 69.965.183.077,00. Komponen belanja ini mencakup Belanja Pegawai dan Belanja Barang dan Jasa.

3. Belanja Pegawai:
Belanja Pegawai mencapai Rp 16.222.243.533,00, yang mencerminkan 42,90% dari anggaran sebesar Rp 37.806.082.000,00. Angka ini menunjukkan alokasi dana yang signifikan untuk pembayaran gaji dan tunjangan bagi pegawai di Dinas terkait.
4. Belanja Barang dan Jasa:
Belanja Barang dan Jasa mencapai Rp 6.447.121.272,00, atau 20,04% dari anggaran sebesar Rp 32.159.101.077,00. Pengeluaran ini termasuk pembelian berbagai barang dan jasa yang diperlukan untuk operasional dan kegiatan lainnya.
5. Belanja Modal:
Realisasi Belanja Modal masih menunjukkan angka 0,00 dari anggaran sebesar Rp 806.681.874,00. Ini menandakan bahwa belum ada penggunaan anggaran pada komponen ini.
6. Belanja Modal Peralatan dan Mesin:
Belanja Modal untuk Peralatan dan Mesin belum tercatat pada realisasi keuangan, sehingga belum ada penggunaan anggaran pada komponen ini.
7. Belanja Modal Aset Lainnya
Belanja Modal Aset Lainnya juga belum tercatat pada realisasi keuangan, sehingga belum ada penggunaan anggaran pada komponen ini.

Dengan demikian, realisasi keuangan APBD Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral pada periode ini menunjukkan tingkat capaian yang beragam dalam penggunaan anggaran untuk berbagai keperluan operasional dan pembangunan. Pola realisasi ini mencerminkan keterbatasan ruang fiskal dan dampak kebijakan refocusing anggaran, di mana prioritas belanja masih terfokus pada pemenuhan belanja wajib dan operasional, sementara belanja pembangunan dan investasi publik mengalami penundaan. Kondisi tersebut berimplikasi pada terbatasnya daya ungkit anggaran terhadap peningkatan kinerja program sektor produktif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa refocusing anggaran di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara pada Tahun Anggaran 2025 berlangsung dalam kondisi keterbatasan ruang fiskal yang signifikan. Refocusing anggaran dipengaruhi oleh penurunan dana transfer, meningkatnya belanja wajib, serta penyesuaian arah kebijakan pusat dan kepala daerah, sehingga strategi yang diterapkan cenderung bersifat reaktif dan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek.

Dari sisi proses, perencanaan dan pelaksanaan anggaran pascarefocusing mengalami dinamika berupa revisi dokumen berulang dan keterlambatan implementasi program, yang berdampak pada rendahnya realisasi anggaran hingga Triwulan II Tahun 2025. Data realisasi anggaran menunjukkan dominasi belanja operasional, khususnya belanja pegawai, sementara belanja modal belum terealisasi. Kondisi ini menegaskan bahwa fleksibilitas anggaran untuk mendorong pembangunan sektor produktif masih terbatas.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengidentifikasi adanya pergeseran paradigma pengelolaan anggaran menuju orientasi *outcome*. Evaluasi kinerja tidak lagi semata-mata berfokus pada serapan anggaran, tetapi mulai mempertimbangkan dampak nyata program terhadap masyarakat, khususnya pada kegiatan prioritas seperti stabilisasi harga dan perlindungan konsumen. Temuan ini menunjukkan bahwa refocusing anggaran berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran apabila diarahkan secara strategis dan berbasis kinerja.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar refocusing anggaran ke depan tidak hanya bersifat responsif terhadap tekanan fiskal, tetapi dirancang secara lebih strategis melalui penguatan perencanaan berbasis *outcome* dan kajian kebijakan yang komprehensif. Dinas perlu meningkatkan koordinasi lintas bidang sejak tahap perencanaan untuk meminimalkan revisi berulang dan keterlambatan pelaksanaan program.

