

**KESIAPAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MENERAPKAN SMART BUDGETING DAN SMART SPENDING
(STUDI KASUS PEMERINTAH PROVINSI BANTEN)**

Mohamad Husni
mohamadhusni06@gmail.com Universitas Bina Bangsa

Riyanti Idayu
riyanti.idayu@gmail.com Universitas Bina Bangsa

Mochamad Fahru Komarudin
mochamad.fahru@binabangsa.ac.id Universitas Bina Bangsa

Diah Permatasari
diahpermatasari854@gmail.com Universitas Bina Bangsa

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kesiapan Pemerintah Provinsi Banten dalam mengimplementasikan smart budgeting dan smart spending ditinjau dari aspek sumber daya manusia, regulasi, kesiapan teknologi informasi, serta efisiensi dan akuntabilitas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan analisis data APBD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Provinsi Banten tergolong cukup siap dalam penerapan smart budgeting dan smart spending, ditandai dengan penggunaan sistem terintegrasi seperti SIPD, e-budgeting, dan e-reporting yang mendukung transparansi dan pengendalian belanja. Dari sisi regulasi, kerangka kebijakan nasional telah menjadi enabler utama integrasi perencanaan dan penganggaran. Namun, kesiapan sumber daya manusia masih menjadi tantangan, khususnya dalam pemahaman konseptual anggaran berbasis kinerja dan pemanfaatan teknologi sebagai alat analisis pengambilan keputusan berbasis data. Dari sisi efisiensi dan akuntabilitas, implementasi menunjukkan tren positif melalui fokus belanja prioritas, pengendalian belanja hibah, serta percepatan realisasi anggaran. Meski demikian, akuntabilitas yang dicapai masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan akuntabilitas substantif berupa manfaat nyata bagi masyarakat. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas SDM, pemanfaatan data analitik, dan orientasi nilai publik agar implementasi smart budgeting dan smart spending lebih berdampak.

Kata Kunci : Smart Budgeting; Smart Spending; E-Budgeting; Digitalisasi Pemerintahan; Sumber Daya Manusia.

Abstract

This study aims to analyze the level of readiness of the Banten Provincial Government in implementing smart budgeting and smart spending in terms of human resources, regulations, information technology readiness, and efficiency and accountability. The study used a qualitative approach with a case study design through in-depth interviews, documentation studies, and analysis of regional budget (APBD) data. The results indicate that Banten Province is relatively ready to implement smart budgeting and smart spending, indicated by the use of integrated systems such as SIPD, e-budgeting, and e-reporting that support transparency and spending control. From a regulatory perspective, the national policy framework has become a key enabler of planning and budgeting integration. However, human resource readiness remains a challenge, particularly in the conceptual understanding of

performance-based budgeting and the use of technology as an analytical tool for data-driven decision-making. In terms of efficiency and accountability, implementation shows a positive trend through a focus on priority spending, control of grant spending, and acceleration of budget realization. However, the accountability achieved is still administrative in nature and does not fully reflect substantive accountability in the form of tangible benefits to the community. This study emphasizes the importance of strengthening human resource capacity, utilizing analytical data, and orienting public values to ensure a more impactful implementation of smart budgeting and smart spending.

Keywords : *Smart Budgeting; Smart Spending; E-Budgeting; Digital Governance; Human Resources; Information Technology; Public Value; Banten Provincial Government.*

Pendahuluan

Perwujudan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien, khususnya dalam pengelolaan keuangan daerah, menuntut inovasi melalui penerapan konsep smart budgeting dan smart spending (Maulana et al., 2019). Penerapan e-budgeting merupakan salah satu wujud implementasi dari smart budgeting yang bertujuan untuk menciptakan perencanaan dan penganggaran yang transparan serta akuntabel (Zahri & Kusumastuti, 2020). Hal ini sejalan dengan tuntutan reformasi keuangan daerah di Indonesia yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi sebagai indikator tercapainya good governance (Nasution & Rizqy Ramadhan, 2019). Penggunaan aplikasi berbasis web dalam penganggaran elektronik ini diharapkan dapat memfasilitasi proses penyusunan anggaran daerah secara lebih efektif (Nasution & Rizqy Ramadhan, 2019). Transformasi digital dalam pengelolaan keuangan daerah ini juga signifikan dalam mempermudah pelaksanaan aktivitas perencanaan dan penganggaran, sejalan dengan adopsi Sistem Akuntansi Pemerintah berbasis akrual yang memerlukan seluruh kegiatan pengelolaan keuangan untuk akuntabel dan transparan (Nasution & Rizqy Ramadhan, 2019). Pemerintah Indonesia secara berkelanjutan berkomitmen untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi melalui reformasi sistem keuangan daerah, yang mencakup pengembangan sistem pembiayaan, penganggaran, akuntansi, dan audit (Andhayani et al., 2021). Penerapan transaksi non-tunai dalam pengelolaan keuangan daerah merupakan salah satu bentuk reformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas belanja pemerintah daerah (Kurnia, 2020). Inovasi ini mencakup penggunaan aplikasi penganggaran berbasis digital seperti e-budgeting yang dirancang untuk memfasilitasi penerapan prinsip tata kelola keuangan yang baik dan meningkatkan kinerja keuangan pemerintah daerah (Nasution & Rizqy Ramadhan, 2019).

