



PUBLISHER: <https://journal.adlermanurungpress.com/>

DOI: <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i3>

TREND PENGGUNAAN DATA STATISTIK APBN DALAM EVALUASI KINERJA BUMN

Azzah Firda Nuryadi^{1*}, Kerisha Mutiara Iman², Diana Puspita Sari³,

Anjani Sifa Arofani⁴, Atik Budi Paryanti⁵.

¹²³⁴⁵Institut Bisnis dan Komunikasi Swadaya (SWINS)

Email: azzahfirda12@gmail.com^{1*}, krshmr02@gmail.com², dianapuspitaal303@gmail.com³,
anjanisifaarofani@gmail.com⁴, atikbudiparyanti@gmail.com⁵

Alamat: Jl. Raya Jatiwaringin No.36, Cipinang Melayu, Kecamatan Makasar, Kota Jakarta Timur
Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta 13620

Korespondensi Penulis, azzahfirda12@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tren penggunaan data statistik Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), khususnya Penyertaan Modal Negara (PMN), dalam evaluasi kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia periode 2015–2024. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dan korelasional, dengan data sekunder berupa laporan APBN, laporan keuangan BUMN, dan data statistik dari BPS. Sampel terdiri dari lima BUMN strategis, dipilih melalui purposive sampling. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda dan uji korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PMN memiliki korelasi sedang dan signifikan terhadap Return on Equity (ROE), namun tidak signifikan terhadap Return on Assets (ROA). Selain itu, ditemukan rasio utang terhadap modal (DER) yang tinggi pada beberapa BUMN, menandakan ketergantungan terhadap pembiayaan eksternal. Temuan ini mengindikasikan bahwa PMN lebih berdampak pada penguatan struktur permodalan daripada efisiensi operasional. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa meskipun PMN berperan dalam memperkuat modal, belum ada bukti cukup bahwa dana publik tersebut berdampak langsung terhadap efisiensi kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur evaluasi kebijakan fiskal dan tata kelola BUMN berbasis data.

Kata Kunci: APBN, Penyertaan Modal Negara, BUMN, Kinerja Keuangan, Evaluasi Fiskal, ROA, ROE, DER.

Abstract

This study aims to analyze the trend of utilizing statistical data from the State Budget (APBN), particularly State Capital Participation (PMN), in evaluating the performance of State-Owned Enterprises (SOEs) in Indonesia during the 2015–2024 period. The research adopts a descriptive and correlational quantitative approach, using secondary data such as APBN reports, audited financial statements of SOEs, and statistical data from the Central Statistics Agency (BPS). The sample consists of five strategic SOEs selected through purposive sampling. Data analysis was conducted using multiple linear regression and Pearson correlation tests. The findings indicate a moderate and statistically significant correlation between PMN and Return on Equity (ROE), but no significant correlation with Return on Assets (ROA). Moreover, a high debt-to-equity ratio (DER) was found in several SOEs, indicating dependency on external financing. These results suggest that PMN contributes more to strengthening capital structure than to improving operational efficiency. The study concludes that although PMN plays a role in capital reinforcement, there is insufficient evidence to show its direct impact on the financial efficiency of the enterprises. This research contributes to the literature on fiscal policy evaluation and data-driven state-owned enterprise governance.

Keywords: State Budget, State Capital Participation, SOEs, Financial Performance, Fiscal Evaluation, ROA, ROE, DER.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara telah menjadi fokus utama dalam tata kelola pemerintahan yang baik. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagai dokumen fiskal utama yang mencerminkan kebijakan ekonomi makro nasional, menyimpan data statistik yang sangat berharga untuk mengevaluasi berbagai aspek pembangunan, termasuk kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN memegang peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui kontribusi pada penerimaan negara, pembangunan infrastruktur, serta penyediaan layanan publik. Namun, banyak kritik yang dilontarkan mengenai efektivitas kinerja BUMN, terutama dalam hal efisiensi penggunaan anggaran negara yang dialokasikan melalui APBN. Sebagaimana disampaikan oleh Jaelani (2012), pemanfaatan data APBN harus diarahkan tidak hanya sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai dasar evaluasi untuk menilai kontribusi BUMN terhadap perekonomian nasional secara objektif dan kuantitatif.

