

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran: Komitmen Organisasi, Administrasi, Sumber Daya Manusia serta *Reward* dan *Punishment*

Purnowiyanto¹, Cris Kuntadi², R. Luki Karunia³

¹Purnowiyanto, Politeknik STIA LAN Jakarta, email: purnowiyanto1974@gmail.com

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

³Politeknik STIA LAN Jakarta, email, email: luki@stialan.ac.id

**Corresponding Author: Purnowiyanto*

Abstrak : Reformasi perencanaan dilakukan melalui penerapan tiga pendekatan penganggaran yakni Anggaran Terpadu (*Unified Budget*), Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*). Dalam perkembangannya, penyusunan perencanaan dan penganggaran di Indonesia masih menemui sejumlah permasalahan. Artikel ini bertujuan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran yaitu Komitmen Organisasi, Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan Reward dan Punishment, suatu studi literatur Manajemen Keuangan Negara. Hasil artikel studi literatur adalah 1) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, 2) Administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, 3) Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, dan 4) Reward dan Punishment berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

Keyword: Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Administrasi, Sumber Daya Manusia, Reward dan Punishment.

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Reformasi manajemen keuangan negara adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran di Indonesia. Hal ini dilakukan melalui penerbitan paket UU di bidang keuangan Negara, yaitu UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU No. 15/2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Di bidang perencanaan, penerbitan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menjadi landasan penerapan tiga pendekatan penganggaran, yaitu Anggaran Terpadu (*Unified Budget*), Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*). Ketiganya diimplementasikan dengan maksud untuk terwujudnya pengelolaan keuangan publik yang baik, efektif, efisien yang pada akhirnya akan menciptakan *good governance* dan *clean government* di Indonesia.

Namun, dalam perkembangannya proses penyusunan perencanaan dan penganggaran di Indonesia masih menemui sejumlah permasalahan. Menurut Madjid (2020), persoalan klasik yang dihadapi pemerintah hingga saat ini antara lain: 1) Fungsi perencanaan yang terkait langsung dengan penganggaran, 2) Anggaran yang berorientasi pada input, bukan output atau outcomes, 3) Masih terdapat duplikasi dalam penganggaran dan pelaksanaan, 4) Ketidakjelasan kebijakan prioritas yang ditetapkan pemerintah dan 4) Fungsi *financial management* yang tidak terpadu dan fungsi operasional yang belum optimal.

Menurut Kusuma (2021), persoalan anggaran masih terus berulang. Dari segi perencanaan keuangan dan kegiatan, alokasi anggaran belanja Kementerian/Lembaga yang kurang wajar, efisien, relevan dengan *output/outcome* yang direncanakan, sehingga tidak mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan.

Penelitian Rizaldi (2016) menyebutkan masih terdapat perbedaan penelitian (*research gap*) pada penelitian-penelitian yang menguji faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Indonesia. Berdasarkan pengalaman empiris, 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 Komitmen Organisasi, Administrasi, Sumber Daya Manusia, dan *Reward and Punishment* terhadap Penyusunan Anggaran, suatu studi *literature review* dalam bidang Manajemen Keuangan Negara.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas yaitu:

1. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?
2. Apakah Administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?
3. Apakah Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?
4. Apakah *Reward and Punishment* berpengaruh terhadap penyusunan anggaran?

Kajian Teori

Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah pernyataan yang berhubungan dengan kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dijelaskan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode penyusunan anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang agak rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Anggaran sektor publik merupakan alat akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program yang didanai oleh dana publik (Ayu, Askandar, & Junaidi, 2020) dalam Kuntadi, Cris., Zakaria, Muhammad Irvan (2022).

Menurut Noviyanti (2021), penyusunan Anggaran sangat penting dilakukan agar anggaran yang ditetapkan dapat membiayai semua kebutuhan program yang dijalankan serta realisasinya dapat sesuai dengan anggaran yang ditetapkan. Penyusunan anggaran yang telah di tetapkan tidak terlepas dari biaya-biaya yang berhubungan dengan program yang akan dilakukan, semua program membutuhkan biaya untuk menunjang program, untuk itu dibutuhkan sistem penyusunan anggaran dan pengalokasian biaya yang benar agar menghasilkan anggaran yang bermanfaat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Madjid (2020) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang hendak dicapai. Besar kecilnya anggaran yang disediakan sesuai dengan output yang hendak dihasilkan. Output yang akan dihasilkan menentukan jumlah anggaran yang akan disediakan.

Menurut BPKP (2005), keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, 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.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Komitmen Organisasi

Robbins (2001) dalam Putri (2019) menyebutkan komitmen adalah tingkatan di mana seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuantujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Bansal, Irving dan Taylor (2004) dalam Putri (2019) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran.