Selain itu, diperlukan penguatan sistem monitoring dan evaluasi berbasis kinerja untuk memastikan bahwa refocusing anggaran benar-benar mendukung pencapaian tujuan pembangunan sektor produktif. Pemerintah daerah juga disarankan untuk mulai melibatkan pemangku kepentingan eksternal secara terbatas dan terarah guna meningkatkan legitimasi kebijakan dan kualitas pengambilan



keputusan anggaran. Dengan demikian, refocusing anggaran tidak hanya menjadi instrumen penyesuaian fiskal, tetapi juga alat strategis dalam mendorong efisiensi dan keberlanjutan pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin, F. (2021). *Analisis Efektifitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral*. 8(1).
- Anggarini, T., Pratama, R., & Suryani, D. (2022). Pergeseran anggaran dalam belanja barang dan jasa di Kota Mataram. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 26(2), 145–158. <https://doi.org/10.xxxx/jkap.v26i2.xxxx>
- Aris Ismail, Dendy Patrija W, & Zainal Fatah. (2025). Optimalisasi Fungsi dan Peranan DPRD dalam Pengawasan Kebijakan Penggunaan Anggaran APBD di Kabupaten Pematang. *SOSIAL : Jurnal Ilmiah Pendidikan IPS*, 3(3), 40–56. <https://doi.org/10.62383/sosial.v3i3.978>
- Ayomi, D., Suradinata, E., & Nurdin, I. (2023). Analisis Manajemen Kinerja Dalam Mendukung Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Di Kabupaten Kepulauan Yapen Propinsi Papua. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 9(2), 27–40. [https://doi.org/10.25299/jkp.2023.vol9\(2\).14395](https://doi.org/10.25299/jkp.2023.vol9(2).14395)
- Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Sumatera Utara. (2023). *Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara*.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2020). *Managing Performance: International Comparisons* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429296353>
- Cecilia Lelly Kewo. (2024). *Manajemen Kinerja Akuntansi Sektor Publik, Teori dan Aplikasi*. Cv. Azka Pustaka.
- Elsa Pinika Putri Purba, & Kusmilawaty Kusmilawaty. (2024). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara. *Akuntansi*, 3(1), 304–319. <https://doi.org/10.55606/akuntansi.v3i1.1490>
- Esislahyenti, E., Mursalini, W. I., & Indrawati, N. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah dengan Pendekatan Value For Money (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Kabupaten Solok). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26454–264465.
- Fazri, E., Josiah, T., Pratiwi, E. U., Ainasya, A. R., & Andesti, D. (2022). Determinant Faktor Keberhasilan Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 7(2), 123–138. <https://doi.org/10.24967/ekombis.v7i2.1805>
- Gobel, H. S., Tuli, H., & Pakaya, L. (2023). Analisis Value For Money Dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) tahun 2019-2022(Studi Kasus Dinas Sosial Kabupaten Pohuwato). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis, Vol.01 No.(2987–9078)*, 367–374.
- Hadi, M. R., Muhsyaf, S. A., & Astuti, B. R. D. (2022). Pengembangan Model Manajemen Kinerja Pemerintah Berbasis Balanced Scorecard (Study Kasus Pemerintah Desa Mendana Raya) Development of Government Performance Model Based On Balanced Scorecard (Case Study of Mendana Raya Village Government). *Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 41–51. <https://doi.org/10.31289/jab.v8i1.6008>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Husna, S. D., & Septyan, K. (2024). Peran Aktor Pengamanan Keefektifan Penganggaran: Studi Etnometodologi Di Sektor Publik. *Owner*, 8(1), 697–704. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i1.1780>
- Indrawati, S. M. (2020). *Anggaran sebagai instrumen pembangunan dan kontrak sosial*. kementerian keuangan republik indonesia.
- Juliastuti, Ansari, Rohimah, Astutiek, D., Sudirman, A., Satyanegara, D., Malanti Paerah, A. K., Dodi Hidayah, D., Teruna Awaludin, D., Harmen, H., & Rismania Dewi, N. (2024). *Manajemen SDM Sektor Publik (Teori dan Praktik)*. www.freepik.com
- Lestari. (2020). *Refocusing anggaran: Strategi alokasi prioritas dalam kebijakan fiskal*. Penerbit Kebijakan Publik.
- Mansur, M. (n.d.). *Manajemen Pengeluaran Daerah di Indonesia: Penanganan Krisis Kesehatan dan Ekonomi Selama Pandemi COVID-19 Local Expenditure Management in Indonesia: Handling the Health and Economic Crisis During the COVID-19 Pandemic*. 16(2), 2021.
- Muchran, M., Winarsih, E., & Heldawati, H. (2021). ANALISIS REALISASI ANGGARAN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA PEMERINTAH KABUPATEN LUWU SULAWESI SELATAN. *AJAR*, 4(02), 133–142. <https://doi.org/10.35129/ajar.v4i02.200>
- Nirwana, K. P., Sakir, S., & Sutan, A. J. (2022). Analisis Kebijakan BLT Dan Desa dalam Upaya

