

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA SATUAN KERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA TAHUN ANGGARAN 2015 DI WILAYAH PEMBAYARAN KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA CIREBON

Oleh :
Abdul Gofur¹

ABSTRACT

This study discusses the Budget Implementation Task Force Absorption Ministry / Agency for Fiscal Year 2015 Payment region Cirebon State Treasury Office. A phenomenon that occurs showing less optimal absorption and tends to increase the budget by the end of 2015. The aim of this study is to evaluate the implementation of the policy and determine the level of budget absorption delay in work units and its contributing factors. This research is a descriptive qualitative study using in-depth interviews with sources of officers satker satker who have high levels of expenditure in the third quarter of 2015 reached 70% of the budget satker and resource persons from the clerk KPPN Cirebon and compare with the source documents. The results of this study concluded 41.97% working unit of the state ministries / agencies in the area KPPN Cirebon delayed absorption of the budget in fiscal year 2015..

I. PENDAHULUAN

Sejalan dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menteri keuangan sebagai pembantu presiden dalam bidang keuangan pada hakikatnya adalah *Chief Financial Officer (CFO)* pemerintah Republik Indonesia, sementara setiap menteri/pimpinan lembaga pada hakikatnya adalah *Chief Operational Officer (COO)* untuk suatu bidang tertentu pemerintahan. Sesuai dengan prinsip tersebut Kementerian Keuangan berwenang dan bertanggung jawab atas pengelolaan aset dan kewajiban negara secara nasional, sementara kementerian negara/lembaga berwenang dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Konsekuensi pembagian tugas antara menteri keuangan dan para menteri lainnya tercermin dalam pelaksanaan anggaran. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan menjamin terselenggaranya saling uji (*check and balance*) dalam proses pelaksanaan anggaran perlu dilakukan pemisahan secara tegas antara pemegang kewenangan

administratif dengan pemegang kewenangan kebendaharaan. Penyelenggara an kewenangan administratif diserahkan kepada kementerian negara/lembaga, sementara penyelenggaraan kewenangan kebendaharaan diserahkan kepada Kementerian Keuangan. Kewenangan administratif tersebut meliputi melakukan perikatan atau tindakan-tindakan lainnya yang mengakibatkan terjadinya penerimaan atau pengeluaran negara, melakukan pengujian dan pembebanan tagihan yang diajukan kepada kementerian negara/ lembaga sehubungan dengan realisasi perikatan tersebut, serta memerintahkan pembayaran atau menagih penerimaan yang timbul sebagai akibat pelaksanaan anggaran.

Di lain pihak, Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara dan pejabat lainnya yang ditunjuk sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara selain sebagai kasir yang berwenang melaksanakan penerimaan dan pengeluaran negara juga berhak menilai kebenaran penerimaan dan pengeluaran tersebut. Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara adalah

¹ Mahasiswa Prodi Ilmu Administrasi Pascasarjana Unswagati Cirebon

pengelola keuangan dalam arti seutuhnya, yaitu berfungsi sekaligus sebagai kasir, pengawas keuangan, dan manajer keuangan. Sejalan dengan perkembangan kebutuhan pengelolaan keuangan negara, fungsi perbendaharaan semakin penting dalam rangka pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah yang terbatas secara efisien. Fungsi perbendaharaan tersebut meliputi perencanaan kas yang baik, pencegahan agar jangan sampai terjadi kebocoran dan penyimpangan, pencarian sumber pembiayaan yang paling murah dan pemanfaatan dana yang menganggur (*idle cash*) untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya keuangan.