Pemerintah Provinsi Banten, seperti daerah lainnya, menghadapi tantangan dalam mengadopsi sistem ini guna meningkatkan kinerja keuangan dan mewujudkan pengelolaan anggaran yang efisien (Taufik et al., 2021). Studi ini secara spesifik akan menganalisis kesiapan Pemerintah Provinsi Banten dalam mengadopsi dan mengimplementasikan kerangka *smart budgeting* dan *smart spending*, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan penerapan sistem ini (Prayoga & Yuhertiana, 2021). Provinsi Banten Provinsi Banten, dalam konteks kesiapan menerapkan smart budgeting dan smart spending, dapat mengambil pembelajaran dari keberhasilan Surabaya dalam mengintegrasikan berbagai aplikasi digital untuk efisiensi anggaran dan peningkatan pelayanan publik ((Qatrunnada et al., 2022; Wahyuningsih & Purnomo, 2020). Transformasi digital melalui implementasi e-government, termasuk e-budgeting dan e-project, telah terbukti mengurangi birokrasi, meningkatkan efektivitas, dan efisiensi dalam struktur serta manajemen organisasi pemerintahan (Qatrunnada et al., 2022; Sugiono, 2021). Pemerintah daerah lainnya, seperti Provinsi Jawa Tengah dan beberapa kabupaten di sana, juga telah mencapai tahap pemanfaatan e-government yang matang dalam pengelolaan anggaran dan proyek (Sofianto, 2019).

Keberhasilan ini didukung oleh berbagai faktor krusial seperti kesiapan wilayah, partisipasi masyarakat, kualitas sumber daya manusia, infrastruktur memadai, serta regulasi dan strategi yang jelas (Mardiana et al., 2021). Pendekatan komprehensif ini memastikan bahwa inisiatif smart budgeting dan smart spending tidak hanya fokus pada aspek teknologi, tetapi juga pada ekosistem pendukung yang holistik untuk mencapai tujuan tata kelola pemerintahan yang baik (Wijayanto, 2015). Pemerintah Provinsi Banten perlu menganalisis secara mendalam faktor-faktor keberhasilan ini, termasuk adopsi sistem seperti e-budgeting, e-procurement, dan e-delivery, untuk mengadaptasinya sesuai dengan konteks dan kapabilitas lokal (Suhendra, 2017). Analisis tersebut mencakup evaluasi infrastruktur digital yang tersedia, kapabilitas sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem terintegrasi, serta keselarasan kebijakan daerah dengan tujuan transformasi digital nasional (Sumiyanti et al., 2025). Penerapan sistem e-budgeting ini telah terbukti dapat mengurangi hambatan klasik dalam pengelolaan finansial seperti lamanya agenda kategorisasi perhitungan dan ketidakstandaran harga dasar item belanja (Qatrunnada et al., 2022). Penerapan sistem e-budgeting juga berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas publik dan transparansi agenda pemerintah, terutama terkait alokasi anggaran, meskipun seringkali menghadapi tantangan dalam implementasinya yang dapat menyebabkan keterlambatan penetapan APBD (Wijayanto, 2015; Wirawan, 2018).

Tabel 1 APBD dan Realisasi Belanja Provinsi Banten
(dalam Milyard Rupiah)

Tahun	APBD	Realasi	%
2020	12.609.36	10.334.12	81,96
2021	11.633.13	11.623.32	99,92
2022	10.645.88	11.205.65	105,26
2023	11.547.46	11.576.54	100,25
2024	12.408.21	12.392.00	99,87

Sumber : Kemenkeu 2025

Data realisasi APBD tahun 2020–2025 menunjukkan dinamika kinerja pengelolaan keuangan daerah yang relatif fluktuatif. Pada tahun 2020, realisasi APBD hanya mencapai 81,96%, yang mencerminkan dampak tekanan fiskal dan penyesuaian kebijakan akibat kondisi eksternal. Kinerja membaik signifikan pada 2021 dengan tingkat realisasi 99,92%, bahkan pada 2022 realisasi melampaui anggaran hingga 105,26%, mengindikasikan optimalisasi pendapatan atau belanja yang lebih agresif. Tahun 2023 dan 2024 menunjukkan stabilitas dengan realisasi mendekati 100%, mencerminkan perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang semakin matang.

Banyak penelitian-penelitian terdahulu yang membahas tenang pengelolaan anggaran dan Pengelolaan belanja daerah seperti yang dilakukan (Qatrunnada et al., 2022) menunjukkan bahwa inovasi sistem digital pada tata kelola kota, seperti yang terjadi di Surabaya, mampu mendukung pertumbuhan kota dan tata kelola pemerintahan yang baik, selain ini penelitian yang dilakukan (Bambang Subiyanto et al., 2023) menunjukkan bahwa adopsi E-Budgeting di Indonesia merupakan langkah maju yang menguntungkan menuju peningkatan efisiensi dan transparansi dalam administrasi anggaran, banyak pula penelitian-penelitian terdahulu terkait *smart budgeting/ smart spending* belum banyak menggunakan istilah tersebut secara eksplisit, namun konsepnya sering dikaji melalui praktik *e-budgeting*, digitalisasi anggaran, serta efisiensi pengeluaran pemerintah