Menurut Noviyanti (2021), komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal.

Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Penyusunan anggaran membutuhkan komitmen organisasi karena semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin menunjang dalam penyusunan anggaran.

Administrasi

Sondang P. Siagian (2004) dalam Juwanto (2022) mengartikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Tjokroamidjojo (1984) dalam Juwanto (2022), 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.

Menurut Kartini (2019), penyempurnaan administrasi merupakan penyiapan instrument pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus, berupa target kinerja, pengukuran kinerja, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja.

Sumber Daya Manusia

Menurut Kartini (2019), kualitas sumber daya adalah unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Perubahan pendekatan penganggaran dari pendekatan tradisional menjadi anggaran berbasis kinerja memerlukan kesiapan dari seluruh organisasi. Dalam pelaksanaannya, setiap personil atau SDM yang terkait harus memperoleh kejelasan wewenang dan tanggung jawab serta memperoleh pendelegasian wewenang dan tugas. Juga didukung dengan adanya regulasi keuangan, pengendalian personel dan manajemen kompensasi yang jelas dan fair.

Sementara menurut Ismid (2020) Organisasi kerja diharapkan telah melakukan pengembangan keterampilan serta kemampuan mental personel untuk mendukung personel dalam pemecahan masalah ketika mengambil keputusan terkait penganggaran berbasis kinerja. Selanjutnya, seluruh personel hendaknya memiliki latar belakang pendidikan, bakat,

potensi, serta kepribadian dan motif bekerja yang sesuai dengan bidang pekerjaan terkait penganggaran berbasis kinerja

Reward dan Punishment

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui organisasi (Mulyadi, 1998) dalam Putri (2019).

Suatu *reward* dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan bertujuan agar memotivasi mereka bekerja lebih keras dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja, pemberian penghargaan (*reward*) memegang peranan penting. Seringkali dalam penerapannya, sistem anggaran berbasis kinerja tidak tepat waktu atau kurang berhasil diterapkan (Harahap & Angelia, 2016) dalam Ismid (2020).

Adapun sanksi merupakan upaya untuk mengarahkan perilaku agar sesuai dengan perilaku secara umumnya. Tingkah laku manusia dibentuk oleh sekumpulan penguatan dan hukuman (*punishment*) yang diterima dari lingkungan. Diseminasi pemberlakuan peraturan-peraturan pokok organisasi kepada anggota organisasi belum cukup meskipun dilakukan terus-menerus jika tidak disertai mekanisme pemberian sanksi yang tegas dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja maka harus dijaga konsistensi perencanaan dan penganggaran serta pemberian *punishment* yang jelas bagi Organisasi Perangkat Daerah (Ayu, Askandar dan Junaidi, 2020) dalam Kuntadi (2022).

Tabel 4. Penelitian Terdahulu yang relevan

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1	Wila Putri (2019)	Variabel komitmen, system informasi keuangan daerah dan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja Kabupaten Pesisir Selatan	Komitmen dan sumber daya berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	System informasi keuangan daerah berpengaruh terhadap penyusunan anggaran
2	Rita Kartini (2019)	Gaya kepemimpinan, sistem administrasi, penghargaan (<i>reward</i>) dan sanksi (<i>punishment</i>) berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja Pemerintah Kabupaten Barito Kuala	Administrasi, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran

3	Faisal Ismid, Heri Kusmanto dan Maksun Syahri Lubis (2020)	Variabel penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil. Variabel komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap penyusunan APBD Berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil.	Administrasi, sumber daya serta penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap penyusunan APBD
4	Anggi Noviyanti Z, Syamsul Alam dan Mukhtar Hamzah (2021)	Komitmen organisasi, perencanaan, dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran pada kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bulukumba.	Komitmen organisasi dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran
5	Irna Triannur Lubis, Yuni Shara (2021)	Kompetensi SDM, transparansi dan pemanfaatan teknologi berpengaruh terhadap penyusunan APBD Kota Medan	Kompetensi SDM berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Transparansi dan pemanfaatan teknologi berpengaruh terhadap penyusunan APBD
6	Cris Kuntadi dan Muhammad Irvan Zakaria (2022)	Sumber daya manusia, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Sumber daya manusia, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	-
7	Cipto Juwanto, Cris Kuntadi (2022)	Gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah	Sumber daya manusia dan administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran

8	Laila Fajrin Manik, Eka Nurmala Sari dan Irfan (2022)	Kompetensi SDM, akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin besar pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran pada SMA Swasta Medan Utara	Sumber daya manusia dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.	Akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.
9	Putri Ramadhani, H. Haliah, Andi Kusumawati dan Muhammad Husni (2023)	Komitmen organisasi, kualitas sumber daya, dan reward berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di Universitas X	Komitmen organisasi, sumber daya dan reward berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	Sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

Metode Penelitian

Metodologi pengumpulan data pada kajian ini, yaitu menggunakan metode kualitatif melalui kajian pustaka (*library research*). Mengkaji teori dan hubungan atau pengaruh antar variabel dari buku-buku dan jurnal baik secara *off line* di perpustakaan dan secara online yang bersumber dari Mendeley, Scholar Google dan media online lainnya.