Dalam rangka pengelolaan keuangan negara, Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara menjalankan fungsinya melalui Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Sedangkan kementerian negara/lembaga melalui Satuan Kerja (Satker) adalah bagian dari suatu unit organisasi pada kementerian negara/lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu organisasi yang membebani dana APBN. Satuan kerja adalah Instansi vertikal dan atau unit pelaksana teknis dari suatu kementerian negara/lembaga dan atau satuan kerja perangkat daerah yang mengelola dana dekonsentrasi dan atau tugas perbantuan.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon sebagai salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan mempunyai tugas dan fungsi diantaranya adalah melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum negara serta penyaluran pembiayaan yang diajukan oleh Satuan Kerja-Satuan Kerja Kementerian/Lembaga atas beban Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) berdasarkan peraturan perundang-undangan. Fenomena yang terjadi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon saat pelaksanaan penyerapan

anggaran oleh Satuan Kerja-Satuan Kerja di tahun anggaran 2015 sebagaimana pada tabel 1. berikut :

Tabel 1. Tingkat Penyerapan Anggaran per Triwulan TA 2015

No	Periode	Penyerapan secara akumulatif (%)
1	s.d Triwulan I	9,45
2	s.d Triwulan II	28,80
3	s.d Triwulan III	55,01

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan mengevaluasi realisasi anggaran pada satker di wilayah kerja KPPN Cirebon pada tahun 2015, dilanjutkan menganalisis tahapan proses realisasi anggaran belanja satker guna mengetahui permasalahan yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada triwulan awal dan menumpuknya realisasi anggaran di akhir tahun. Penelitian ini bersifat analisis deskriptif dengan tujuan menjelaskan pelaksanaan realisasi anggaran belanja pada satker di wilayah kerja KPPN Cirebon pada tahun 2015 serta mengungkapkan permasalahan yang menyebabkan keterlambatan dalam realisasi anggaran belanja satker di wilayah kerja KPPN Cirebon serta solusi yang ditawarkan untuk mengatasi permasalahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif untuk menganalisis data sekunder dan menganalisis data primer yakni mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari nara sumber yang dipilih.

Menurut Moleong (2015:6), "penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian". Sedangkan di sisi lain menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2015:4) menyatakan bahwa "Metode Kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati"

Pengumpulan data dilakukan dengan langsung terjun ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon untuk menganalisis tingkat keterlambatan penyerapan anggaran belanja satker dan menganalisis permasalahan yang menyebabkan keterlambatan realisasi anggaran pada satker kementerian negara/ lembaga di wilayah pembayaran KPPN Cirebon tahun 2015

Sumber data utama pada penelitian kualitatif menurut Moleong (2015:157) “ adalah berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Data utama (primer) dalam penelitian ini adalah hasil wawancara langsung narasumber penelitian. Sumber data primer adalah narasumber dari satker, KPPN Cirebon. Narasumber satker terdiri dari kuasa pengguna anggaran, bendahara pengeluaran, pejabat penguji/ penandatangan SPM atau staf keuangan. Narasumber KPPN Cirebon adalah staf pelayanan pelaksanaan anggaran terdiri dari unit *front office*, *customer service*, rekonsiliasi laporan, bendahara umum, verifikasi serta pejabat yang terkait dengan peraturan pelaksanaan anggaran belanja pemerintah pusat. Untuk memperoleh data primer digunakan teknik pemilihan sample secara *purposive*, dilakukan atas dasar pertimbangan responden memiliki informasi yang lengkap mengenai permasalahan penelitian. Kriteria yang digunakan untuk memilih sample narasumber adalah sebagai berikut :

- a. Narasumber dari satker dipilih satker yang memiliki tingkat realisasi belanja pada triwulan ketiga tahun 2015 tidak mencapai 70% dari anggaran DIPA.
- b. Narasumber dari KPPN adalah petugas pada unit yang terkait dengan pelaksanaan anggaran, meliputi *front office*, *customer service*, rekonsiliasi laporan, bendahara umum dan unit verifikasi. Untuk memperdalam informasi, dipilih narasumber dari pegawai KPPN Cirebon yang terkait dengan peraturan pelaksanaan anggaran, responden dipilih sebanyak 7 orang.