Kajian Pustaka

Technology Readiness Theory

Teori ini menganalisis kesiapan individu atau organisasi dalam mengadopsi teknologi baru (Rinjany, 2020; Uren & Edwards, 2023; Wulandari et al., 2023), dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti optimisme, inovasi, ketidaknyamanan, dan ketidakamanan (Wijayanto, 2015). Aspek-aspek ini sangat relevan dalam menilai kapasitas pemerintah daerah untuk mengimplementasikan sistem smart budgeting dan smart spending, karena kesediaan adaptasi terhadap perubahan teknologi akan memengaruhi keberhasilan adopsi dan pemanfaatan sistem tersebut secara optimal. Selain itu, adopsi e-budgetingini dapat menjadi reformasi birokrasi dalam hal penganggaran pada lingkup pemerintahan daerah, yang juga didukung oleh *good willingness* pemerintah daerah (Wijayanto, 2015). Pemerintah daerah yang memiliki kemauan kuat untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi cenderung lebih berhasil dalam menerapkan sistem smart budgeting dan smart spending (Qatrunnada et al., 2022; Wahyuningsih & Purnomo, 2020; Yunas, 2020).

Institutional Theory

Teori ini menjelaskan bahwa organisasi sering mengikuti struktur formal bukan karena efisiensi, tetapi karena tuntutan lingkungan institusional (Meyer & Rowan, 1977), dalam analisis yang dilakukan oleh (Wijayanto, 2015), bagaimana organisasi beroperasi dalam kerangka aturan, norma, dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat, yang secara langsung memengaruhi cara pemerintah daerah mengelola anggaran dan pengeluaran publik. Kesesuaian sistem penganggaran dengan regulasi yang ada serta legitimasi institusional menjadi krusial dalam menjamin keberlanjutan dan akuntabilitas penerapan smart budgeting dan smart spending (Suwidyanti, 2023). Oleh karena itu, kerangka kerja institusional yang kuat dan adaptif sangat diperlukan untuk mendukung integrasi teknologi dalam manajemen keuangan daerah (Asmorowati et al., 2019). Pemerintah juga perlu mempertimbangkan dampak digitalisasi terhadap budaya dan pemahaman masyarakat, serta bagaimana pendidikan dapat berperan dalam meningkatkan pemahaman budaya dan internet agar menjadi warga negara yang baik ((Hermawan et al., 2024). Dalam konteks Indonesia, pengembangan digitalisasi dihadapkan pada kelebihan dan hambatan, di mana dukungan pemerintah pusat, sumber daya manusia, program desa, partisipasi masyarakat, dan otonomi desa merupakan faktor kunci keberhasilan program digitalisasi (Sumiyanti et al., 2025). Aspek-aspek ini sangat krusial dalam menentukan seberapa efektif suatu program digitalisasi dapat diimplementasikan dan diterima oleh masyarakat luas, termasuk dalam konteks manajemen keuangan daerah. Dengan demikian, kesiapan teknologi informasi, termasuk ketersediaan sistem yang memadai dan dukungan infrastruktur, menjadi penentu utama dalam kesiapan pemerintah daerah untuk mengimplementasikan perubahan regulasi terkait pengelolaan keuangan daerah (Basri, 2021)

Resource-Based View (RBV) Theory

Teori ini memperkenalkan konsep bahwa keunggulan organisasi bergantung pada sumber daya unik yang dimilikinya (Wernerfelt, 1984). Dalam konteks implementasi smart budgeting dan smart spending, sumber daya ini mencakup infrastruktur teknologi, kapasitas sumber daya manusia, serta dukungan regulasi dan kepemimpinan yang adaptif (Basri, 2021). Integrasi sumber daya ini dengan strategi pengelolaan anggaran yang cerdas memungkinkan pemerintah daerah untuk mengoptimalkan alokasi dana dan meningkatkan efisiensi belanja publik (Verawati et al., 2018). Pemerintah perlu mempertimbangkan bagaimana penggunaan teknologi dapat sejalan dengan pelestarian nilai-nilai lokal, sekaligus mendorong adaptasi terhadap perkembangan zaman (Fitriadi, I., 2025). Strategi transformasi digital yang komprehensif, seperti yang diimplementasikan oleh Kementerian Keuangan, memerlukan budaya organisasi yang supportif, pengelolaan aktivitas transformasi yang baik, peningkatan kapasitas SDM, serta keterlibatan manajer dan pegawai secara aktif untuk mencapai keberhasilan dalam digitalisasi layanan publik (Manik & Juwono, 2024). Kualitas sumber daya

manusia, terutama aparatur pemerintah, merupakan faktor kunci dalam keberhasilan penerapan digitalisasi (Deandlles Christover et al., 2023; Rosari et al., 2022).

