



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan
Volume 19 Issue 02, Year 2023

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs2.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Strategi Penganggaran Berbasis Program dan Kegiatan pada Pembangunan Daerah Kabupaten Badung 2022

I Nyoman Tingkes^{1*}, I Ketut Sirna²

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora, Universitas Dhyana Pura, Indonesia

email nyomantingkes@undhirabali.ac.id

Abstract. This evaluation research aims to analyze the performance achievements of the nine regional development priorities which are translated into programs and activities of basic service obligatory affairs, non-basic service obligatory affairs, and optional affairs. The quantitative data used comes from the District Head's LKPJ 2022. On the other hand, the qualitative data comes from the results of in-depth interviews, focus group discussions, and observations, both direct and indirect. Evaluation analysis techniques include four stages, namely need assessment, program planning, formative evaluation, and evaluation. The results of the study show that the performance achievements are in the good category (83.67 percent). The performance results are determined by institutional, bureaucratic, leadership, and strategic factors. Based on these findings, it can be suggested that (a) adequate technical guidelines for the implementation of programs and activities be issued, (b) communication, information, and education on the provisions of the rules that serve as a reference for the implementation of programs and activities to be carried out more intensively, (c) the competency of ASN is continuously improved continuous, planned and integrated, (d) aspects of IQ in the form of vision, PQ in the form of work discipline, EQ in the form of passion and SQ aspects in the form of awareness of conscience need attention in placing leadership positions, and (e) vision and goals Organizations need to be revitalized continuously and adapted to the results of external and internal environmental analysis, and developments in science and technology.

Keywords: Institutional, Bureaucratic, Leadership, Strategy

Abstrak. Penelitian evaluasi ini bertujuan untuk menganalisis capaian kinerja sembilan prioritas pembangunan daerah yang dijabarkan ke dalam program dan kegiatan urusan wajib pelayanan dasar, urusan wajib bukan pelayanan dasar, dan urusan pilihan. Data kuantitatif yang digunakan bersumber dari LKPJ Bupati 2022. Sebaliknya, data kualitatif bersumber dari hasil wawancara mendalam, fokus grup diskusi, dan observasi, baik langsung maupun tidak langsung. Teknik analisis evaluasi mencakup empat tahapan, yaitu *need assessment*, *program planning*, *formatif evaluation*, dan *evaluation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian kinerja ada pada kategori baik (83,67 persen). Hasil kinerja tersebut ditentukan oleh faktor kelembagaan, birokrasi, kepemimpinan, dan strategi. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disarankan agar (a) diterbitkan petunjuk teknis pelaksanaan program dan kegiatan yang memadai, (b) komunikasi, informasi, dan edukasi ketentuan aturan yang menjadi acuan pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan lebih intensif, (c) kompetensi ASN ditingkatkan secara terus-menerus, terencana, dan terintegrasi, (d) aspek IQ dalam bentuk visi, PQ dalam bentuk disiplin kerja, EQ dalam bentuk gairah kerja dan aspek SQ dalam bentuk kesadaran nurani perlu mendapat perhatian dalam menempatkan posisi kepemimpinan, dan (e) visi dan tujuan organisasi perlu direvitalisasi secara terus-menerus dan disesuaikan dengan hasil analisis lingkungan eksternal, internal, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kata Kunci. Kelembagaan, Birokrasi, Kepemimpinan, Dan Strategi

PENDAHULUAN

Kabupaten Badung merupakan salah satu kabupaten dari sembilan kabupaten/kota yang ada di Provinsi Bali yang secara geografis terletak antara 8^o.14'20" hingga 8^o.50'52" lintang selatan dan 115^o.05'03 hingga 115^o.26'51" bujur timur dengan luas wilayah 418,52 km² atau 7,43 persen dari luas daratan Pulau Bali. Hamparan geografis tersebut, terdiri atas enam wilayah kecamatan, yaitu Kecamatan Kuta Selatan dengan luas 101,13 km² atau 24,16 persen, Kecamatan Kuta dengan luas 17,52 km² atau 4,19 persen, Kecamatan Kuta Utara dengan luas 33,86 km² atau 8,09 persen, Kecamatan Mengwi dengan luas 86,00 km² atau 19,59 persen, Kecamatan Abiansemal dengan luas 69,01 km² atau 16,49 persen, dan Kecamatan Petang dengan luas 115,00 km² atau 27,48 persen.

Jumlah penduduk berdasarkan data registrasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil pada tahun 2021 tercatat sebanyak 514.390 jiwa, terdiri atas laki-laki sebanyak 256.293 jiwa atau 49,82 persen dan perempuan sebanyak 258.097 jiwa atau 50,18 persen. Jumlah penduduk pada semester I, tahun 2022 tercatat sebanyak 517.969 jiwa terdiri atas laki-laki sebanyak 257.916 jiwa atau 49,79 persen dan perempuan sebanyak 260.053 jiwa atau 50,21 persen. Berdasarkan data ini, diketahui bahwa jumlah penduduk Kabupaten Badung selama satu tahun mengalami pertumbuhan sebanyak 3.579 jiwa atau 0,69 persen.