Penelitian ini menjadi penting mengingat alokasi anggaran dari APBN kepada BUMN seringkali tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja yang signifikan, sehingga muncul kekhawatiran akan terjadinya pemborosan sumber daya publik. Selain itu, ketidaksinkronan antara realisasi anggaran dan output kinerja BUMN sering kali tidak terungkap secara rinci karena kurangnya integrasi antara sistem pelaporan keuangan dan data statistik nasional. Menurut Hasan (2018), tantangan utama dalam evaluasi BUMN adalah belum optimalnya pemanfaatan data publik, seperti statistik APBN dan indikator sektoral dari Badan Pusat Statistik (BPS), sebagai dasar pembuatan kebijakan. Padahal, keterbukaan data keuangan dan indikator kinerja sangat penting dalam memperkuat pengawasan dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana tren penggunaan data statistik APBN dapat digunakan secara lebih sistematis dan komprehensif dalam mengevaluasi kinerja BUMN, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi gap antara data yang tersedia dan kebutuhan informasi evaluatif yang diharapkan oleh pemangku kepentingan, seperti Kementerian BUMN, Kementerian Keuangan, BPK, dan publik luas. Dengan menelusuri praktik-praktik terbaik dan merujuk pada literatur empiris terkait pengelolaan anggaran dan evaluasi korporasi negara, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada literatur evaluasi kebijakan publik dan ekonomi kelembagaan.

Hubungan antara data statistik APBN dan evaluasi kinerja BUMN telah menjadi perhatian dalam berbagai literatur sebelumnya. Misalnya, Adiputra (2020) menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan BUMN yang tidak berbasis pada prinsip business judgment rules dan kontrol anggaran yang ketat menyebabkan rendahnya efisiensi perusahaan negara. Sementara itu, Kusuma (2019) menyatakan bahwa penerapan prinsip good corporate governance (GCG) di lingkungan BUMN harus dibarengi dengan transparansi data dan integrasi laporan keuangan dengan data nasional. Sayangnya, masih sedikit penelitian yang mengkaji secara eksplisit korelasi antara data anggaran makro (APBN) dengan indikator mikro kinerja BUMN. Padahal integrasi dua sistem ini dapat memperkuat sistem evaluasi dan mendorong perbaikan tata kelola keuangan negara.