Public Value Theory

Teori ini menekankan bahwa tugas utama sektor publik bukan hanya efisiensi dan kepatuhan, tetapi menciptakan nilai publik (*public value*) melalui layanan yang bermanfaat, akuntabilitas, legitimasi, dan partisipasi masyarakat(Moore, 1995). Hal ini bisa dilihat dalam kontek bagaimana pemerintah dapat menciptakan dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat melalui pelayanan publik yang inovatif dan responsif, yang mana implementasi smart budgeting dan smart spending secara langsung berkontribusi pada penciptaan nilai publik dengan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah. Peningkatan anggaran juga mengindikasikan prioritas pemerintah dalam memperkuat kapasitas dan mendukung implementasi inovasi teknologi untuk pelayanan masyarakat, sejalan dengan konsep nilai yang mengacu pada manfaat bagi pemerintah dan masyarakat (Malik, 2024). Anggaran yang disusun secara partisipatif, dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan dan menciptakan rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yusron et al., 2023). Penyelarasan antara alokasi anggaran dan kebutuhan prioritas publik merupakan esensi dari *smart budgeting*, sementara *smart spending* memastikan setiap pengeluaran memberikan dampak maksimal bagi kesejahteraan masyarakat melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif (Deandlles Christover et al., 2023).

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Pemerintah Provinsi Banten. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai tingkat kesiapan institusional, kebijakan, dan praktik pengelolaan anggaran daerah dalam menerapkan konsep *smart budgeting* dan *smart spending* (Sellfia et al., 2022). Mekanisme pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan penelusuran data sekunder. Informan penelitian berjumlah 10–12 orang yang dipilih secara *purposive sampling*, dengan kriteria: (1) terlibat langsung dalam proses perencanaan, penganggaran, dan pengendalian APBD; serta (2) memiliki kewenangan atau pemahaman strategis terkait kebijakan anggaran daerah. Informan berasal dari BPKAD, Bappeda, Inspektorat Daerah, serta OPD sektor prioritas, untuk data itu sendiri diperoleh dari publikasi BPS dan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), khususnya data APBD, realisasi anggaran, dan struktur belanja daerah. Data ini digunakan untuk mendukung dan mengonfirmasi temuan kualitatif terkait efisiensi, prioritas belanja, dan kinerja fiskal daerah, dan untuk analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, penelitian menerapkan triangulasi sumber, *member checking* kepada informan kunci, serta *audit trail* melalui dokumentasi proses penelitian. Namun dalam hal ini peneliti hanya menitik beratkan

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Banten telah menunjukkan langkah-langkah awal yang signifikan dalam mengadopsi prinsip-prinsip smart budgeting dan smart spending, meskipun masih terdapat beberapa area yang memerlukan penguatan lebih lanjut baik dari sisi Sumber daya manusia, tekanan regulasi dan kebutuhan mengikuti best practise dan juga kekuatan internal daerah itu sendiri mulai dari Kesiapan Teknologi dan SDM, regulasi, Teknologi Informasi serta sistem yang justru yang menopang keberhasilan pelaksanaan dari smart spending dan smart Budgeting itu sendiri yang tidak kalah menariknya tentu terkait efisiensi serta akuntabilitas dari penerapan smart spending dan smart budgeting itu sendiri.

Sisi SDM dan Teknologi

Dari sisi sumber daya manusia, kesiapan Provinsi Banten berada pada kategori cukup namun belum optimal. keterbatasan pemahaman konseptual, analisis indikator kinerja, dan penguasaan sistem informasi masih menjadi tantangan utama. Hal ini berdampak pada kualitas perumusan output dan outcome program, yang menjadi inti *smart budgeting*.

Sisi Regulasi

Provinsi Banten relatif siap dalam mengimplementasikan smart budgeting dan smart spending. Penyusunan APBD telah mengacu pada kerangka regulasi nasional seperti PP No. 12 Tahun 2019, Permendagri No. 77 Tahun 2020, serta kebijakan perencanaan melalui RKPD. Integrasi perencanaan–penganggaran menunjukkan bahwa aspek regulatif telah menjadi *enabler* utama penerapan anggaran berbasis kinerja dan belanja prioritas., tetapi implementasinya masih bergantung pada kapasitas pelaksana di level perangkat daerah.

Sisi Kesiapan Teknologi Informasi

Provinsi Banten cukup siap, ditandai dengan penggunaan sistem terintegrasi seperti SIPD, e-budgeting, dan e-reporting dalam proses perencanaan, penganggaran, dan pelaporan. Sistem ini mendukung transparansi, konsistensi data, serta pengendalian belanja. namun pemanfaatan TI masih cenderung administratif dan belum sepenuhnya digunakan sebagai alat analisis kinerja dan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven budgeting*).

Sisi Efisiensi dan Akuntabilitas

Dari sisi efisiensi dan akuntabilitas, implementasi smart budgeting dan smart spending di Banten menunjukkan tren positif. Fokus pada belanja wajib dan prioritas, pengendalian belanja hibah, serta percepatan realisasi anggaran mencerminkan upaya efisiensi fiskal. Selain itu, kejelasan output dan pelaporan kinerja memperkuat akuntabilitas publik. Namun, penelitian juga menekankan bahwa akuntabilitas substantif (manfaat nyata bagi masyarakat) masih perlu diperkuat, tidak hanya akuntabilitas administratif.