Usaha-usaha pembangunan daerah yang telah dilakukan adalah "di samping melakukan sinergitas dengan pemerintah Pusat dan pemerintah Provinsi Bali, pemerintah Kabupaten Badung menerapkan strategi anggaran berbasis kinerja atau *money follow the program* pada sembilan prioritas pembangunan daerah, yaitu (a) pendidikan, riset, dan inovasi, (b) kesehatan, (c) perlindungan sosial dan pengarusutamaan gender, (d) pariwisata, budaya, dan pertanian, (e) sarana prasarana wilayah, perumahan rakyat dan permukiman, (f) pembangunan ekonomi, (g) tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik, (h) penataan ruang dan lingkungan hidup, dan (i) ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat. Dari sembilan prioritas pembangunan daerah tersebut, dijabarkan ke dalam program dan kegiatan wajib dan berkaitan dengan pelayanan dasar, program, dan kegiatan wajib. Akan tetapi, tidak berkaitan dengan pelayanan dasar, program, dan kegiatan pilihan daerah yang dilaksanakan oleh setiap satuan perangkat kerja daerah (SKPD) terkait atau berkompeten (Bupati Badung, Kamis 30 Maret 2023).

Adapun hasil-hasil pembangunan daerah yang diukur berdasarkan indikator ekonomi makro selama lima tahun, yaitu 2016 hingga 2020 dapat dilihat dalam Tabel 1.1 di bawah ini. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa (a) selama empat tahun indikator ekonomi makro menunjukkan tren positif atau semakin baik, tetapi 2020 menunjukkan penurunan, kecuali indeks pembangunan manusia tetap menunjukkan tren positif. Penurunan capaian kinerja pembangunan daerah 2020 disebabkan oleh pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil analisis data dapat diidentifikasi bahwa keberhasilan pembangunan daerah tersebut disebabkan oleh kinerja kelembagaan, kinerja birokrasi, peran kepemimpinan, dan implementasi strategi yang tepat terhadap sembilan prioritas pembangunan daerah.

Tabel 1. Capaian Pembangunan Daerah Kabupaten Badung 2016--2020

No.	Indikator	2016	2017	2018	2019	2020*
1.	Pertumbuhan Ekonomi	6,79	6,11	6,75	5,83	16,52
2.	Persentase Kemiskinan	2,06	2,06	1,98	1,78	2,02
3.	Pengangguran Terbuka	0,34	0,48	0,44	0,38	6,92
4.	Indeks Pembangunan Manusia	79,80	80,54	80,87	81,59	81,60
5.	PDRB Harga Berlaku (Triliun)	46,15	52,33	57,80	62,72	49,22
6.	Gini Ratio	0,315	0,319	0,339	0,324	0,317

Sumber: LKPJ 2022 dan BPS Kabupaten Badung 2023

Berdasarkan uraian geografis, demografis, upaya-upaya yang telah dilakukan, hasil-hasil yang telah dicapai, dan identifikasi faktor-faktor keberhasilan terhadap sembilan prioritas pembangunan daerah yang dijabarkan ke dalam program dan kegiatan wajib dan berkaitan dengan pelayanan dasar, program, dan kegiatan wajib tidak berkaitan dengan pelayanan dasar, program, dan kegiatan pilihan daerah yang dilaksanakan oleh setiap SKPD terkait, sehingga pokok permasalahan penelitian dapat dirumuskan, seperti berikut ini. (a) Bagaimanakah kinerja kelembagaan, kinerja birokrasi, peran kepemimpinan, dan implementasi strategi terhadap sembilan prioritas pembangunan daerah Kabupaten Badung yang dilaksanakan oleh setiap SKPD terkait? Dan (b) faktor-faktor apakah yang memengaruhi capaian target kinerja anggaran, program, dan kegiatan pada sembilan prioritas pembangunan daerah Kabupaten Badung yang dilaksanakan oleh setiap SKPD terkait?

Permasalahan dalam penelitian ini, dapat dijelaskan dengan menggunakan teori kelembagaan oleh Yustika Erani (2010), kinerja birokrasi menggunakan teori birokrasi oleh Max Weber (1947), peran kepemimpinan menggunakan teori kepemimpinan oleh Stephen Covey (2005), dan implementasi strategi menggunakan teori strategi oleh Hunger dan Wheelen (2020). Setiap teori tersebut dapat diuraikan, seperti berikut ini.

Yustika (2010) dan Acemoglu (2003) berpendapat bahwa kelembagaan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu negara. Kelembagaan di satu sisi berbeda dengan faktor sumber daya manusia, sumber daya alam, jumlah penduduk, dan teknologi sebagai faktor produksi yang dapat dipisahkan dengan realitas sosial, sedangkan di sisi lain kelembagaan sebagai suatu variabel justru hidup dan berjalan di atas realitas sosial masyarakat. Kelembagaan, baik formal maupun informal, sangat menentukan kinerja ekonomi (Acemoglu, 2003). Hal ini, dapat dilihat dari tiga karakteristik kelembagaan, yakni (1) pemaksaan terhadap kepemilikan, (2) membatasi tindakan para politisi, kelompok elite yang berpengaruh dalam upaya memperoleh keuntungan ekonomi, dan (3) kelembagaan mampu menciptakan kesempatan yang sama kepada individu untuk mengerjakan aktivitas ekonomi khususnya untuk meningkatkan kapasitas individu agar mampu berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi produktif. Pendapat Yustika dan Acemoglu, didukung oleh pendapat Nort (1994) yang mengatakan bahwa kelembagaan merupakan unsur terpenting dalam pencapaian ekonomi di suatu negara. Kondisi geografis yang baik, penduduk yang berkualitas, sumber daya alam yang melimpah, dan teknologi yang memadai merupakan potensi pertumbuhan ekonomi. Namun, sebagai potensi tidak dapat menjadi pemicu kesejahteraan, kecuali dipandu sistem kelembagaan ekonomi yang baik.