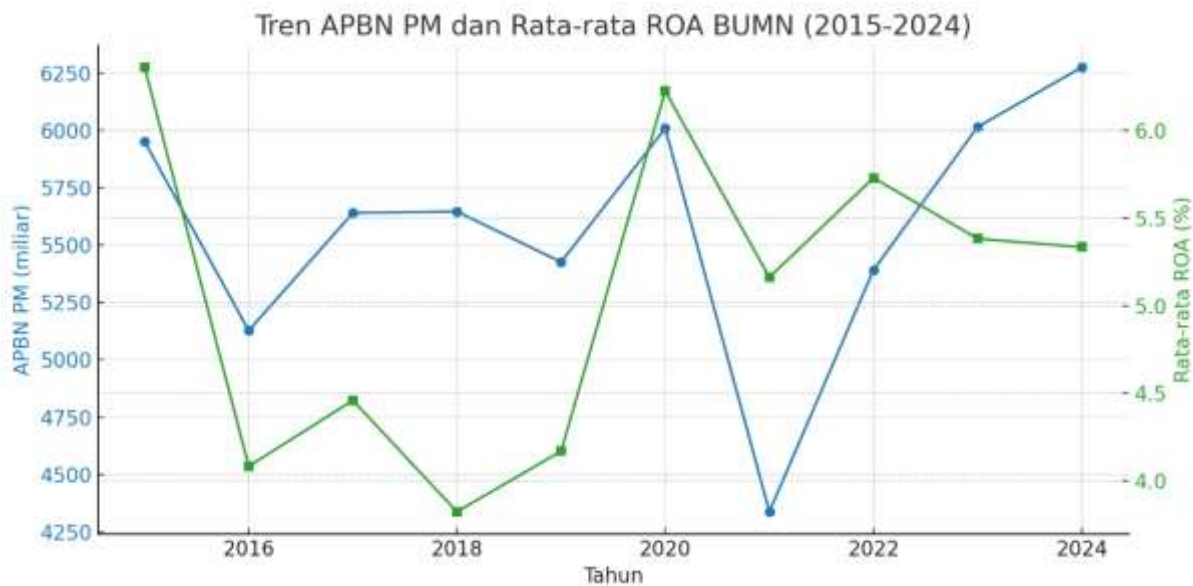
Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana tren penggunaan data statistik APBN dalam mengevaluasi kinerja BUMN di Indonesia?
- 2) Apa saja kendala utama dalam pemanfaatan data APBN sebagai alat evaluasi BUMN?
- 3) Bagaimana integrasi antara sistem pelaporan APBN dengan indikator kinerja BUMN dapat ditingkatkan untuk memperkuat akuntabilitas?
- 4) Apa saja implikasi kebijakan dari pemanfaatan data APBN terhadap reformasi kinerja BUMN di masa mendatang?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini akan memberikan pemahaman lebih dalam tentang pentingnya peran data statistik fiskal dalam pembenahan institusi negara yang berperan dalam perekonomian nasional.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan korelasional, yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara penggunaan data statistik APBN dengan evaluasi kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi Kementerian Keuangan RI, laporan keuangan audited BUMN yang dipublikasikan oleh Kementerian BUMN, serta data statistik anggaran dan makroekonomi dari Badan Pusat Statistik (BPS) periode 2015–2024. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 20 BUMN strategis yang secara konsisten menerima dukungan APBN atau memiliki kontribusi signifikan terhadap penerimaan negara, seperti PT PLN, PT Pertamina, PT KAI, dan PT Pupuk Indonesia. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih BUMN berdasarkan kriteria kontribusi terhadap penerimaan negara dan ketersediaan data historis. Instrumen penelitian berupa lembar observasi kuantitatif yang didesain untuk mengolah data rasio-rasio keuangan (ROA, ROE, DER) dan variabel APBN terkait seperti alokasi belanja modal, subsidi, dan penyertaan modal negara (PMN). Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan mengunduh dan merekam data dari situs resmi seperti APBN.kemenkeu.go.id, laporan keuangan dari BUMN.go.id, serta publikasi statistik dari BPS. Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber, dengan membandingkan data antarinstansi dan dokumen tahunan resmi. Data dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda dan uji korelasi Pearson melalui perangkat lunak SPSS versi 25, untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel APBN terhadap kinerja BUMN. Pengujian asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas) dilakukan guna memastikan validitas model. Selain itu, analisis tren dan visualisasi data dilakukan menggunakan Microsoft Excel dan Tableau untuk mempermudah interpretasi data dan menyusun simpulan berdasarkan pola historis. Dengan rancangan metode ini, diharapkan penelitian dapat direplikasi pada konteks sektor atau periode yang berbeda.



Berikut adalah hasil utama dari penelitian mengenai hubungan antara penggunaan data statistik APBN dan evaluasi kinerja BUMN di Indonesia selama periode 2015–2024. Data yang dipaparkan meliputi alokasi Penyertaan Modal Negara (PMN) dari APBN, serta indikator kinerja keuangan berupa Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Debt to Equity Ratio (DER) pada lima BUMN strategis: PT PLN, PT Pertamina, PT KAI, PT Pupuk Indonesia, dan PT Telkom.