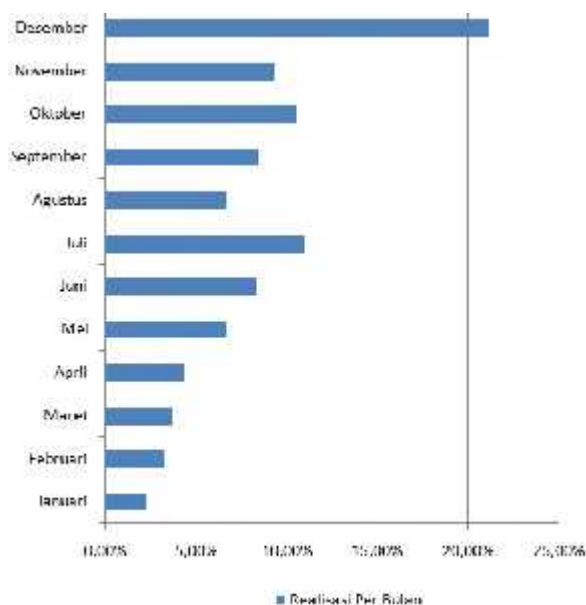
III. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap laporan realisasi anggaran belanja satker kementerian negara/ lembaga di wilayah KPPN Cirebon, selanjutnya dilakukan analisis keterlambatan penyerapan anggaran belanja. Secara umum, realisasi anggaran belanja satker kementerian negara/ lembaga dalam periode tiap bulan ditunjukkan tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2 Realisasi Anggaran Belanja Satker Per Bulan

Bulan	Penyerapan secara akumulatif (%)	Penyerapan nominal per bulan (%)
Januari	2,31	2,31
Februari	5,65	3,33
Maret	9,40	3,75
April	13,73	4,33
Mei	20,46	6,73
Juni	28,80	8,34
Juli	39,76	10,96
Agustus	46,49	6,73
September	55,01	8,52
Oktober	65,57	10,56
November	74,95	9,38
Desember	96,06	21,11

Dari tabel 2 diketahui bahwa secara umum, penyerapan anggaran belanja satker di wilayah KPPN Cirebon Tahun Anggaran 2015 secara kumulatif cenderung meningkat dari bulan ke bulan berikutnya. Namun, peningkatan tersebut jika dilihat dari penyerapan anggaran belanja secara nominal dalam setiap bulan bersifat tidak merata dan cenderung menumpuk di bulan Desember 2015 yang mencapai 21,11%, sebagaimana ditunjukkan grafik 1 di bawah ini.



Grafik 1 Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Per Bulan

Dari grafik 1 diketahui bahwa penyerapan anggaran secara nominal pada bulan awal tahun anggaran cenderung rendah dan tidak merata sampai dengan akhir triwulan kedua. Secara kumulatif, tingkat penyerapan sampai dengan akhir triwulan satu masih sebesar 9,40%, dan sampai dengan akhir triwulan kedua sebesar 28,80% dan akhir triwulan tiga sebesar 55,01%. Rendahnya penyerapan anggaran belanja di awal tahun anggaran akan memicu tingginya penyerapan di akhir tahun anggaran. Dari grafik 4.1 diketahui bahwa penyerapan anggaran terbesar terjadi di bulan Desember sebesar 21,11%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penumpukan realisasi anggaran di triwulan keempat, terutama di bulan terakhir tahun 2015. Berdasarkan hasil analisis secara umum, penyerapan anggaran belanja satker di wilayah KPPN Cirebon pada tahun 2015 mengalami keterlambatan, dan tingkat keterlambatan realisasi anggaran satuan kerja kementerian negara/lembaga ditunjukkan tabel 3 di bawah ini

Tabel 3 Tingkat Keterlambatan Realisasi Pada Triwulan III TA 2015

Tingkat Keterlambatan	Jumlah satker	% dari jumlah satker
Tinggi	24	14,81%
Sedang	15	09,25%
Rendah	29	17,91%
Jumlah	68	41,97%

Sesuai Tabel 4.4 diketahui bahwa 68 dari 162 atau 41,97 % satuan kerja kementerian negara/lembaga yang ada di wilayah KPPN Cirebon mengalami keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada tahun 2015, satker yang masuk dalam kategori tingkat keterlambatannya tinggi sebanyak 24 dari 162 atau 14,81%, 15 dari 162 atau 09,25% satuan kerja masuk dalam kategori sedang dan 29 dari 162 atau 17,91% termasuk dalam kategori rendah.