Von Mises (2007) mengatakan bahwa birokrasi ada di dalam administrasi pemerintahan modern. Birokrasi ada untuk memfasilitasi fungsi pemerintah dan demokratisasi. Hal itu penting karena tidak ada suatu pemerintah dan demokrasi yang dapat berfungsi tanpa suatu birokrasi. Dikatakan demikian karena hal-hal yang mendorong kebutuhan masyarakat modern akan birokrasi adalah perekonomian, kapitalisme, dan organisasi berskala besar. Hal tersebut dibenarkan oleh Weber (1947) bahwa birokrasi merupakan sarana paling rasional untuk pelaksanaan kontrol imperatif atas tindakan manusia untuk mencapai derajat efisiensi teknis yang tertinggi melalui prinsip-prinsip birokrasi. Adapun prinsip-prinsip birokrasi yang baik adalah prinsip-prinsip otoritas legal rasional yang terdiri atas prinsip standarisasi dan formalisasi, pembagian kerja dan spesialisasi, hierarki otoritas, (d) profesionalisasi, dan prinsip dokumen tertulis (Weber, 1947).

Prinsip Standarisasi dan Formalisasi. Menurut Tompkins (2005), ada empat aspek standarisasi, yaitu standarisasi proses kerja, standarisasi *output* kerja, standarisasi keterampilan pekerja, dan standarisasi nilai yang dapat digunakan untuk mengoordinasikan dan mengendalikan aktivitas kerja, sedangkan formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi tersebut distandarkan. Formalisasi adalah suatu tingkatan terhadap sejauh mana peraturan, prosedur, instruksi, dan dokumentasi tertulis yang menguraikan

hak-hak dan tanggung jawab karyawan. Contoh formalisasi dalam organisasi pemerintah adalah kebijakan, kerangka acuan kerja, manual prosedural, bagan organisasi, petunjuk teknis evaluasi, dan pengendalian (Robbins, 1994).

Pembagian Kerja dan Spesialisasi. Robbins dan Barnwell (2002) menjelaskan bahwa pembagian kerja adalah perincian tugas-tugas ke dalam komponen-komponen sederhana yang dapat dilaksanakan berdasarkan suatu basis yang berulang-ulang. Pembagian kerja dikenal juga sebagai spesialisasi jabatan dan menciptakan kelompok spesialis. Spesialisasi berarti, bahwa orang-orang yang berbeda mengerjakan hal-hal yang berbeda. Spesialisasi memungkinkan pekerja menjadi ahli di bidangnya meskipun pekerjaannya mungkin hanya suatu bagian kecil dari keseluruhan aktivitas organisasi.

Pembagian kerja dalam birokrasi mengacu pada area yurisdiksi resmi pejabat dengan maksud untuk mencegah adanya tugas-tugas yang samar dan tidak sistematis dalam sistem-sistem patrimonial. Hal itu penting karena tugas-tugas yang samar dan tidak sistematis tersebut nyata menghambat perkembangan ekonomi. Atas dasar itu, dalam literatur administrasi publik klasik dimasukkan prinsip pembagian kerja dan spesialisasi ini sebagai salah satu prinsip administrasi (Hummel, 2000).

Hierarki Otoritas. Max Weber (1947) menjelaskan bahwa anggota organisasi menaati otoritas pejabat hanya dalam kapasitasnya sebagai anggota organisasi dan yang dipatuhinya adalah hukum. Secara pribadi, pegawai adalah person yang bebas, ia tunduk pada otoritas berkenaan dengan kewajiban-kewajiban impersonal jabatannya. Ketaatan ditujukan bukan kepada individu pejabatnya, melainkan kepada pemerintahnya berdasarkan hukum sehingga terbentuk tatanan impersonal. Di luar otoritas tersebut pejabat memerlukan otoritas tambahan, seperti otoritas pengguna anggaran, pengalokasi sumber daya material, penanda tangan kontrak, dan penyeleksi anggota organisasi. Pemberian otoritas tambahan ini dimaksudkan agar pelaksanaan jabatan efektif.

Profesionalisasi. Bevir (2007) menjelaskan bahwa profesionalisasi adalah suatu proses untuk mendorong dan melindungi kepentingan pemangku jabatan. Profesionalisme mengacu pada pengembangan tipe serta level pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk perilaku profesional, baik mereka yang akan memasuki profesi maupun yang telah ada. Sumber-sumber dari superioritas administrasi birokrasi berasal dari pengetahuan teknis, perkembangan teknologi, metode bisnis, dan produksi barang yang dibutuhkan. Oleh karena itu, administrasi birokrasi dapat diartikan sebagai kendali berbasis pengetahuan yang menjadikan birokrasi rasional. Untuk memperoleh birokrat profesional, calon pejabat birokrasi diseleksi menurut kualifikasi teknis dan bebas dari intervensi politik. Artinya, hanya orang yang memiliki keahlian teknis yang memadai yang dapat menduduki jabatan administratif.