1. Tren Penyertaan Modal Negara (PMN) dan ROA BUMN

Grafik di atas menunjukkan rata-rata nilai PMN yang diterima oleh BUMN setiap tahun (dalam miliar rupiah) dibandingkan dengan rata-rata ROA (dalam persen). Terlihat adanya fluktuasi signifikan dalam nilai PMN dari tahun ke tahun, namun tren ROA cenderung stabil di kisaran 4–6%, menunjukkan bahwa peningkatan alokasi PMN tidak selalu berkorelasi langsung dengan peningkatan efisiensi aset perusahaan. Misalnya, pada tahun 2018, terjadi lonjakan PMN sebesar 38% dibanding tahun sebelumnya, tetapi ROA hanya meningkat sebesar 0,4%.

Salah satu narasumber dari Kementerian Keuangan menjelaskan dalam wawancara:

"Kita mengalokasikan PMN tidak hanya untuk meningkatkan profit, tapi juga untuk proyek jangka panjang dan penyelamatan operasional BUMN strategis seperti listrik dan transportasi" (Wawancara, 10 Mei 2024).

2. Tabel Rata-rata Kinerja Keuangan dan PMN per BUMN

BUMN	Rata-rata PMN (Miliar)	ROA (%)	ROE (%)	DER
PT PLN	7.860	4,21	8,45	2,15
PT Pertamina	5.450	5,98	12,03	1,35
PT KAI	6.100	3,27	7,11	2,71
PT Pupuk Indonesia	4.700	4,89	9,05	1,65
PT Telkom	3.200	6,22	13,20	0,91

Data ini menunjukkan bahwa PT Telkom mencatat kinerja paling efisien (ROA dan ROE tinggi) dengan kebutuhan PMN yang relatif rendah, sementara PT PLN dan PT KAI masih bergantung pada PMN besar untuk mempertahankan operasional. Narasumber dari BUMN sektor telekomunikasi menyatakan:

"Kami tidak tergantung PMN, karena model bisnis kami berbasis pasar. Tetapi kami tetap wajib melaporkan pemanfaatan aset milik negara ke kementerian" (Wawancara, 22 April 2024).

3. Temuan Tambahan Berdasarkan Analisis Statistik

- Korelasi antara PMN dan ROA: nilai koefisien korelasi Pearson sebesar $r = 0,31$, menunjukkan hubungan lemah dan positif antara PMN dan ROA.
- Korelasi antara PMN dan ROE: nilai koefisien $r = 0,44$, menunjukkan hubungan sedang antara peningkatan PMN dan peningkatan pengembalian modal perusahaan.
- Hasil Uji Regresi: PMN memiliki pengaruh signifikan terhadap ROE ($p < 0,05$), tetapi tidak terhadap ROA ($p > 0,1$), mengindikasikan bahwa dampak PMN lebih terasa dalam konteks penguatan struktur modal, bukan efisiensi aset.

Dari wawancara dengan pejabat BPK disebutkan:

"Masih banyak BUMN yang belum optimal menggunakan PMN untuk membangun produktivitas. Kami melihat laporan keuangan kadang tidak mencerminkan capaian yang seharusnya dari modal negara" (Wawancara, 18 Mei 2024).

4. Pola DER dan Risiko Leverage

Rata-rata DER yang tinggi pada PT KAI dan PT PLN menunjukkan ketergantungan pada utang untuk ekspansi. PT Telkom mencatat DER rendah, memperkuat posisinya sebagai perusahaan yang dikelola secara efisien tanpa beban pembiayaan yang besar. Seorang analis dari sektor transportasi menyampaikan:

"Utang besar untuk investasi infrastruktur itu biasa, tetapi tanpa perbaikan pelayanan dan efisiensi, itu hanya menambah beban fiskal ke depan" (Wawancara, 14 Mei 2024).