Pembahasan

Mengukur Kesiapan Teknologi dan SDM

Kendala pemahaman konseptual terhadap anggaran berbasis kinerja masih diperlihatkan dalam banyak pemerintah daerah. Banyak aparatur belum sepenuhnya memahami perbedaan antara anggaran berbasis input dengan anggaran berbasis hasil, sehingga perumusan indikator kinerja masih bersifat normatif dan administratif, bukan analitis dan strategis. Akibatnya, dokumen anggaran cenderung mencantumkan indikator yang tidak relevan atau tidak dapat diukur secara objektif, sehingga menyulitkan evaluasi kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan studi literatur yang menyatakan bahwa kurangnya kematangan perencanaan, serta mismatch antara perencanaan dan realisasi anggaran, merupakan tantangan umum dalam penerapan anggaran berbasis kinerja(Khairani, 2025a), dalam konteks analisis indikator kinerja, SDM di banyak daerah termasuk provinsi khususnya di Banten masih menghadapi kesulitan dalam desain, pengukuran, dan pelaporan indikator yang benar-benar mencerminkan output dan *outcome* kebijakan. Literasi teknis seperti kemampuan menetapkan target *benchmark*, menggunakan data historis, dan melakukan prediksi kinerja belum merata di kalangan perencana anggaran. Akibatnya, kualitas dokumen perencanaan dan anggaran menurun, serta pengambilan keputusan tidak sepenuhnya berbasis bukti. Salah satu literatur menunjukkan bahwa kelemahan ini sering kali berakar pada rendahnya kemampuan analisis SDM dalam memadukan data dengan tujuan strategis anggaran(LPKN, 2025).

Selain itu penguasaan sistem informasi dan teknologi menjadi tantangan signifikan dalam era digitalisasi penganggaran. Sistem seperti *e-budgeting*, *e-reporting*, dan integrasi data anggaran memerlukan kapasitas SDM yang mampu mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi untuk analisis dan pelaporan. Walaupun Provinsi Banten telah mengadopsi sistem ini,

penelitian menemukan bahwa pemanfaatannya cenderung pada fungsi administratif, sementara kemampuan untuk menggunakan *data analytics* dan *business intelligence* belum optimal. Keterbatasan ini menghambat proses perencanaan berbasis data dan pengambilan keputusan strategis berbasis kinerja dan selanjutnya yang lebih utama adalah hambatan SDM juga tampak dalam aspek manajemen perubahan dan budaya organisasi. Perubahan paradigma dari penganggaran tradisional ke berbasis kinerja membutuhkan perubahan budaya kerja yang menghargai evaluasi, akuntabilitas, dan transparansi. Resistensi terhadap perubahan, terutama di birokrasi yang telah terbiasa dengan alur kerja lama, menjadi faktor yang memperlambat implementasi *smart budgeting*. Bahkan di banyak daerah, pelatihan yang diberikan masih bersifat umum dan belum menyasar pada keterampilan teknis implementatif di level unit kerja.

Sisi Regulasi

Dalam proses implementasi kebijakan Smart Budgeting dan Smart Spending, Provinsi Banten menunjukkan kesiapan dari sisi regulasi. Penyusunan APBD telah merujuk pada kerangka hukum nasional seperti PP No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Permendagri No. 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, serta didukung oleh pedoman perencanaan melalui RKPD. PP No. 12/2019 dan Permendagri 77/2020 memberikan landasan yang jelas tentang siklus anggaran, integrasi perencanaan–penganggaran, dan sistem informasi keuangan daerah yang terintegrasi seperti SIPD, namun keberadaan regulasi yang kuat saja belum cukup menjamin implementasi yang efektif di tingkat perangkat daerah. Literatur kajian tentang anggaran berbasis kinerja di berbagai daerah Indonesia mengungkapkan bahwa kendala internal organisasi menjadi faktor penentu dalam efektivitas pelaksanaan kebijakan tersebut. Dalam banyak kasus, regulasi yang lengkap secara normatif tetap menemui hambatan praktis terkait sumber daya manusia, komunikasi, dan struktur birokrasi(Khairani, 2025b) dan salah satu permasalahan utama adalah kapasitas pelaksana di level perangkat daerah yang belum merata. Meski perangkat daerah memiliki pedoman regulasi, implementasinya masih bergantung pada kualitas perencanaan dan pemahaman staf terhadap konsep anggaran berbasis kinerja. Banyak aparatur belum memiliki pemahaman yang matang tentang bagaimana menerjemahkan tujuan strategis RKPD ke dalam indikator kinerja yang terukur, sehingga dokumen RKA dan APBD terkadang tetap berbasis input daripada output–outcome. Hal ini sejalan dengan literatur yang menemukan bahwa ketidaksiapan perencana anggaran dalam merumuskan dan mengukur indikator kinerja menghambat pencapaian tujuan anggaran berbasis kinerja.

Kesiapan Teknologi Informasi

Meskipun Provinsi Banten telah mengadopsi sistem informasi terintegrasi seperti Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD), *e-budgeting*, dan *e-reporting* untuk mendukung proses perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan pelaporan APBD, pemanfaatan teknologi tersebut masih pada level administratif dan operasional. Integrasi teknologi ini terutama membantu keterpaduan data dan otomatisasi input, sehingga terjadi peningkatan transparansi dan konsistensi data anggaran antar perangkat daerah. Sistem seperti SIPD terbukti meningkatkan efektivitas perencanaan anggaran dalam beberapa kasus daerah lain dengan menyediakan sarana informasi yang terintegrasi dan real-time serta mendukung ketepatan dan objektivitas data perencanaan. Meski demikian, hambatan terkait keterlambatan penginputan data dan hak akses masih mencuat dalam praktik implementasi SIPD. Idealnya, teknologi informasi dalam anggaran berbasis kinerja tidak hanya menghasilkan dokumen anggaran, tetapi juga memberikan dashboard kinerja, tren capaian indikator, simulasi anggaran, dan dukungan *decision support system* yang membantu perencana dalam menilai efektivitas penggunaan anggaran, memprediksi capaian *outcome*, serta membuat keputusan berbasis bukti. Namun, belum semua perangkat daerah memiliki kemampuan untuk memanfaatkan data yang