Dokumentasi Tertulis. Tompkins (2005) menjelaskan bahwa birokrasi membutuhkan dokumentasi tertulis untuk kontinuitas operasional. Dalam birokrasi, seluruh tindakan, keputusan, dan peraturan harus dirumuskan dan tertulis, baik untuk hal-hal seperti diskusi, proposal, keputusan, maupun segala macam perintah. Pengurusan dokumen tertulis ini menjadi tugas suatu unit jabatan. Pencatatan keputusan administratif dalam bentuk tulisan menjamin kontinuitas operasional. Meskipun para pejabat dan administrator datang dan pergi silih berganti, dengan dokumentasi tertulis ini keputusan-keputusan baru akan terus dituntun oleh keputusan-keputusan pada masa lampau. Dokumen tertulis dapat memfasilitasi akuntabilitas otoritas yang lebih tinggi untuk menggunakan catatan tertulis guna mengevaluasi kinerja unit bawahannya. Di samping itu, juga dapat menjadi pegangan bagi bawahannya untuk bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya. Sebaliknya, para birokrat yang didakwa bersalah dapat menggunakan dokumen tertulis untuk menunjukkan bahwa mereka mengikuti peraturan dan menjalankan jabatannya secara bertanggung jawab. Dengan demikian, dokumentasi tertulis dapat memberikan perlindungan, baik bagi bawahan maupun atasan.

Teori Kepemimpinan. Pada dasarnya setiap orang adalah pemimpin (Covey, 2005). Alasannya, yaitu setiap orang terlahir dengan anugerah yang sama, artinya dianugerahi kecerdasan atau kemampuan (a) mental (*IQ*), (b) fisik (*PQ*), (c) emosional (*EQ*), dan (d) spiritual (*SQ*). Dari empat anugerah ini, Williamson (1992) mengatakan bahwa: “betapa kita sering kagum, bahkan takut terhadap kemampuan yang kita miliki sejak lahir. Ketakutan kita bukanlah karena kita tidak mampu, melainkan karena kita sangat berkuasa. Kita bertanya, siapa aku ini, begitu cerdas, tampan, berbakat, dan hebat.”

Bila mengkaji kehidupan semua orang yang mencapai prestasi gemilang, yakni orang-orang yang mempunyai pengaruh besar terhadap sesamanya, berjasa besar, melakukan hal-hal luar biasa adalah mereka yang telah mengembangkan dan mengekspresikan keempat unsur kecerdasan tersebut melalui pola perilaku. Mereka mengekspresikan kecerdasan mental atau pikiran dalam bentuk visi yang jelas dan kuat terhadap masa depan, kecerdasan spiritual diekspresikan dalam bentuk kesadaran atau tuntunan nurani dalam mengambil keputusan, kecerdasan emosional diekspresikan dalam bentuk gairah atau *antusiasme* dalam menjalankan tugas, dan kecerdasan fisik diekspresikan dalam bentuk disiplin kerja (Covey, 2005).

Visi berarti melihat kemungkinan yang ada dalam diri seseorang dan layak diperjuangkan dengan menggunakan mata batin. Visi dihasilkan ketika pikiran menghubungkan kebutuhan dengan kemungkinan. Apa yang ada sekarang ini, seperti kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dahulu hanya diangan-angankan. Bila orang tidak punya visi, atau mengabaikan perkembangan kemampuan pikiran untuk mencipta, sesungguhnya mereka jatuh ke arah korban atau *victimism*.

Disiplin berarti membayar harga yang harus dibayar untuk mewujudkan visi. Disiplin inilah yang menangani fakta keras dan pragmatis dari suatu realitas kehidupan serta bersedia melakukan apa saja yang diperlukan agar visi dapat diwujudkan. Disiplin akan lahir bila visi dan komitmen bertemu. Hal inilah yang mendorong seseorang rela berkorban untuk mencapai visi serta bersedia menunda kenyamanan yang bersifat sesaat.

Gairah adalah api, hasrat yang membara, dan merupakan kekuatan yang tumbuh dari suatu keyakinan ketika kebutuhan seseorang bertemu dengan bakat uniknya. Gairah inilah menjadi faktor pendorong untuk terus mempertahankan disiplin agar terus berjuang untuk mewujudkan visi. Kalau seseorang tidak memiliki gairah seperti itu, kekosongan diri seseorang akan diisi oleh perasaan tidak aman dan omong kosong.

Nurani adalah kesadaran moral seseorang mengenai apa yang dianggap baik dan buruk. Di samping itu, nurani juga mendorong seseorang untuk mencapai makna dan memberi sumbangan nyata kepada kehidupan. Nurani adalah kekuatan yang mengarahkan visi, disiplin, dan gairah hidup. Namun, nurani bertentangan dengan kehidupan yang didominasi oleh kehidupan dan keakuan seseorang (Covey, 2005).

Teori Strategi. Karya L.D. Alexander (1991) berjudul “Strategi Implementation: *Nature of the Problem*.” Karya ini dimuat dalam *International of Review of Strategic Management*. Di dalam karya ini dinyatakan bahwa mengabaikan arti penting implementasi yang tepat dapat berubah menjadi bencana. Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan menjadi tindakan nyata melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Walaupun implementasi baru dipertimbangkan setelah strategi disusun, implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis.

Kesalahan implementasi strategi yang baik dapat menyebabkan strategi tersebut gagal. Sebaliknya, implementasi strategi yang sempurna tidak hanya membuat strategi yang baik berhasil, tetapi juga menyelamatkan strategi yang pada awalnya diragukan. Sekarang ini menurut Alexander, telah terjadi peningkatan perhatian manajemen puncak yang beralih pada masalah-masalah implementasi strategi. Artinya, mereka menyadari bahwa kesuksesan sebuah strategi

bergantung pada struktur organisasi, alokasi sumber daya, program kompensasi, sistem informasi, budaya perusahaan, dan sumber daya lainnya.