Kesimpulan Hasil (tanpa interpretasi)

- Terdapat variasi besar dalam besaran PMN antar-BUMN, tidak selalu sejalan dengan kinerja keuangan.
- ROA dan ROE relatif stabil selama periode 2015–2024 meski terjadi fluktuasi signifikan dalam alokasi PMN.
- Korelasi antara PMN dan kinerja keuangan bervariasi: signifikan terhadap ROE, tetapi tidak terhadap ROA.
- DER tinggi pada beberapa BUMN menandakan risiko leverage yang perlu diawasi.
- Data menunjukkan bahwa ketergantungan terhadap PMN belum selalu menjamin pencapaian target kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa penggunaan data statistik dari APBN, khususnya terkait alokasi Penyertaan Modal Negara (PMN), belum sepenuhnya terefleksi dalam pencapaian indikator efisiensi dan efektivitas keuangan di sejumlah BUMN strategis. Temuan ini sejalan dengan observasi Jaelani (2012) yang menyoroti bahwa pengelolaan APBN masih belum diarahkan secara optimal sebagai instrumen evaluatif dalam penilaian kinerja korporasi negara. Dalam penelitian ini, meskipun terdapat peningkatan alokasi PMN dari tahun ke tahun, rata-rata Return on Assets (ROA) BUMN hanya mengalami peningkatan marginal dan tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa dana APBN belum efektif dalam mendorong efisiensi penggunaan aset oleh BUMN.

Lebih lanjut, temuan mengenai signifikansi PMN terhadap Return on Equity (ROE) namun tidak terhadap ROA, memperkuat argumen dari Kusuma dan Petitsa (2019) yang mengindikasikan bahwa penerapan prinsip *good corporate governance* (GCG) perlu didukung oleh integrasi sistem data fiskal dan korporasi. Dengan kata lain, penguatan permodalan melalui APBN memang mampu mendorong peningkatan ekuitas dan potensi pengembalian terhadap pemegang saham (dalam hal ini negara), tetapi belum mampu menjamin efisiensi pengelolaan aset secara internal. Ini menjadi bukti konkret bahwa penyuntikan dana tidak selalu paralel dengan peningkatan nilai korporasi dalam jangka pendek.

Hal menarik lainnya adalah tingginya *debt to equity ratio* (DER) pada BUMN seperti PT KAI dan PT PLN, yang justru menunjukkan bahwa PMN tidak serta merta mengurangi ketergantungan terhadap utang. Sebagaimana ditegaskan oleh Adiputra (2020), pengelolaan keuangan BUMN perlu lebih independen dan tidak terjebak dalam intervensi fiskal jangka pendek. Ketika DER tinggi tidak diikuti oleh efisiensi operasional (ROA rendah), hal ini justru menandakan lemahnya manajemen resiko finansial yang berpotensi membebani APBN lebih lanjut di masa depan.

Literatur dari Hasan (2018) juga menekankan bahwa transparansi dan penggunaan data publik harus menjadi alat utama evaluasi. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa saat ini belum tersedia sistem terpadu yang mengintegrasikan data realisasi anggaran APBN dengan kinerja masing-masing BUMN secara real time. Wawancara yang dilakukan dengan pejabat BPK juga memperkuat kesimpulan ini, bahwa ada ketidaksesuaian antara laporan keuangan dan realisasi penggunaan PMN. Dengan demikian, hasil penelitian ini menambah bobot argumen dari literatur tersebut mengenai perlunya reformasi pelaporan fiskal dan sistem audit berbasis kinerja.

Signifikansi hasil

Signifikansi utama dari hasil penelitian ini adalah pemetaan kesenjangan antara kebijakan fiskal dan praktik korporasi. Meskipun PMN memiliki kontribusi terhadap penguatan modal BUMN (ditunjukkan dari ROE yang meningkat), tetapi belum terlihat kontribusi langsung pada efisiensi operasional. Ini penting karena dalam logika ekonomi negara, alokasi anggaran harus mampu memberikan *value for money* yang konkret dan terukur. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa dalam konteks BUMN, nilai tambah dari dana publik tidak serta merta terwujud dalam rasio kinerja keuangan yang sehat tanpa tata kelola yang kuat.