Data di atas merupakan gambaran awal bahwa masih kurang optimalnya penyerapan anggaran khususnya oleh satker-satker di wilayah pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon, rendahnya penyerapan anggaran di awal tahun akan berakibat pada penumpukan penyerapan anggaran di akhir tahun, hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan kebijakan baik dari sisi teknis maupun regulasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Dalam upaya mengimplementasikan kebijakan-kebijakan penyerapan anggaran, Direktorat Jenderal Perbendaharaan membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dibentuk dan mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Penyusunan SOP dilakukan untuk mempermudah implementasi kebijakan penyerapan anggaran agar ada keseragaman seluruh struktur birokrasi KPPN Cirebon dalam memahami kebijakan yang dikeluarkan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Kebijakan penyerapan anggaran ini merupakan hal yang sangat

komplek, membutuhkan sinergi antar seluruh komponen dan struktur organisasi KPPN Cirebon).

Prosedur yang baik akan memudahkan untuk melakukan evaluasi dan mengendalikan program dan kegiatan teknis sebagai tindak lanjut dari implementasi kebijakan.

Akan tetapi yang menjadi temuan penulis di lapangan adalah keberadaan SOP berupa petunjuk teknis mekanisme pelaksanaan pencairan anggaran melalui Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) tidak dimiliki sampai tingkat pelaksana teknis baik petugas *Front Office (FO)* maupun *Middle Office (MO)* pada Seksi Pencairan Dana KPPN Cirebon, buku SOP hanya dimiliki oleh Kepala Seksi. Sementara untuk menciptakan sinergi dalam implementasi kebijakan idealnya SOP dimaksud harus sampai dipahami sampai tingkat personal pelaksana teknis.

2. Sumber Daya (*Resources*)

Salah satu syarat penting untuk mengimplementasikan kebijakan adalah sumber daya manusia (SDM), sumber daya finansial, dan fasilitas. Untuk mengimplementasikan kebijakan penyerapan anggaran belanja satuan kerja kementerian/lembaga tahun anggaran 2015 di wilayah pembayarannya, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon telah dilengkapi dengan jumlah SDM yang memadai. Dalam pelaksanaannya jumlah SDM yang memadai perlu mempunyai kualitas dan kemampuan yang handal. Berdasar informasi dari Kasubag Umum bahwa dalam pelaksanaan operasional di KPPN Cirebon masih tergantung dengan tenaga SDM dari lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dan hal tersebut salah satu tugas bagian umum untuk meningkatkan kemampuan SDM secara merata di semua pegawai.

Dalam pelayanan realisasi anggaran DIPA satker, KPPN Cirebon melakukan seluruh proses pencairan dana dengan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) yang dilaksanakan secara komputerisasi. Sistem ini dibangun oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai bagian dari Sistem

akuntansi keuangan pemerintah. Sedangkan fasilitas aplikasi yang ada pada satker meliputi aplikasi SAS (Sistem Aplikasi Satker) untuk memproses pengajuan anggaran melalui Surat Perintah Membayar (SPM) dari Satker, Aplikasi GPP (Gaji Pegawai Pusat) untuk memproses Arsip Data Komputer/*Softcopy* SPM belanja pegawai dari satker dan aplikasi SAIBA (Sistem Aplikasi Instansi Berbasis Akrua) untuk memproses rekonsiliasi laporan keuangan dengan satker. Untuk mengetahui kendala pelaksanaan yang terkait aplikasi yang digunakan oleh satuan kerja. Dengan banyak aplikasi yang harus dikuasai satker mulai dari aplikasi SAS, SAIBA, Inject PIN PPSPM, SIMAK BMN dan sebagainya. Ketika satker salah meng-*entry* data berakibat seringnya SPM tertolak (*retur*) oleh sistem SPAN di KPPN Cirebon dan adanya pergantian operator pada satker berakibat pembinaan dari awal kembali oleh *costumer service* KPPN Cirebon, tentunya hal-hal tersebut dapat memperlambat penyerapan anggaran satker yang sudah dialokasikan pada DIPA Tahun Anggaran 2015

