



Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Belanja Daerah: Gaya Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia dan Administrasi (*Literature Review* Manajemen Keuangan Negara)

Cipto Juwanto¹, Cris Kuntadi²

¹Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Indonesia, cipto.juwanto@bpk.go.id

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id

Corresponding Author: cipto.juwanto@bpk.go.id

Abstract: *Abstract: This article aims to review the factors that influence the preparation of regional budgets, namely: leadership style, human resources and administration, a literature study on State Financial Management. The purpose of writing this article is to build a hypothesis on the influence between variables to be used in further research. The results of this literature review article are: 1) Leadership style influences the preparation of regional budgets; 2) Human resources influence the preparation of regional budgets; and 3) Administration influences the preparation of regional budgets.*

Keyword: *Regional Expenditure Budgeting, Leadership Style, Human Resources, Administration.*

Abstrak: *Abstrak: Artikel ini bertujuan mereviu faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran belanja daerah, yaitu: gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan administrasi, suatu studi literatur Manajemen Keuangan Negara. Tujuan penulisan artikel ini guna membangun hipotesis pengaruh antar variabel untuk digunakan pada riset selanjutnya. Hasil artikel literature review ini adalah: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah; 2) Sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah; dan 3) Administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah.*

Kata Kunci: *Penyusunan Anggaran Belanja Daerah, Gaya Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia, Administrasi.*

PENDAHULUAN

Tahap proses penyusunan anggaran sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dimulai dari proses penyusunan

RPJP Daerah yang memuat visi, misi serta arah pembangunan daerah dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Setelah RPJP Daerah ditetapkan, tugas selanjutnya adalah Pemerintah Daerah menetapkan RPJM Daerah yang memuat uraian dan penjabaran mengenai visi, misi dan program kepala daerah dengan memperhatikan RPJP Daerah dan RPJM Nasional dengan memuat hal-hal tentang arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum daerah, program serta kegiatan SKPD yang dituangkan dalam renstra dengan acuan kerangka pagu indikatif.

Selain hal tersebut, sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, penyusunan anggaran oleh Pemerintah Daerah berpedoman pada 3 (tiga) pilar sistem penganggaran, yaitu Penganggaran Terpadu, Penganggaran Berbasis Kinerja, dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM). Penyusunan anggaran terpadu dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh proses perencanaan dan penganggaran di lingkungan Pemerintah Daerah untuk menghasilkan dokumen RKA-SKPD dengan klasifikasi anggaran menurut organisasi, fungsi, dan jenis belanja (ekonomi). Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut. KPJM adalah pendekatan penyusunan anggaran berdasarkan kebijakan, dengan pengambilan keputusan yang menimbulkan implikasi anggaran dalam jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun anggaran.

Belanja daerah merupakan kewajiban pemerintah daerah yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih. Belanja daerah adalah suatu bentuk realisasi rencana kerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pembangunan di masyarakat. Akitivitas kegiatan pemerintah daerah dapat dirasakan oleh masyarakat saat proses belanja daerah dilakukan, seperti belanja modal untuk infrastruktur, belanja subsidi bahan bakar, belanja di bidang pendidikan serta kesehatan, dan lain-lain. Anggaran belanja daerah harus disusun sedemikian rupa sehingga proses belanja daerah dapat dilakukan secara tepat.

Sesuai data pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan RI, nilai belanja daerah mencapai Rp 1.200,9 triliun. Belanja daerah tersebut terdiri dari belanja pegawai sebesar Rp 411,5 triliun, belanja barang jasa sebesar Rp 338 triliun, belanja modal sebesar Rp 190,2 triliun serta belanja lainnya mencapai Rp 261,2 triliun. Namun sayangnya menurut Presiden Republik Indonesia Joko Widodo dalam sambutan Pembukaan Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2022 mengatakan banyak Pemerintah Daerah tidak mau membeli produk dalam negeri dengan alasan spesifikasi dan kualitas tidak sesuai. Padahal ada 842 produk barang jasa di dalam *e-katalog* yang sebetulnya produksi dalam negeri.

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan penulis yang kesulitan dalam mencari artikel pendukung untuk penulisan karya ilmiahnya sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel yang relevan di perlukan untuk memperkuat teori yang di teliti, untuk melihat hubungan atau pengaruh antar variabel dan membangun hipotesis. Artikel ini membahas pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia, dan Administrasi terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah, suatu studi *literature review* dalam bidang Manajemen Keuangan Negara.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat di rumuskan permasalahan yang akan dibahas guna membangun hipotesis untuk riset selanjutnya yaitu:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja daerah?
2. Apakah Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja daerah?
3. Apakah Administrasi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja daerah?