tersedia secara analitis atau memiliki perangkat lanjutan seperti *Business Intelligence* atau *analytics tools* yang terintegrasi dengan SIPD(Salahudin et al., 2024). Keberadaan sistem informasi dapat berpengaruh pada kinerja pemerintah, tetapi pengaruhnya terhadap akuntabilitas kinerja masih tergantung pada kualitas pemanfaatan sistem tersebut. Artinya, teknologi tanpa dukungan SDM yang mampu memanfaatkan data secara strategis tidak akan cukup meningkatkan keputusan berbasis kinerja(Yuliani, 2014).

Sisi Efisiensi dan Akuntabilitas

Implementasi *smart budgeting* dan *smart spending*, Provinsi Banten menunjukkan upaya efisiensi dan akuntabilitas yang tampak positif secara administratif, seperti fokus pada belanja wajib dan prioritas, pengendalian belanja hibah, serta percepatan realisasi anggaran. Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran diarahkan pada pemanfaatan sumber daya secara lebih optimal—mengurangi pemborosan anggaran yang tidak berkaitan dengan program prioritas dan memperhatikan *value for money* dalam pengeluaran publik. Secara teoritis, efisiensi anggaran berarti mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan dengan sumber daya yang paling optimal, serta mengurangi pemborosan dan mengarahkan belanja publik pada program yang memberikan hasil besar bagi masyarakat. Ini merupakan inti pengelolaan fiskal yang baik dalam konteks pemerintahan modern(KPPN, 2024). Namun, meskipun pencapaian administratif ini penting, hasil penelitian juga menekankan bahwa akuntabilitas substantif yakni pertanggungjawaban tidak hanya atas proses tapi juga atas dampak nyata yang dirasakan masyarakat—masih perlu diperkuat. Akuntabilitas dalam konteks anggaran bukan hanya soal *transparansi, keterbukaan dokumen, atau konsistensi pelaporan*, tetapi juga soal sejauh mana anggaran menghasilkan manfaat nyata bagi publik. Dalam literatur akuntabilitas anggaran publik, dikatakan bahwa sistem kebijakan anggaran yang efektif harus mampu menyediakan informasi kinerja yang digunakan untuk pengambilan keputusan serta memandu evaluasi hasil capaian program, bukan sekadar laporan administratif(OECD, 2019).

Peran indikator kinerja yang lengkap dan evaluasi dampak juga menjadi penting dalam struktur *smart budgeting*, karena kerangka tersebut menuntut penggunaan informasi kinerja dalam alokasi anggaran dan evaluasi pelaksanaan(Hadisutisna, 2025). Dengan kata lain, agar efisiensi anggaran menjadi lebih bermakna, pemerintah daerah perlu memperkuat indikator evaluasi hasil akhir (outcome), misalnya dalam pengentasan kemiskinan, peningkatan layanan publik, atau pertumbuhan ekonomi daerah. Ini berarti memperluas fungsi sistem pelaporan dan evaluasi yang tidak hanya mengukur input/output administratif, tetapi juga mengukur dampak terhadap kesejahteraan masyarakat.

Kesimpulan

Pemerintah Provinsi Banten relatif siap dalam mengimplementasikan *smart budgeting* dan *smart spending*. Kesiapan tersebut tercermin dari kesesuaian penyusunan APBD dengan kerangka regulasi nasional, integrasi perencanaan dan penganggaran melalui RKPD, serta pemanfaatan sistem informasi terintegrasi seperti SIPD, e-budgeting, dan e-reporting. Dari sisi efisiensi fiskal, fokus pada belanja wajib dan prioritas, pengendalian belanja hibah, serta percepatan realisasi anggaran menunjukkan adanya upaya optimalisasi penggunaan sumber daya publik. Namun demikian, implementasi *smart budgeting* dan *smart spending* di Provinsi Banten belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, khususnya dalam pemahaman konseptual anggaran berbasis kinerja, analisis indikator kinerja, dan pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat pengambilan keputusan berbasis data, masih menjadi tantangan utama. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi cenderung bersifat administratif dan belum dimaksimalkan untuk mendukung analisis kinerja dan evaluasi kebijakan secara komprehensif. Sedangkan sisi akuntabilitas, meskipun telah terjadi

peningkatan akuntabilitas administratif melalui kejelasan output dan pelaporan kinerja, akuntabilitas substantif yang berorientasi pada manfaat nyata bagi masyarakat masih perlu diperkuat. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi smart budgeting dan smart spending tidak hanya ditentukan oleh kesiapan regulasi dan sistem, tetapi juga oleh penguatan kapasitas SDM, pemanfaatan data secara analitis, serta orientasi kebijakan anggaran pada penciptaan nilai publik.