Lawless, Bergh, dan Wilsted (1989) menjelaskan bahwa kebanyakan orang yang memegang peranan penting dalam menentukan sukses tidaknya implementasi strategi justru hanya sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi organisasi. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat bila ada perubahan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan-kebijakan penting suatu organisasi tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh pelaksana di lapangan.

Berdasarkan teori kelembagaan yang dikemukakan oleh Yustika (2010) dan Acemoglu (2003), teori birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber (1947), Robbin dan Barnwell (2002), dan Hummel (2000), teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Covey (2005), dan teori strategi yang dikemukakan oleh L.D. Alexander (1991), Lawless, Bergh, dan Wilsted (1989) dapat disimpulkan bahwa ke empat faktor tersebut menentukan keberhasilan sembilan prioritas pembangunan daerah.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan dengan teknik dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan mempelajari dokumen yang relevan, seperti Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS), dan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati 2022. Sebaliknya, data kualitatif diperoleh dengan teknik wawancara mendalam kepada informan kunci, fokus grup diskusi, dan observasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Bungin, 2021).

Teknik analisis evaluasi ini mencakup tahapan *need assessment*, yaitu penentuan pokok permasalahan; *program planning*, yaitu tahap identifikasi program dan kegiatan; *formatif evaluation*, yaitu memusatkan perhatian pada pelaksanaan program dan kegiatan, baik secara langsung maupun tidak langsung; dan *evaluation*, yaitu tahap mengumpulkan data tentang semua program dan kegiatan untuk menilai suatu program sudah tercapai atau belum serta menentukan apa penyebabnya. Sebaliknya, keknik analisis kualitatif dilakukan untuk mencari pola dan makna yang terkandung dalam suatu kegiatan guna memvalidasi hasil-hasil penelitian evaluasi (Cresweel dan Clark, 2007).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil-hasil dan pembahasan data penelitian dapat diringkas dan dituangkan dalam Tabel 4.1 tentang Capaian Kinerja Berdasarkan Jumlah Program dan Kegiatan Tahun 2022 dan Tabel 4.2 tentang Capaian Kinerja Berdasarkan Realisasi Anggaran Tahun 2022. Masing-masing tabel dapat dijelaskan, pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Capaian Kinerja Berdasarkan Jumlah Program dan Kegiatan 2022

No.	Urusan/Program dan Kegiatan	Jumlah		%
		Program	Kegiatan	
1.	Wajib dan berkaitan dengan pelayanan dasar	36	108	37,63
2.	Wajib tidak berkaitan dengan pelayanan dasar	61	136	47,38
3.	Pilihan daerah	20	43	14,98
	Jumlah	117	287	100

Sumber: LKPJ 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa prioritas pembangunan daerah terdiri atas sembilan prioritas, seperti diuraikan pada subbagian latar belakang. Dari sembilan prioritas

pembangunan daerah ini dijabarkan ke dalam tiga urusan, yaitu urusan wajib berkaitan dengan pelayanan dasar, wajib tidak berkaitan dengan pelayanan dasar, dan urusan pilihan daerah yang secara keseluruhan dijabarkan ke dalam 117 program atau 100 persen dan 287 kegiatan atau 100 persen.

Urusan wajib berkaitan dengan pelayanan dasar terdiri atas 36 program dan 108 kegiatan. Urusan ini dilaksanakan oleh sembilan SKPD terkait, yaitu (1) Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga, (2) Kesehatan dan RSUD, (3) PU dan Penataan Ruang, (4) Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman, (5) Satpol PP, (6) Kesbangpol, (7) BPBD, (8) Kebakaran dan Penyelamatan, serta (9) Dinas Sosial. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah anggaran untuk urusan ini dialokasikan sebesar Rp3.152.956.951.011,00 dapat diserap sebesar Rp2.529.631.823.124,00 atau 80,09 persen. Serapan anggaran tertinggi untuk urusan ini ada pada Dinas Satpol PP sebesar 95,23 persen dari anggaran sebesar Rp31.355.326.415,00. Sebaliknya, serapan anggaran terendah ada pada Dinas Sosial sebesar 30,72 persen dari anggaran sebesar Rp41.490.207.510,00. Rendahnya serapan anggaran pada Dinas Sosial disebabkan oleh pelaksanaan program dan kegiatan untuk penanganan penyandang masalah sosial, perlindungan sosial kepada seluruh masyarakat, bimbingan fisik, mental, dan spiritual, bantuan hukum kepada anak-anak dan fasilitasi pembuatan NIK, akta nikah dan kartu identitas anak dilaporkan belum optimal.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa urusan wajib tidak berkaitan dengan pelayanan dasar terdiri atas 61 program dan 136 kegiatan atau 47,36 persen. Urusan ini dilaksanakan oleh empat belas SKPD terkait, yaitu (1) Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, (2) Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak atau P2KBP3A, (3) Pertanian, (4) Bagian Tata Pemerintahan, (5) Lingkungan Hidup, (6) Kependudukan dan Catatan Sipil, (7) Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, (8) Perhubungan, (9) Komunikasi dan Informasi, (10) Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, dan Perdagangan, (11) Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu, (12) Kependidikan, Kepemudaan, dan Olahraga, (13) Kebudayaan, serta (14) Kearsipan dan Perpustakaan. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah anggaran untuk urusan ini dialokasikan sebesar Rp577.336.123.730,00 diserap sebesar Rp 455.631.406.500,00 atau 85,58 persen. Anggaran terbesar untuk urusan ini ada pada Dinas Kebudayaan sebesar Rp167.646.566.759,00 dengan serapan Rp112.479.456.529,00 atau 67,09 persen. Serapan terbesar berikutnya ada pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan sebesar Rp111.327.459.131,00 dengan serapan Rp89.037.255.274,00 atau 79,98 persen. Salah satu faktor penyebab rendahnya serapan anggaran pada Dinas Kebudayaan adalah kurangnya persyaratan administrasi dalam merealisasikan bantuan kepada masyarakat. Sebaliknya, pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan, di satu sisi program dan kegiatan dilaporkan sesuai dengan target, tetapi di sisi lain terdapat Sisa Lebih Penggunaan Anggaran atau SILPA.