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. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif (Ali & Limakrisna, 2013) dalam Kuntadi (2022). Ini digunakan untuk melihat pengaruh Komitmen Organisasi, Administrasi, Sumber Daya Manusia, serta *Reward and Punishment* terhadap Penyusunan Anggaran.

Pembahasan

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyusunan Anggaran

Hasil penelitian Putri Ramadhani, H. Haliah, Andi Kusumawati dan Muhammad Husni (2023) dengan metode survei melalui kuesioner yang dengan item pertanyaan yang dimanipulasi menjadi data interval dengan bantuan skala Likert, berdasarkan hasil uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara parsial sekaligus signifikan terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Universitas X.

Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Laila Fajrin Manik, Eka Nurmala Sari dan Irfan (2022), dengan pengujian statistik menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)*, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi dapat

memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran pada SMA Swasta Medan Utara.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Anggi Noviyanti, Syamsul Alam dan Mukhtar Hamzah (2021) dengan pengujian hipotesis regresi linier berganda dengan uji t (parsial) dan uji f (simultan) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran pada kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bulukumba. Temuan penelitian Wila Putri pada tahun 2019 juga menegaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

2. Pengaruh Administrasi terhadap Penyusunan Anggaran

Berdasarkan hasil studi Literature Review yang disusun oleh Cipto Juwanto dan Cris Kuntadi (2022), diperoleh kesimpulan bahwa administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran belanja daerah.

Penelitian Faisal Ismid, Heri Kusmanto dan Maksum Syahri Lubis (2020) melakukan uji parsial (uji t), hasilnya menunjukkan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif dan signifikan. Ini berarti penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Ini sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rita Kartini (2019) bahwa system administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

3. Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan Anggaran

Penelitian Putri Ramadhani, H. Haliah, Andi Kusumawati dan Muhammad Husni (2023) dengan uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik menunjukkan bahwa kualitas sumber berpengaruh secara parsial sekaligus signifikan terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Penelitian yang dilakukan Laila Fajrin Manik, Eka Nurmala Sari dan Irfan (2022) menunjukkan bahwa berdasar uji statistic menggunakan SEM-PLS menunjukkan jika kompetensi SDM meningkat maka penyusunan anggaran akan meningkat, menguatkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

Studi *Literature Review* yang dilakukan oleh Cipto Juwanto, Cris Kuntadi (2022) dan Cris Kuntadi dan Muhammad Irvan Zakaria (2022) juga menegaskan bahwa variable sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Demikian pula penelitian yang dilakukan Anggi Noviyanti Z, Syamsul Alam dan Mukhtar Hamzah (2021), Irna Triannur Lubis, Yuni Shara (2021), Faisal Ismid, Heri Kusmanto dan Maksum Syahri Lubis (2020) dan Wila Putri (2019).

4. Pengaruh Reward and Punishment terhadap Penyusunan Anggaran

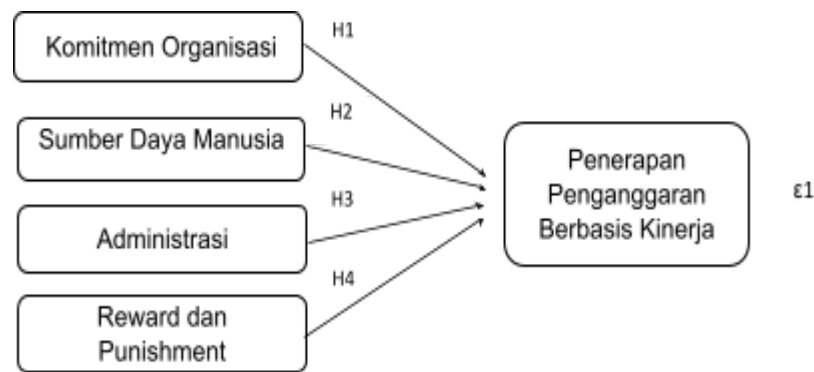
Berdasarkan uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik yang dilakukan oleh Putri Ramadhani, H. Haliah, Andi Kusumawati dan Muhammad Husni (2023) diperoleh hasil bahwa setiap peningkatan *reward* meningkatkan keberhasilan penganggaran berbasis kinerja. *Reward* berpengaruh secara parsial sekaligus signifikan terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini hanya menguji variable *reward*, tidak menguji variable sanksi.