KAJIAN PUSTAKA

Penyusunan Anggaran Belanja Daerah

Penyusunan anggaran belanja daerah merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pemerintah daerah. Hal ini dikarenakan anggaran belanja daerah merupakan uang rakyat yang dititipkan kepada pemerintah daerah untuk mewujudkan pelayanan publik. Menurut Mulyadi (2001), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Adanya tuntutan *good governance* membuat pemerintah melakukan sebuah perubahan yakni mengubah sistem pendekatan anggaran tradisional menjadi pendekatan baru yang dikenal sebagai anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*). Namun, menurut Chris Kuntadi (2022), bahwa pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja masih bersifat 'secukupnya', yakni hanya untuk memenuhi hukum formal.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di pemerintahan daerah (BPKP, 2005), yaitu: (1) kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, (2) fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, (3) sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang), (4) penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas, dan (5) keinginan yang kuat untuk berhasil.

Gaya Kepemimpinan

Cris Kuntadi (2017) menjelaskan bahwa seorang pemimpin tidak sama dengan seorang yang mengerjakan tugas tertentu, tetapi seorang pemimpin adalah seorang yang mengemban amanah dan memikul tanggung jawab untuk mewujudkan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinya. Menurut Yeh (1996), gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Sedangkan De Coster dan Fertakis (1968) berpendapat lain bahwa gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

Kemudian Dharma (1992:114) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Faktor kepemimpinan tentunya tidak akan pernah terlepas dari kesuksesan dalam setiap organisasi. Menurut De Coster dan Fertakis (1968), kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran belanja di pemerintah daerah.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja, ini merupakan pernyataan Sembiring (2009). Salah satu sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia. Adapun pengertian sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009:27) adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Pengertian lain dikemukakan oleh Ndraha (2012:7), sumber daya manusia adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasional.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya akan memberikan pengaruh positif bagi pemerintah daerah dalam melakukan penyusunan anggaran belanja daerahnya. Staf atau pegawai yang merupakan bagian sumber daya manusia dipandang

sebagai subjek yang bersama-sama dengan pimpinan memikul tanggung jawab untuk mencegah terjadinya segala bentuk kecurangan, ini dinyatakan oleh Cris Kuntadi (2017). Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan proses penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja.

Administrasi

Kata administrasi berasal dari bahasa latin yaitu “*Ad*” dan “*ministrare*” yang artinya pemberian jasa atau bantuan, yang dalam bahasa Inggris disebut “*Administration*” artinya “*To Serve*” Sondang P. Siagian (2004) mengartikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Liang Gie (1980:9), administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Tjokroamidjojo (1984), bahwa reformasi administrasi perlu ditujukan pada penyempurnaan administrasi untuk mendukung pembangunan daerah. Administrasi yang baik tentu menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi penyusunan anggaran belanja daerah.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1	Rolly dan Endang (2013)	Hasil analisis data menunjukkan bahwa komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia yang cukup, sistem reward and punishment secara simultan berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Siak.	Sumber daya manusia dan sistem administrasi mempengaruhi penyusunan belanja daerah.	Sistem reward and punishment mempengaruhi penyusunan belanja daerah.
2	Syarifah, Unti, dan Ali (2013)	Gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas sumber daya manusia, reward, dan punishment berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.	Gaya kepemimpinan dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja termasuk belanja daerah.	Adanya komitmen seluruh komponen organisasi, reward, dan punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja termasuk belanja daerah.
3	Santrinita, Herman, dan Agus (2015)	Faktor kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia yang cukup, penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) berpengaruh signifikan	Kepemimpinan, sumber daya manusia, dan sistem administrasi mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja.	Penghargaan dan sanksi turut mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja.

		terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.		
.4	Wahyudin (2018)	Komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.	Sistem administrasi dan sumber daya manusia mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja termasuk anggaran belanja daerah.	Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan waktu yang dibutuhkan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja termasuk anggaran belanja daerah
.5	Putri, Noor, dan Junaidi (2020)	Komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya manusia, gaya kepemimpinan penghargaan, dan sanksi berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja.	Administrasi, sumber daya manusia, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja	Komitmen organisasi, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.
6	Faisal, Heri, dan Maksum (2020)	Komitmen seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan APBD di Kabupaten Aceh Singkil,	Penyempurnaan sistem administrasi dan sumber daya manusia yang cukup berpengaruh terhadap penyusunan belanja daerah.	Komitmen organisasi, penghargaan, serta sanksi mempengaruhi penyusunan belanja daerah.