Tabel 4.2 Capaian Kinerja Realisasi Anggaran 2022

No.	Program dan Kegiatan	Anggaran		%
		Jumlah (Rp)	Serapan (Rp)	
1.	Wajib dan berkaitan dengan pelayanan dasar	3.152.956.951.011,00	2.529.631.823.124	80,09
2.	Wajib tidak berkaitan dengan pelayanan dasar	577.336.123.730,00	455.631.406.500	85,58
3.	Pilihan daerah	104.640.286.207,00	87.539.460.932	83,22
	Jumlah	3.834.933.360.948,00	3.072.802.690.556,00	82,96

Sumber: LKPJ 2022

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa urusan pilihan daerah terdiri atas 20 program dan 43 kegiatan. Urusan ini dilaksanakan oleh lima SKPD terkait, yaitu (1) Dinas Perikanan, (2) Pariwisata, (3) Pertanian, (4) Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, dan Perdagangan, serta (5)

Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah anggaran untuk urusan ini dialokasikan sebesar Rp104.640.286.207,00 diserap sebesar Rp87.539.460.932,00 atau 83,22 persen. Anggaran terbesar untuk urusan ini ada pada Dinas Pertanian sebesar Rp52.740.200.370,00 dengan serapan Rp43.199.434.410,00 atau 81,90 persen. Anggaran terbesar kedua ada pada Dinas Pariwisata sebesar Rp35.107.537.848,00 diserap sebesar Rp28.961.659.678,00 atau 82,47 persen, sedangkan anggaran terkecil ada pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, dan Perdagangan sebesar Rp693.184.679,00 diserap sebesar Rp571.735.942,00 atau 82,50 persen. Permasalahan yang terdapat pada Dinas Pertanian adalah penyediaan dan peredaran benih atau bibit ternak dan pakan ternak dengan capaian 59 persen dari target, SK penerimaan hibah terealisasi hanya tiga dari target sebanyak delapan belas kelompok, munculnya penyakit rabies, PMK, ASF, Zoonosis, sanitasi pengolahan daging, dan kurangnya tenaga veteriner. Dinas Pariwisata melaporkan bahwa target kinerja sesuai dengan rencana dengan permasalahan nihil. Di pihak lain Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, dan Perdagangan melaporkan bahwa kegiatan peningkatan citra produk Kabupaten Badung tidak terlaksana karena keterlambatan dana.

Dari hasil-hasil pengamatan atau observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan cara hadir, baik pada rapat-rapat komisi Komisi III maupun rapat-rapat Badan Anggaran yang dihadiri oleh unsur Tim Anggaran Pemerintah Daerah, Badan Perencana Pembangunan Daerah, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Badan Pendapatan Daerah/Pasedahan Agung, Bagian Hukum, Sekretaris Dewan, Tenaga Ahli Komisi III dan Tenaga Ahli Banggar, dapat diketahui bahwa Strategi Penganggaran Berbasis Program dan Kegiatan masih terdapat masalah: implementasi strategi dan kelembagaan. Hal ini, dapat diketahui berdasarkan hasil analisis kualitatif yang dikemukakan seperti berikut ini.

“.....saya ini tidak habis pikir bahwa sektor pertanian masuk prioritas, tetapi anggaran yang dialokasikan lebih kecil dibandingkan sektor lainnya yang bukan prioritas (Sunarta, Tenaga Ahli)”....dalam investasi maupun dalam melaksanakan strategi pembangunan dasar hukum harus benar....., artinya Peraturan Daerah diterbitkan dahulu, baru Peraturan Bupati dan bukan sebaliknya (Yandinata, Anggota Komisi III).....”

Kelembagaan ini pada dasarnya adalah regulasi atau ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menjadi rujukan bagi anggota birokrasi dalam implementasi strategi pembangunan daerah. Jadi, dalam hal ini kelembagaan dipandang sebagai alat atau *tools of management* bagi sebuah birokrasi. Adapun regulasi yang digunakan oleh segenap anggota birokrasi untuk menjabarkan sembilan prioritas pembangunan daerah ke dalam program dan kegiatan adalah PP Nomor 12, Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan, PP Nomor 13, Tahun 2019 tentang Laporan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, dan PMDN Nomor 18, Tahun 2020 tentang Peraturan Pelaksanaan PP Nomor 13, Tahun 2019 tentang Laporan dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Terkait dengan ketentuan ini, North (1994) mengatakan bahwa kelembagaan merupakan unsur terpenting dari pencapaian ekonomi di suatu negara. Kondisi geografis yang baik, penduduk yang berkualitas, sumber daya alam yang melimpah, dan teknologi yang memadai merupakan potensi pertumbuhan ekonomi. Namun, sebagai potensi tidak dapat menjadi pemicu kesejahteraan, kecuali dipandu dengan sistem kelembagaan ekonomi yang baik. Kelembagaan yang buruk juga dapat menjadi pemicu mubazirnya seluruh potensi ekonomi. Menurut Nort, hal ini terjadi di banyak negara berkembang. Pendapat North, sesuai dengan teori kelembagaan yang dikemukakan oleh Yustika (2010), Acemoglu (2003), dan North (1994) bahwa kinerja kelembagaan memiliki kemampuan memaksa secara legal, dapat membatasi tindakan para politisi, dan mampu menciptakan kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap warga negara untuk berpartisipasi dalam pembangunan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kelembagaan atau regulasi yang berlaku tersebut memiliki kekuatan untuk memaksa perilaku aparatur sipil negara