Sementara, hasil studi *Literature Review* yang disusun oleh Cris Kuntadi dan Muhammad Irvan Zakaria (2022) menguatkan bahwa penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penganggaran berbasis kinerja. Demikian pula pada penelitian Faisal Ismid, Heri Kusmanto dan Maksum Syahri Lubis (2020), hasil uji parsial menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis

kinerja. Sejalan dengan hal ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Rita Kartini pada (2019).

5. Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di peroleh kerangka berfikir artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar kerangka konseptual di atas, komitmen organisasi, sumber data manusia, administrasi serta penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Selain dari empat variabel eksogen yang mempengaruhi penyusunan anggaran tersebut, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- Perencanaan: Anggi Noviyanti Z, Syamsul Alam dan Mukhtar Hamzah (2021)
- Gaya Kepemimpinan: Cipto Juwanto, Cris Kuntadi (2022), Rita Kartini (2019)
- Akuntabilitas: Laila Fajrin Manik, Eka Nurmala Sari dan Irfan (2022)
- Transparansi: Irna Triannur Lubis, Yuni Shara (2021)
- Pemanfaatan Teknologi Informasi: Irna Triannur Lubis, Yuni Shara (2021)
- Sistem Informasi Keuangan: Wila Putri (2019)

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan teori, artikel yang relevan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

- Komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran
- Sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran
- Administrasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran
- Reward dan punishment berpengaruh terhadap penyusunan anggaran

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah masih diperlukan kajian yang lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran selain komitmen organisasi, sumber daya manusia, administrasi serta penghargaan dan sanksi. Faktor lain tersebut seperti Perencanaan, gaya kepemimpinan, akuntabilitas, transparansi, pemanfaatan teknologi informasi dan sistem informasi keuangan.

Bibliography

- BPKP. (2005). Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi). Mei 2005
- Hesda, Andar Ristabet. (2017). Meningkatkan Kualitas Belanja Pemerintah. Artikel DJKN. 4 Mei 2017. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12554/Meningkatkan-Kualitas-Belanja-Pemerintah.html>.
- Irna, Trianur Lubis., Shara, Yuni. (2021). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Transparansi dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Di Kota Medan. Jurnal Ilmiah Simantek. Vol. 5. No. 3. Agustus 2021: 144-153
- Ismid, F., Kusmanto, H., & Lubis, M.S. (2020). Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil. Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik, 2(2) 2020: 129-140
- Juwanto, Cipto., Kuntadi, Cris. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Belanja Daerah: Gaya Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia dan Administrasi (Literature Review Manajemen Keuangan Negara). Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial. Vol. 4 No. 1. Desember 2022: 188-195
- Kartini, Rita. (2019). Thesis: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris Di Pemerintah Kabupaten Barito Kuala). STIE Indonesia Banjarmasin
- Kuntadi, Cris., Zakaria, Muhammad Irvan. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran: Sumber Daya Manusia, Penghargaan dan Sanksi (Literature Review). Jurnal Ilmi Multidisiplin. Vol.1. No.3. Oktober-Desember 2022: 670-676
- Kusuma, Ruli Indra. (2021). Mengeliminasi Kezaliman Permasalahan Anggaran Dengan IKPA. Artikel DJPb. 16 Maret 2021. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tarakan/id/data-publikasi/artikel/2834-mengeliminasi-kelaziman-permasalahan-anggaran-dengan-ikpa.html>
- Madjid, Noor Cholis. (2020). Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran: Tantangan Mewujudkan Perencanaan dan Penganggaran Yang Efektif dan Efisien. Simposium Nasional Keuangan Negara 2020: 1075-1115
- Manik, Laila Fajrin., Sari, Eka Nurmala., Irfan. (2022). Pengaruh Kompetensi, Akuntabilitas Terhadap Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada SMA Swasta Bagian Medan Utara. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis. Vol. 8. No. 2. Juli 2022: 19- 29
- Noviyanti, Anggi., Alam, Syamsul., Hamzah, Mukhtar. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyusunan Anggaran Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bulukumba. Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia. Vol. 2. No. 1. 1 Februari 2021: 98-104

- Putri, Wila. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Berbasis Kinerja Kabupaten Pesisir Selatan. OSF Preprints cv7az, November 2019
- Ramadhani, Putri., Haliah, H., Kusumawati, Andi., Husni, Muhammad. (2023). Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya dan Reward Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *Economics and Digital Business Review*. Vol. 1 Issue 1. 2023: 52-59
- Rizaldi, Diapinar Reza. (2016). Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *Indonesian Treasury Review*. Vol.1. No. 3. 2016: 85-104