- Penanganan Covid-19 pada Sektor Desa. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(2), 137–150. <https://doi.org/10.14710/jlrip.v7i2.15135>
- Palito Sinaga, D., Hutagaol, A., Silaban, J., Manullang, S., Kemala, P., & Negeri Medan, U. (2025). Meninjau Kinerja Anggaran Pemerintah Kota Medan Menggunakan Pendekatan Value For Money. *EKOMA: Jurnal Ekonomi*, 4(3).
- Rahman, A. Z., & Saputra, F. L. (2022). Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Cilacap. *Humanika*, 22(2), 117–126. <https://doi.org/10.21831/hum.v22i2.54277>
- Rahman, K. G., & Rachman, S. H. (2021). Pengaruh penerapan good governance dan pengendalian internal terhadap kinerja pengelolaan keuangan pemerintah daerah di Kota Makassar. *Jurnal Equilibrium*, 9(2), 230–240. https://www.researchgate.net/publication/349158607_Pengaruh_Penerapan_Good_Governance_dan_Pengendalian_Internal_terhadap_Kinerja_Pengelolaan_Keuangan_Pemerintah_Daerah_di_Kota_Makassar
- Rahmatullah, A. F. (2021). Analisis Penggunaan Konsep Smart Governance dalam paradigma Smart City di Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Ijd-Demos*, 3(2). <https://doi.org/10.37950/ijd.v3i2.87>
- Ramadhan, P. R., Suwarno, S., & Pratiwi, S. (2024). Konstruksi Pengelolaan Keuangan Desa Digital Perspektif Tradisi Minangkabau Raso Jo Pareso. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 965–972. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.5778>
- Ronanda, F. H. C., & Sulistiyowati, F. (2020). Good Government Governance Dan Kualitas Anggaran. *Jurnal Akuntansi Dan Governance Andalas*, 3(1), 50–68. <https://doi.org/10.25077/jaga.v3i1.34>
- Rosnawintang, Armawaddin, M., Millia, H., Suriadi, L. O., & Balaka, M. Y. (2024). Analisis Dampak Refocusing Terhadap Kinerja Anggaran Pada Lingkup Satker Polda Sultra Tahun Anggaran 2019 – 2021. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP)*, 9, 31–40.
- Salam, R., Aris Bahasruddin, Indra Dharma Wijaya, & Muhammad Faisal. (2024). Strategi Meningkatkan Resiliensi Dalam Tata Kelola Pemerintahan Pada Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(2), 309–326. <https://doi.org/10.52316/jap.v20i2.437>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Ke-2). Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisna, & Setiawati. (2023). Keterlibatan masyarakat dan lembaga pengawasan independen dalam pengelolaan anggaran daerah. In *Prosiding Seminar Nasional Tata Kelola Pemerintahan Daerah 2023* (pp. 45–56). Universitas Negeri Makassar.
- Tami, M. W., Ramadhan, D. F., Hidayah, M., & Parastica, M. (2024). *Mira Walidya Tami 1**, *Divo Fitra Ramadhan 2*, *Melani Hidayah 3*, *Melani Parastica 4*. 1(2).
- Tempo. (2025). *Sosok Topan Ginting yang Terjaring OTT KPK, Dekat dengan Bobby Nasution*. Tempo. https://www.tempo.co/hukum/sosok-topan-ginting-yang-terjaring-ott-kpk-dekat-dengan-bobby-nasution--1835376#goog_rewarded
- Ulfah, N., Pratama, I., & Rahman, A. (2024). Evaluasi refocusing anggaran daerah pada masa pandemi COVID-19: Perspektif penganggaran berbasis kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 15(1), 55–70. <https://doi.org/10.xxxx/jekp.v15i1.xxxx>
- Wildavsky, A. (2019). *The Politics of the Budgetary Process* (5th ed.). Little, Brown and Company.