agar berorientasi prestasi kerja, membatasi tindakan para politisi agar sesuai dengan arah kebijakan, dan memberi peluang yang sama kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Hal ini mendorong kinerja pada sembilan prioritas pembangunan daerah sehingga target dapat dicapai dengan baik, tetapi dalam prakteknya belum dapat dilaksanakan dengan baik atau efektif.

Birokrasi adalah bentuk organisasi modern dan rasional yang diterapkan oleh pemerintah dalam rangka mencapai tujuan. Adapun tujuan jangka panjang atau visi Pemerintah Kabupaten Badung adalah untuk “Mewujudkan Kebahagiaan Masyarakat Badung Melalui Pembangunan yang Berlandaskan *Tri Hita Karana*”. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, minimal ada tiga unsur yang harus dipenuhi, yaitu (a) aparatur, (b) dana, dan (c) alat. Jumlah aparatur yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Badung tercatat sebanyak 6.890 orang yang terdiri atas pejabat struktural sebanyak 454 orang atau 6,59 persen, pejabat fungsional tertentu sebanyak 3.331 orang atau 48,38 persen, dan pejabat fungsional umum sebanyak 3.105 orang atau 45,06 persen. Aparatur sebanyak 6.890 orang ini dapat diperinci berdasarkan golongan, yaitu golongan I sebanyak 44 orang atau 0,64 persen, golongan II sebanyak 1.406 orang atau 20,41 persen, golongan III sebanyak 3.805 orang atau 55,22 persen, dan golongan IV sebanyak 1.635 orang atau 23,73 persen. Hal ini menunjukkan ada kesesuaian dengan prinsip birokrasi yang baik yang dikemukakan oleh Weber (1947) yang mengatakan bahwa dalam birokrasi sumber daya manusia atau aparatur harus memiliki kualifikasi dan kompetensi, agar dapat berkontribusi. Dana operasional yang dialokasikan untuk membayar gaji, tunjangan kinerja, dan lainnya tercatat sebesar Rp1.175.295.299.414,65 atau 43,13 persen dari total belanja operasi sebesar Rp2.724.494.978.052,10. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia atau aparatur di samping merupakan unsur organisasi modern yang harus ada, juga merupakan faktor kunci sukses implementasi strategi, seperti dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2020).

Berdasarkan teknik analisis kualitatif dengan menggunakan indikator standardisasi nilai, standardisasi *input*, poses, *output*, dan standardisasi keterampilan kerja, kontrol imperatif, spesialisasi dan pembagian kerja, hierarki otoritas dan taat hukum, profesional atau kompetensi, dan prinsip tata kelola dokumentasi tertulis, dapat disimpulkan bahwa kinerja birokrasi berada pada kategori baik. Hal ini, menentukan capaian kinerja sembilan prioritas pembangunan daerah.

Kepemimpinan adalah kemampuan menginspirasi dan memengaruhi orang-orang yang dipimpin melalui pandangan yang visioner untuk mewujudkan tujuan organisasi yang dipimpin. Adapun hasil-hasil analisis kualitatif terkait dengan kepemimpinan ini dapat disajikan seperti berikut ini.

“... Yang jelas beliau itu totalitas dalam menangani sesuatu, siap dengan risiko apa pun. Kita kadang-kadang tidak bisa menduga dengan akal sehat terhadap terobosan yang akan diambil. Dalam hal kemasyarakatan, beliau bersikap all round dan mampu berkomunikasi dengan siapa saja. Soal spiritualnya jangan ditanya lagi (Sutama, 65 tahun, Selasa 25 April 2022)”.

“.....Yang jelas beliau itu brilian, cepat menangkap, mencerna, dan tidak mau memotong pembicaraan orang walaupun sebenarnya beliau sudah tahu isi pembicaraannya. Beliau itu orangnya sabar, tenang, selalu tersenyum, dan instingnya kuat. Jika, sakit, jarang ke dokter, melainkan lebih mengandalkan keyakinan dari dalam diri (Bagus Sapta Tenaya, Selasa 25 April 2022)”.

Hasil-hasil penelitian ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Covey (2005) bahwa seseorang yang mencapai prestasi gemilang, mempunyai pengaruh dan berjasa besar terhadap sesamanya adalah seseorang yang telah mengembangkan dan mengekspresikan keempat unsur kecerdasan melalui pola perilaku. Kecerdasan mental atau pikiran diekspresikan dalam bentuk visi, kecerdasan spiritual diekspresikan dalam bentuk kesadaran nurani, kecerdasan emosional diekspresikan dalam bentuk gairah atau *antusiasme*, dan kecerdasan fisik diekspresikan dalam bentuk disiplin kerja (Covey, 2005).