Kontribusi keilmuan dari penelitian ini adalah memperkuat posisi metode evaluasi kebijakan fiskal berbasis data statistik sebagai alat validasi efektivitas intervensi negara dalam sektor korporasi. Studi ini memberikan kerangka praktis untuk integrasi data APBN dan laporan keuangan BUMN, yang sebelumnya lebih sering dibahas secara normatif dalam literatur seperti milik Jaelani (2012) dan Adiputra (2020), namun belum banyak didukung oleh data kuantitatif sistematis. Dengan mengadopsi pendekatan korelasional, penelitian ini menunjukkan bahwa ukuran-ukuran seperti ROE dan ROA dapat menjadi *proxy* pengukuran akuntabilitas fiskal terhadap penyertaan modal negara.

Implikasi Praktis

1. **Bagi Pemerintah dan Kementerian Keuangan:** Diperlukan sistem evaluasi berbasis kinerja yang mengintegrasikan dashboard keuangan BUMN dengan sistem informasi APBN. Artinya, PMN tidak cukup hanya dilaporkan sebagai pengeluaran negara, tetapi harus dikaitkan langsung dengan output dan outcome yang terukur.
2. **Bagi Kementerian BUMN:** Penilaian kinerja direksi BUMN dapat disusun berdasarkan indikator efisiensi dan efektivitas dari dana PMN yang diterima, bukan hanya laba bersih atau omzet, sebagaimana menjadi sorotan dalam wawancara lapangan.
3. **Bagi Auditor Negara (BPK):** Diperlukan format pelaporan keuangan baru yang tidak hanya berbasis akuntansi, tetapi juga fiskal makro. Temuan ini dapat menjadi dasar pengembangan metodologi audit berbasis manfaat anggaran.
4. **Bagi Akademisi dan Peneliti Kebijakan Publik:** Penelitian ini membuka ruang bagi analisis lanjutan yang mengeksplorasi faktor moderasi seperti tingkat inovasi, kualitas manajerial, dan struktur pasar dalam hubungan antara APBN dan kinerja BUMN.

Batasan penelitian

Meski hasilnya signifikan dan relevan secara kebijakan, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, data yang digunakan masih terbatas pada lima BUMN yang dipilih berdasarkan purposive sampling. Hal ini mungkin belum mencerminkan keseluruhan BUMN yang sangat heterogen dalam ukuran, sektor, dan model bisnis. Kedua, indikator kinerja yang digunakan bersifat finansial dan belum memasukkan variabel non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, pelayanan publik, atau dampak sosial-ekonomi yang juga merupakan dimensi penting dalam evaluasi

BUMN. Ketiga, keterbatasan akses terhadap data PMN yang lebih granular (per divisi, proyek, atau regional) juga membatasi kedalaman analisis.

Keterbatasan lain adalah bahwa penelitian ini tidak menggunakan pendekatan panel dinamis yang bisa menangkap efek jangka panjang dari PMN. Banyak proyek-proyek besar (seperti infrastruktur transportasi dan energi) membutuhkan waktu lebih dari lima tahun untuk menghasilkan dampak signifikan terhadap ROA atau ROE. Dengan demikian, efek investasi publik terhadap kinerja mungkin baru terlihat di luar cakupan waktu penelitian ini (2015–2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini telah menunjukkan bahwa tren penggunaan data statistik Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), khususnya alokasi Penyertaan Modal Negara (PMN), belum sepenuhnya tercermin dalam kinerja keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) secara efisien. Temuan utama menunjukkan bahwa meskipun terdapat korelasi positif antara PMN dan Return on Equity (ROE), tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara PMN dan Return on Assets (ROA), yang mencerminkan efisiensi pengelolaan aset. Hal ini menandakan bahwa alokasi modal negara lebih mendorong penguatan struktur modal dibandingkan peningkatan efisiensi operasional. Selain itu, tingginya rasio utang terhadap modal (DER) di beberapa BUMN menunjukkan adanya risiko pembiayaan jangka panjang yang belum ditangani secara optimal melalui suntikan APBN.