3. Disposisi (*Disposition atau Attitudes*)

Kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan. Jika para pelaksana kebijakan mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

Sikap positif dan negatif terhadap kebijakan juga sangat ditentukan oleh pengetahuan pelaksana kegiatan terhadap kebijakan. Secara umum kebijakan penyerapan anggaran direspon positif oleh para pegawai KPPN Cirebon namun berdasar informasi yang didapat peneliti bahwa selama ini ada sebageaian dari petugas satker yang bersikap sering menunda

pekerjaan dalam hal pengajuan anggaran, bisa dibidang kurang disiplin, dan lain-lain, dapat diambil contoh setiap bulan Seksi Verifikasi dan Akuntansi hampir setiap bulan menerbitkan surat sanksi penundaan pengajuan SPM karena satker tersebut belum menyampaikan laporan pertanggungjawaban bendahara dan laporan rekonsiliasi, untuk penyerapan belanja pegawai beberapa satker pun sering tidak mengindahkan batas akhir pengajuan gaji induk yakni disampaikan ke KPPN Cirebon paling lambat tanggal 15 sebelum bulan pembayaran, akibatnya terlambat pengajuan spm gaji induknya.

4. Komunikasi (*Communications*)

Komunikasi merupakan salah satu variabel yang memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan kebijakan publik. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan dikerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik.

Kebijakan penyerapan anggaran tahun anggaran 2015 belum secara efektif dan intens dikomunikasikan oleh KPPN Cirebon kepada satuan kerja-satuan kerja, hal ini sesuai informasi yang disampaikan baik dari petugas KPPN Cirebon maupun dari satker bahwa di tahun anggaran 2015 KPPN Cirebon belum mensosialisasikan percepatan realisasi anggaran satker maupun monitoring serta evaluasi penyerapan anggaran bagi satker-satker yang realisasinya masih minim.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari bab yang telah dilakukan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kebijakan penyerapan anggaran belanja satuan kerja kementerian/lembaga tahun anggaran 2015 di wilayah pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon memiliki tujuan untuk mewujudkan pengelolaan kas yang efisien dan optimal serta memperlancar

satuan kerja dalam memproses tagihan pencairan dana APBN secara tepat sasaran, tepat waktu, dan tepat jumlah, namun dalam implementasi kebijakan tersebut masih belum efektif dikarenakan masih menumpuknya realisasi penyerapan anggaran di periode akhir tahun anggaran.

2. Penumpukan realisasi penyerapan anggaran di periode akhir tahun anggaran mengindikasikan bahwa satuan kerja-satuan kerja lingkup pembayaran KPPN Cirebon mengalami keterlambatan dalam merealisasikan anggarannya, berdasar analisis peneliti diketahui bahwa 68 dari 162 atau 41,97 % satuan kerja kementerian negara/lembaga yang ada di wilayah KPPN Cirebon mengalami keterlambatan penyerapan anggaran belanja di tahun anggaran 2015.

3. Kebijakan penyerapan anggaran yang belum efektif tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor :

a. Struktur birokrasi, *Standard Operating Procedure (SOP)* belum didistribusikan secara merata dan efektif kepada seluruh level pelaksana, hal tersebut baru sebatas pada tingkat kepala seksi.

b. Sumber Daya, meliputi sumber daya manusia, sumber daya finansial dan fasilitas. Kemampuan SDM baik yang ada di internal KPPN Cirebon maupun di satuan kerja secara kualitas belum merata. SDM di KPPN masih tergantung pada tenaga pegawai lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara, sedangkan SDM di Satker terkendala jika terdapat mutasi/pergantian tenaga operator aplikasi. Penggunaan aplikasi masih dianggap sulit oleh sebagian Satker dikarenakan banyaknya jenis aplikasi yang digunakan dan kompleksnya menu-menu yang ada di aplikasi tersebut.

c. Disposisi, Para pegawai KPPN Cirebon sangat merespon positif pelaksanaan kebijakan penyerapan anggaran di tahun 2015 tetapi pada sebagian petugas satker mulai dari bendahara sampai dengan pejabat