REFERENSI

- Andhayani, A., Sutrisno, Rosidi, & Djamburi. (2021). *User Resistance in the Implementing E-Budgeting*: 2nd Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2020). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210717.001>
- Asmorowati, S., Setijaningrum, E., Suaedi, F., & Fatmawati Dewi, Y. (2019). Smart Governance in Public Financial Management: A Study of Government Resources Management System (GRMS) in the City of Surabaya. *Iapa Proceedings Conference*, 481. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2019.249>
- Bambang Subiyanto, Syamsudin, Khairul Saleh L. Tobing, Kumba Digdowiseiso, & Norakma Abd Majid. (2023). The Determinants Of E-Budgeting Implementation In Indonesia: A Systematic Literature Review. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(2), 741–747. <https://doi.org/10.54443/jaruda.v2i2.104>
- Basri, Y. M. (2021). Analisis Kesiapan Pemerintah Daerah dalam Menerapkan PP Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.20473/baki.v6i1.22020>
- Deandlles Christover, Aji Syarif Hidayattulah, & Indah Mawarni. (2023). Penerapan Konsep Konsep Digitalisasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 2(2), 199–214. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i2.73>
- Fitriadi, I. (2025). *Transformasi budaya dalam era digital: Tantangan dan peluang. - Penelusuran Google*.
- Hadisutisna, S. (2025). Menakar Akuntabilitas Fiskal Pemerintah Provinsi Dki Jakarta: Analisis Dokumen Realisasi Anggaran Tahun 2021–2023. *Jurnal Aspirasi*, 15(2), 88–103. <https://doi.org/10.31943/aspirasi.v15i2.140>
- Hermawan, N., Dewi, D. A., & Ardiansyah, M. I. (2024). Budaya di Era Digital: Pengaruhnya Terhadap Masyarakat Indonesia. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.60126/maras.v2i1.110>
- Khairani, H. (2025a). Literature Study: Implementation Of Performance-Based Budgeting In Regional Financial Management. *Kajian Akuntansi*, 26(1), 40–46. https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v26i1.5885
- Khairani, H. (2025b). Literature Study: Implementation Of Performance-Based Budgeting In Regional Financial Management. *Kajian Akuntansi*, 26(1), 40–46. https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v26i1.5885
- Khairudin, K., & Erlanda, R. (2016). Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Terhadap Tingkat Korupsi Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Kota Se-Sumatera). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 7(2). <https://doi.org/10.36448/jak.v7i2.752>
- KPPN, R. (2024, August 13). *Efisiensi Pengelolaan Anggaran: Mengurangi Pemborosan dan Meningkatkan Hasil*. <https://djpdb.kemenkeu.go.id/kppn/watampone/id/data-publikasi/artikel/3686-efisiensi-pengelolaan-anggaran-mengurangi-pemborosan-dan-meningkatkan-hasil.html>

- Kurnia, L. D. (2020). Analisis Efisiensi Penerapan Transaksi Non Tunai Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Sekretariat Daerah Kota Metro Provinsi Lampung. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 14(1). <https://doi.org/10.24127/jm.v14i1.439>
- LPKN, A. (2025, August 5). Panduan Menyusun Anggaran Berbasis Kinerja. *LPKN Training Center*. <https://lpkn.org/2025/08/05/panduan-menyusun-anggaran-berbasis-kinerja/>
- Malik, I. (2024). E-Government Icore: Meningkatkan Pelayanan Publik Berbasis Aplikasi Di Kabupaten Pangkep. *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 57. <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.22286>
- Manik, S. P., & Juwono, V. (2024). Strategi Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Studi pada Kementerian Keuangan. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.28926/briliant.v9i1.1623>
- Mardiana, M. E., Adinda, R. A., & Isnaini, N. L. (2021). Analisis Faktor Keberhasilan Implementasi E-Government di Bandung, Batam dan Surabaya. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 1(7), 598–609. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i7.150>
- Maulana, D., Larasati, E., Suwitri, S., & Kismartini. (2019). The Information Technology-Based Planning And Budgeting System In The Regional Government Of Banten Province Indonesia. *Proceedings of the International Conference of Democratisation in Southeast Asia (ICDeSA 2019)*. Proceedings of the International Conference of Democratisation in Southeast Asia (ICDeSA 2019). <https://doi.org/10.2991/icdesa-19.2019.6>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Moore. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Nasution, D. A. D., & Rizqy Ramadhan, P. (2019). Pengaruh Implementasi E-Budgeting Terhadap Transparansi Keuangan Daerah Di Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi*, 669. <https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v28.i01.p26>
- Nurhadianto, T., & Khamisah, N. (2019). Analisis Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah: Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Lampung. *Technobiz : International Journal of Business*, 2(2), 70. <https://doi.org/10.33365/tb.v2i2.453>
- OECD. (2019). *OECD Good Practices for Performance Budgeting*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>
- Prayoga, F. M., & Yuhertiana, I. (2021). Studi Literatur Faktor yang Mempengaruhi Implementasi E-Budgeting dalam Sektor Publik. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 5(2), 68. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v5n2.p68-79>
- Purwanurhadi, J., & Akbar, F. S. (2023). Analisis Transparansi Penyajian Informasi Keuangan Dan Non-Keuangan Berbasis E-Government. *SUSTAINABLE*, 3(1), 91. <https://doi.org/10.30651/stb.v3i1.18089>
- Qatrunnada, D., Utomo, R., & Putri, S. (2022). Inovasi Sistem Digital Pada Tata Kelola Kota Surabaya Dalam Mencapai Pertumbuhan Kota Good Governance. *Jurnal Pengembangan Kota*, 10(2), 189–199. <https://doi.org/10.14710/jpk.10.2.189-199>
- Rinjany, D. K. (2020). Does Technology Readiness and Acceptance Induce more Adoption of E-Government? Applying the UTAUT and TRI on an Indonesian Complaint-Based Application. *Policy & Governance Review*, 4(1), 68. <https://doi.org/10.30589/pgr.v4i1.157>
- Rosari, R., Cakranegara, P. A., Pratiwi, R., Kamal, I., & Sari, C. I. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES di Era Digitalisasi. *Owner*, 6(3), 2921–2930. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.870>