METODE

Metode penulisan artikel ilmiah ini menggunakan metode kualitatif dan kajian pustaka (*Library Research*). Penulis melakukan kajian terhadap teori dan pengaruh atau hubungan antar variabel dari jurnal dan buku-buku baik secara *online* seperti *scholar google* atau media lainnya dan secara *offline* di perpustakaan.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dimana data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Walaupun ada angka-angka sifatnya hanya sebagai penunjang. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu penelitian kualitatif memberi titik tekan kepada makna dimana fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia. (Danim, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel *literature review* ini dalam konsentrasi Manajemen Keuangan Negara adalah:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.

Ditemukan bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan penyusunan anggaran berbasis kinerja yang termasuk di dalamnya adalah anggaran belanja daerah. Akan tetapi pengaruh signifikan tersebut bersifat negatif. Hal ini berarti, semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka keberhasilan implementasi penyusunan anggaran belanja daerah akan semakin sulit dicapai. Hal tersebut mungkin terjadi karena tidak semua anggota dalam suatu organisasi Pemerintah

Daerah dapat menerima gaya kepemimpinan yang baik. Sangat sering terjadi gaya kepemimpinan yang baik tidak sesuai dengan keadaan riil yang ada dalam organisasi tersebut walaupun dalam teorinya seharusnya semakin bagus gaya kepemimpinan seseorang dalam organisasi, maka kemungkinan besar implementasi anggaran berbasis kinerja akan berhasil. (Syarifah, Unti, dan Ali, 2013)

Untuk meningkatkan penyusunan anggaran belanja daerah dengan memperhatikan gaya kepemimpinan, maka yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin atau kepala daerah harus memiliki data kuantitatif untuk memperoleh informasi tentang berbagai program kerja daerah yang menghasilkan output dan outcome yang diharapkan. Selain itu, pemimpin dan kepala daerah harus mengeluarkan sebuah terobosan kebijakan dengan mengimplementasikan sistem aplikasi yang terintegrasi antara perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan sehingga proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan kepala daerah menjadi baik dilaksanakan (Santrinita, Herman, dan Agus, 2015)

Gaya kepemimpinan yang tidak diarahkan kepada keterbukaan dan tidak bersifat humanis dimana tidak dipeliharanya hubungan serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan akan memberikan dampak negatif. Gaya kepemimpinan seperti ini cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut andil dalam berpartisipasi dan hanya akan mengakibatkan kegelisahan, tekanan, serta menurunnya tingkat motivasi (Putri, Noor, dan Junaidi, 2020).

Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.

Sumber Daya Manusia yang cukup secara jumlah kuantitas sangat berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah. Dalam melakukan penyusunan anggaran belanja daerah terutama dengan nilai anggaran yang besar dibutuhkan jumlah pegawai yang besar pula. Pemerintah daerah yang memiliki jumlah sumber daya manusia terbatas akan kesulitan menyusun anggaran belanja daerah berbasis kinerja (Rolly dan Endang, 2013)

Selain dari sisi kuantitas, sumber daya manusia dari sisi kualitas juga memberikan pengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah. Kualitas sumber daya manusia yang cukup searah dengan penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja atau dengan kata lain sumber daya manusia yang cukup yang baik akan berpengaruh terhadap anggaran belanja daerah berbasis kinerja yang baik, demikian sebaliknya bila sumber daya manusia yang cukup buruk maka anggaran berbasis kinerja akan buruk. (Wahyudin, 2018)

Rendahnya kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh kurangnya pengetahuan tentang anggaran berbasis kinerja. Hal tersebut terjadi karena pemerintah daerah belum melaksanakan sosialisasi tentang sistem penganggaran berbasis kinerja sesuai peraturan pemerintah dan peraturan menteri dalam negeri yang menjadi acuan dalam penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja. (Putri, Noor, dan Junaidi, 2020)

Pengaruh Administrasi terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.