- pembuat komitmen belum termotivasi penuh dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan honor (*reward*) yang diterima masih kurang memadai dengan tanggung jawab dan resiko yang besar sebagai pengelolah keuangan satker.
- d. Komunikasi, KPPN Cirebon belum secara efektif mensosialisasikan kebijakan percepatan penyerapan anggaran di tahun anggaran 2015 hanya sebatas sosialisasi langkah-langkah menghadapi akhir tahun dan tidak ada monitoring serta evaluasi bagi satker-satker yang terlambat melakukan penyerapan anggaran.
4. Solusi yang telah dilakukan oleh KPPN Cirebon dalam mengatasi keterlambatan penyerapan anggaran satker kementerian/lembaga tahun anggaran 2015 antara lain KPPN Cirebon telah membuat bagan yang dipasang di dinding ruang tunggu pelayanan, diharapkan para Satker mengetahui secara garis besar alur pelayanan di KPPN Cirebon, melaksanakan kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) di internal KPPN Cirebon dan kegiatan *sharing session* tiap seksi di Rabu pagi, KPPN Cirebon telah melakukan sosialisasi langkah-langkah menghadapi akhir tahun anggaran

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta
- Bastian, Indra, 2010, *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta
- Chalid, Hamid, 2010. *Reformasi Birokrasi Peta Masalah dan Alternatif Solusi*, Jakarta : Masyarakat Transparansi Indonesia
- Creswell, John W, 2014, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*, alih bahasa oleh Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus, 2010, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- _____, 2010, *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*, Gava Media, Jogjakarta
- Erwan Agus Purwanto, Dyah Ratih Sulistyastuti, 2012, *Implementasi Kebijakan Publik*, Gava Media, Jogjakarta
- Indihono D, 2013, *Kebijakan Publik Berbasis Dinamic Policy Analysis*, Gava Media, Jogjakarta
- Islamy, M. Irfan, 2013, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta
- Madjid, Noor Cholis, 2012, *Pengujian dan Pembayaran Tagihan Belanja Negara*, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan, Jakarta
- Mardiasmo, 2011, *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Moleong, Lexy J, 2015, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Musgrave, Richard A. dan Musgrave, Peggy B. 1984. *Public Finance in Theory and Practice*. Mc. Graw Hill: Kogakusha
- Pasolong, Harbani, 2013, *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Pramusinto, Agus, 2014, *Mozaik Kebijakan Publik di Indonesia*, IGPA, Jogjakarta
- Raco, J.R, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, Grasindo, Jakarta
- Rahayu, Ani Sri, 2011, *Pengantar Kebijakan Fiskal*, Jakarta, Bumi Aksara
- Rai, I Gusti Agung, 2008, *Audit Kinerja pada Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta
- Rosnidah, Ida, 2015, *Keuangan Negara dan Daerah*, Deepublish, Yogyakarta
- Santosa, Pandji, 2012, *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang, 2014, *Administrasi Pembangunan Konsep, Dimensi dan Starteginya*, Bumi Aksara, Jakarta
- Soeradi, 2014, *Pengelolaan Keuangan Negara di Era Otonomi Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta

- Sugiyono, 2015, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D, Alfabeta, Bandung.
- _____, 2015, Memahami Penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung
- Suharto, Edi, 2012, Analisis Kebijakan Publik, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, 2014, Manajemen Publik, Grasindo, Jakarta
- The Liang Gie, 2010, Ensiklopedi Administrasi, PT. Gunung Agung. Jakarta.
- T. Keban, Yermias, 2014, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu. Edisi Ketiga. Penerbit Gava media, Yogyakarta
- Wahab, Solichin Abdul, 2014, Analisis Kebijaksanaan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara, Bumi Aksara, Jakarta
- Wibawa, Samodra, 2010, Administrasi Negara Isu-Isu Kontemporer, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Winarno, Budi, 2014, Kebijakan Publik Teori, Proses dan Studi Kasus, Edisi Revisi, CAPS, Yogyakarta