- Salahudin, S., Sihidi, I. T., Karida, K., & Firdaus, M. (2024). Digital Budgeting Transformation and Future Challenges: A Bibliometric Analysis. *Journal of Governance and Public Policy*, 11(3), 257–270. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v11i3.21182>
- Sari, R. P., Mulyani, C. S., & Budiarto, D. S. (2020). Pentingnya Pengendalian Internal Untuk Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.26486/jramb.v6i1.697>
- Sellfia, N. R., Dayat, U., & Aryani, L. (2022). Inovasi pelayanan publik berbasis e-government dalam aplikasi sampurasun Purwakarta. *KINERJA*, 18(4), 590–598. <https://doi.org/10.30872/jkin.v18i4.10363>
- Sofianto, A. (2019). Inovasi Manajemen Pemerintahan Berbasis Aplikasi Digital di Provinsi Jawa Tengah. *Matra Pembaruan*, 3(2), 99–108. <https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.99-108>
- Sugiono, S. (2021). Peran E-Government dalam Membangun Society 5.0: Tinjauan Konseptual terhadap Aspek Keberlanjutan Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan. *Matra Pembaruan*, 5(2), 115–125. <https://doi.org/10.21787/mp.5.2.2021.115-125>
- Sumiyanti, Syaifurrohman, A., Alfina, & Salimu, S. A. (2025). Trasformasi Budaya Di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi (J-Diteksi)*, 4(1), 26–31. <https://doi.org/10.30604/diteksi.v4i1.1931>
- Suwidyanti, N. (2023). Peran Good Governance Melalui Reformasi Birokrasi Dan E-Goverment Guna Meningkatkan Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Kinerja Di Kota Surabaya. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 530–543. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.560>
- Syamsul, S., & Ritonga, I. T. (2017). Pengaruh Tata Kelola Pemerintah Daerah Terhadaptransparansi Pengelolaan Keuangan Daerah: Bukti Empiris Pada Pemerintah Provinsi Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 21(3), 448. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i3.251>
- Taufik, A., Sugiyanto, E., & Digidwiseiso, K. (2021). Analisis Kesehatan Keuangan Daerah Kabupaten/ Kota Se Provinsi Banten Tahun Anggaran 2016-2019. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 42(1), 129. <https://doi.org/10.47313/jib.v42i1.1169>
- Uren, V., & Edwards, J. S. (2023). Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 68, 102588. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102588>
- Verawati, N. M. A., Wirakusuma, M. G., Putri, I. A. D., & Suputra, I. D. (2018). The Effect Of Information Technology Usage On The Relationship Between Budget Planning, Human Resources Competency And Budgetary Implementation At State University In Bali, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 79(7), 182–194. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-07.20>
- Wahyuningsih, D., & Purnomo, E. P. (2020). Studi Komparasi: Penerapan E-Government di Korea Selatan dan Indonesia. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(2), 37–49. <https://doi.org/10.33506/jn.v5i2.822>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. JSTOR.
- Wijayanto, H. (2015). Transparansi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (Apbd) Melalui Penerapan E-Budgeting (Dalam Perspektif Teori Good Governance). *The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA)*, 1(1), 72–88. <https://doi.org/10.52447/ijpa.v1i1.79>
- Wirawan, S. M. S. (2018). Evaluation of Budget Spending Sustainability of DKI Jakarta Province's Budget. *Jurnal Bina Praja*, 10(1), 27–38. <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.27-38>

- Wulandari, S. Z., Hidayah, A. A., Harahap, F. A., & Firdauzi, I. (2023). The Implementation Of Technology Readiness And Acceptance Model For Industrial Resilience In Batik Msme During The Disruption Era. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 1394–1403.
- Yuliani, N. L. (2014). Pengaruh Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 128–157.
- Yunas, N. S. (2020). Implementasi e-Government dalam Meminimalisasi Praktik Rent Seeking Behaviour pada Birokrasi Pemerintah Kota Surabaya. *Matra Pembaruan*, 4(1), 13–23. <https://doi.org/10.21787/mp.4.1.2020.13-23>
- Yusron, A., Murniati, N. A. N., & Prayito, M. (2023). Pengaruh Kualitas Penganggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Bidang Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 12(2). <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i2.15339>
- Zahri, R. M., & Kusumastuti, D. A. (2020). Determinan Persepsi Pengguna, Kepuasaan Pengguna dan Kesuksesan Implementasi E-Budgeting di Pemerintah Kota Surakarta. *Owner*, 4(1), 240. <https://doi.org/10.33395/owner.v4i1.221>