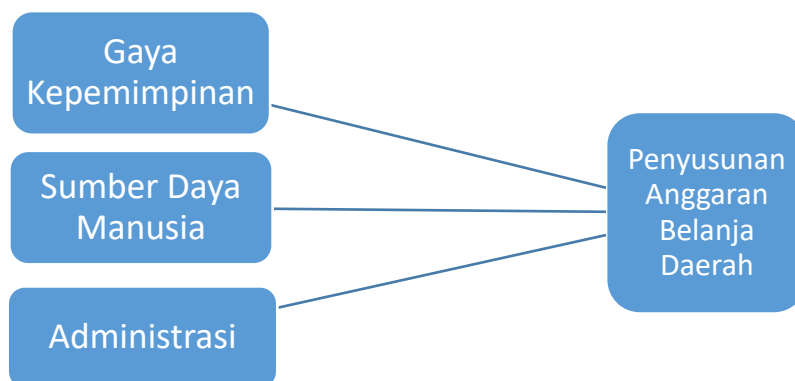
Penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur. Penyempurnaan administrasi secara berkelanjutan dapat dilakukan dengan penyempurnaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja yang sudah ada yaitu Standar Pelayanan Minimal, Standar Analisis Belanja, Target Kinerja dan Standar Biaya yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja. (Putri, Noor, dan Junaidi, 2020)

Administrasi yang berbelit dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap penyusunan anggaran belanja daerah. Di lain sisi, penyusunan anggaran belanja daerah oleh pemerintah daerah dibatasi oleh waktu. Sehingga pemerintah daerah lebih memprioritaskan ketepatan waktu yang dicapai dalam penyusunan APBD dengan melewatkan langkah-langkah administrasi yang seharusnya dilaksanakan. (Rolly dan Endang, 2013)

Jika pemerintah daerah memiliki sebuah sistem administrasi baik/tinggi, maka akan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja yang baik/tinggi. Begitu pula sebaliknya jika penyempurnaan sistem administrasi buruk/rendah maka penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja akan buruk/rendah. (Faisal, Heri, dan Maksum, 2020)

Kerangka Berpikir

Penulis menentukan Penyusunan Anggaran Belanja Daerah sebagai fokus. Pada proses penyusunan anggaran belanja daerah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor kepemimpinan, faktor sumber daya manusia, dan faktor administrasi. Sesuai fokus permasalahan, dalam artikel ini dapat dijelaskan model berpikir pada gambar berikut.



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Berdasarkan gambar kerangka berpikir di atas, maka: Gaya Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia, dan Administrasi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.

Selain dari tiga variabel exogen ini yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran Belanja daerah, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

1. Penghargaan dan sanksi: Rolly dan Endang (2013); Syarifah, Unti, dan Ali (2013); Santrinita, Herman, dan Agus (2015); Putri, Noor, dan Junaidi (2020); dan Faisal, Heri, dan Maksum (2020)
2. Komitmen seluruh organisasi: Syarifah, Unti, dan Ali (2013); Wahyudin (2018); dan Faisal, Heri, dan Maksum (2020)
3. Waktu yang dibutuhkan: Wahyudin (2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian teori yang telah dijelaskan, artikel yang relevan yang dipaparkan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk penelitian berikutnya adalah:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.
2. Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.
3. Administrasi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.

REFERENSI

- BPKP, 2005, *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*. Jakarta.
- Danim, Sudarwan (1997), *Metode Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Prilaku*. Jakarta: Bumi Aksara
- De Coster, T. D. dan Fertakis, P.J. 1968. *Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior*. Journal of Accounting Research (Autumn). 237-246.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendetayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.

- Faisal, Heri, Maksun. 2020. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil*. Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik.
- Gie, The Liang 1980. *Dasar-Dasar Administrasi, Suatu Kumpulan Karangan Di Daerah*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Kuntadi, Cris. 2017. *Excellent Leadership*. Edisi Revisi. Jakarta: Republika Penerbit.
- Kuntadi, Cris. 2017. *Si Kencur (Sistem Kendali Kecurangan) Menata Birokrasi Bebas Korupsi*. Jakarta: PT Elex Media Kumputindo
- Kuntadi, Cris. 2022. *Literature Review: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol.3
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
- Ndraha, Taliziduhu, 2012, *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Putri, Noor, Junaidi. 2020. *Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Dan Penerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bima)*. Jurnal Riset Universitas Islam Malang
- Rolly, Endang. 2013. *Penyusunan APBD Berbasis Kinerja*. Jurnal Kebijakan Publik Universitas Riau.
- Santrinita, Herman, Agus. 2015. *Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong*. Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Universitas Sam Ratulangi Manado
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sembiring, Benar Baik. 2009. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris Si Pemerintahan Kabupaten Karo)*. Tesis. Medan: Pascasarjana Universitas Sumatera Utara
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Syarifah, Unti, Ali. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*. Jurnal Dinamika Akuntansi Vol.5
- Tjokroamidjojo. 1984. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Wahyudin. 2018. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo*. Gorontalo Accounting Journal Vol.1.
- Yeh, Quey-Jen. 1996. *The Link between managerial Style and The Job Characteristic of the R & D Professionals*. R & D Management, 26 (1), 127-140.