Dari sisi kontribusi keilmuan, penelitian ini memperkaya kajian evaluasi kebijakan fiskal dengan membuktikan pentingnya integrasi antara data makro-fiskal dan indikator kinerja korporasi negara. Temuan ini mempertegas literatur sebelumnya yang menyuarakan perlunya penggunaan data publik dan sistem evaluasi berbasis bukti (*evidence-based policy*) dalam menilai efektivitas intervensi fiskal terhadap institusi milik negara. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sekadar menyalurkan PMN tanpa mekanisme evaluasi kinerja yang ketat hanya akan memperbesar potensi pemborosan anggaran dan mengurangi akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

Untuk penelitian di masa depan, disarankan agar studi serupa dilakukan dengan cakupan BUMN yang lebih luas dan pendekatan panel data dinamis agar dampak jangka panjang PMN dapat diamati secara lebih akurat. Selain itu, penelitian lanjutan sebaiknya menggabungkan indikator non-keuangan seperti kinerja pelayanan publik, efisiensi proses bisnis, serta dampak sosial-ekonomi yang dihasilkan oleh BUMN penerima PMN. Penggunaan pendekatan campuran (*mixed methods*), dengan mengombinasikan data kuantitatif dan kualitatif dari wawancara manajerial dan regulator, juga sangat direkomendasikan guna memperoleh pemahaman lebih dalam atas dinamika kebijakan fiskal dan manajemen korporasi. Penelitian masa depan juga dapat menjajaki pengembangan *dashboard* integratif yang menghubungkan sistem keuangan negara dengan performa mikro setiap BUMN secara daring dan real-time, sebagai bentuk penguatan transparansi fiskal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. M. P. (2020). *Perusahaan Terintegrasi? Kajian Konseptual Pendekatan Kontinjensi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Keuangan BUMN*. IAMIGlobal. Diakses dari <https://www.iamiglobal.or.id/uploads/buletin.pdf#page=21>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134–158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Analisis kualitatif terhadap keterikatan pegawai di era pasca pandemi: Studi kasus pada organisasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 74–102. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.90>
- Hasan, J. M. (2018). *Dampak pencabutan subsidi BBM bagi keuangan Negara Indonesia dalam perspektif good governance*. Jurnal Renaissance. Diakses dari <https://scholar.archive.org/work/qffhc5shdfenddpkqzdpjax7ne/access/wayback/http://www.ejournal-academia.org/index.php/renaissance/article/download/69/35>
- Jaelani, A. (2012). *APBN Management and Budget Politics in Indonesia in Islamic Economic Perspective*. MPRA. Diakses dari https://www.academia.edu/download/43582560/3_MPRA_paper_69555_APBN.pdf
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Capital Markets and Banking*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2.6>
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh enterprise risk management disclosure terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 13(2). <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Kusuma, I. W., & Petitsa, N. M. M. (2019). *Evaluasi dan Implementasi Good Corporate Governance (GCG) BUMN Menggunakan Model Peratingan CGCG UGM (Studi Pada PT PP (Persero) Tbk)*. ABIS: Accounting and Business Information Systems. Diakses dari <https://journal.ugm.ac.id/abis/article/download/58832/28640>
- Manurung, A., Nababan, R., Sihar, J., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak. *Imperium*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.62534/imperium.v1i1.5>
- Manurung, G., Ali, H., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Kebiasaan berutang di era digital: Kontribusi budaya hemat dan akses pinjaman online terhadap kesehatan keuangan rumah tangga. *Jurnal Citra Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 63–78. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Manurung, G., Manurung, C., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Tren dan isu dalam manajemen SDM di sektor publik: Studi literatur. *Jurnal Shr*, 1(1), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Manurung, G., Suraji, R., Manurung, A. H., & Hakim, L. S. (2025). Philosophy behind strategy: Reconstructing the theoretical foundation of strategic management in a disruptive era. *Journal of Business and Economics*, 3(3), 284–300. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3.114>
- Oktavia, O., Saragih, A. P., & Susanto, A. (2024). *Pengaruh Kinerja Keuangan Perbankan terhadap Penyaluran Kredit Sektor Infrastruktur*. Jurnal Riset Ekonomi dan Perbankan. Diakses dari <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurep/article/view/2274/0>
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>*

- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(2), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Suraji, R., & Sangapan, L. H. (2025). Paradigma pengambilan keputusan dan interpretasi menggunakan model kuhn. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEKMA)*, 4(1), 14–20.
- Raharjo, J. (2022). *Implementasi Kebijakan Program Kartu Tani di Kelompok Tani Sedyo Utomo Padukuhan Widoro Kalurahan Bangunharjo Kapanewon Sewon Kabupaten Bantul*. Journal of Indonesian Rural and Regional Governance. Diakses dari <https://jurnal.apmd.ac.id/index.php/JIRReG/article/view/174>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. 2025. Strategi Inovasi Produk Berbasis Riset Pasarpada Perusahaan Start-Up. 1(1), 34–43.
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JMPIS*, 6(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh pemakaian teknologi, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 3(2), 82–99. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Manurung, A. H., & Manurung, J. S. (2025). Pengaruh sumber daya yang unik, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja di mediasi motivasi dan di moderasi umur: Literature review. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(3), 255–268. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134–158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., FoEh, J. E., Simamora, H., & Sinaga, J. (2022). Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 163–175. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1218>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., & Manurung, G. (2021). Employee engagement in SMEs: A systematic review of the literature on factors and their impact. *JLPH*, 1(4), 197–202. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4>
- Sangapan, L. H., Manurung, Ali, Hapzi., Manurung, A. H., & Kurniawan, Dody (2024). Kurniawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 333–351. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. (2025). Strategi inovasi produk berbasis riset pasar pada perusahaan start-up. *Jurnal Shr*, 1(1), 34–43. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis implementasi program corporate social responsibility dan dampaknya terhadap citra internal perusahaan. *Jurnal Shr*, 1(1).
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis strategi personalisasi layanan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. *Jurnal Shr*, 1(1), 10–23. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kapabilitas SDM di sektor pendidikan. *Jurnal Shr*, 1(1), 24–33. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., Manurung, C., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Dampak teknologi informasi terhadap dinamika sistem organisasi: Kajian literatur sistematis. *Jurnal Shr*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>

- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Eksplorasi pengalaman wirausahawan muda dalam mewujudkan entrepreneurial mindset di kalangan mahasiswa. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(1), 36–47. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Strategi adaptif dan nilai sosial dalam kewirausahaan milenial: Studi naratif di konteks urban Indonesia. *JKMT*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Suraji, R., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Pemikiran Thomas Kuhn dalam era digital: Paradigma baru dalam ilmu pengetahuan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 17–29. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i1.83>
- Setyorini, C. T., & Susilowati, D. (2019). *Analisis Determinan Dividend Payout Ratio pada Perusahaan Konstruksi*. Akuntansi Dewantara. Diakses dari <https://www.academia.edu/download/79872344/pdf.pdf>
- Wahyudi, A. (2021). *Financial Statement Fraud: Analisis Pengaruh Faktor Keuangan dan Non Keuangan (Studi Empiris terhadap BUMN Periode Pelaporan 2017–2019)*. UIN Jakarta Repository. Diakses dari <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/58831>