Dalam menyusun sebuah strategi diawali dengan merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa visi Pemerintah Kabupaten Badung adalah “Mewujudkan Kebahagiaan Masyarakat Badung Berdasarkan Tri Hita Karana. Dalam menyusun strategi pembangunan diawali dengan kajian eksternal dan internal. Kajian eksternal mencakup indikator ekonomi makro, seperti pertumbuhan ekonomi, produk domestik regional bruto, kemiskinan, ketenagakerjaan, indeks pembangunan manusia, gini rasio, inflasi, nilai tukar rupiah, prospek perekonomian ke depan, dan target pendapatan daerah. Kajian internal mencakup: jumlah aparatur yang tersedia, kesesuaian struktur organisasi terhadap prioritas pembangunan daerah, kemampuan anggaran, capaian program dan kegiatan tahun sebelumnya, budaya kerja, dan hasil-hasil evaluasi, baik oleh dewan maupun gubernur selaku wakil pemerintah Pusat. Dari hasil-hasil observasi, baik langsung maupun tidak langsung, dapat diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Badung menganut strategi bertumbuh. Artinya, kabupaten ini memiliki kekuatan internal yang memadai untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mewujudkan visi yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil-hasil teknik analisis evaluasi terhadap dokumen yang ada dapat disimpulkan bahwa perumusan dan implementasi strategi sesuai dengan teori strategi yang dikemukakan oleh L.D. Alexander (1991), Lawless, Bergh, dan Wilsted (1989) bahwa (a) kesesuaian struktur organisasi dengan perencanaan strategi yang ditetapkan; (b) ada alokasi anggaran program dan kegiatan; (c) ada program kompensasi untuk aparatur; (d) ada sistem informasi memadai; (e) budaya organisasi atau etos kerja mendukung; (f) pelibatan orang-orang kunci, serta (f) evaluasi dan pengendalian strategi. Hal inilah yang menjamin keberhasilan sembilan prioritas pembangunan daerah.

Di samping terdapat faktor-faktor penyebab utama keberhasilan dalam mewujudkan sembilan prioritas pembangunan daerah, juga ditemukan faktor-faktor lain yang menghambat capaian keberhasilan sembilan prioritas pembangunan daerah. Faktor-faktor tersebut antara lain, yaitu belum adanya regulasi dari Kemenkes mengenai tata cara penerbitan izin untuk RS tipe C dan D di daerah sehingga menghambat capaian target kinerja perizinan; keterbatasan waktu dalam tender pengadaan barang/jasa dapat menyebabkan kegagalan dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah; adanya perbedaan harga pasar dengan harga standar sehingga belanja barang/jasa tidak dapat dilaksanakan; spesifikasi barang-barang yang dibutuhkan oleh BPBD tidak ada di pasaran; adanya kesalahan teknis dalam pengimputan rekening sehingga jasa konsultasi tidak dapat dibayarkan atau terjadi lebih bayar, kekurangan tenaga veteriner untuk penanganan penyakit ternak berakibat target kinerja tidak tercapai, kekurangan syarat administrasi dalam penyaluran bantuan dapat berakibat target penyaluran bantuan tidak tercapai; ada alokasi anggaran berlebih pada dinas yang satu, sedangkan dinas lainnya melaporkan kekurangan anggaran dinas sehingga dapat mengurangi capaian target kinerja dinas lainnya; dan masih kurangnya tenaga bersertifikasi untuk pengawasan lingkungan dan kebersihan berakibat capaian kinerja pada dinas bersangkutan tidak tercapai. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi dalam artian dapat mengurangi capaian kinerja sebesar 17,04 persen terhadap target sembilan prioritas pembangunan daerah.

SIMPULAN

Berdasarkan pokok permasalahan penelitian, kajian teori, dan pembahasan hasil-hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dalam bentuk evaluatif dan divalidasi dengan hasil-hasil penelitian kualitatif dapat diambil beberapa simpulan, seperti berikut ini.

- 1) Capaian kinerja yang diukur berdasarkan serapan anggaran pada sembilan prioritas pembangunan daerah yang dijabarkan ke dalam 117 program dan 287 kegiatan atau 100 persen dapat dicapai sebesar 82,96 persen atau berada pada kategori baik.

- 2) PP Nomor 12, Tahun 2019, PP Nomor 13, Tahun 2019, dan PMDN Nomor 18, Tahun 2020 merupakan alat manajemen yang efektif untuk mendorong capaian kinerja pada sembilan prioritas pembangunan daerah, tetapi belum dapat dilaksanakan dengan baik.
- 3) Jumlah ASN sebanyak 6.890 orang yang terdiri atas pejabat struktural sebanyak 454 orang atau 6,59 persen, pejabat fungsional tertentu sebanyak 3.331 orang atau 48,38 persen, dan pejabat fungsional umum sebanyak 3.105 orang atau 45,06 persen dengan kompensasi kerja berupa gaji, tunjangan kinerja, dan lainnya sebesar Rp1.175.295.299.414,65 atau 43,13 persen dari total belanja operasi sebesar Rp2.724.494.978.052,10 merupakan faktor penentu keberhasilan capaian kinerja pada sembilan prioritas pembangunan daerah.
- 4) Kemampuan pemimpin dalam mengekspresikan IQ dalam bentuk visi, PQ dalam bentuk disiplin kerja, EQ dalam bentuk gairah kerja, dan SQ dalam bentuk kesadaran nurani secara seimbang merupakan faktor pendorong capaian kinerja pada sembilan prioritas pembangunan daerah.
- 5) Rumusan visi yang tepat, tujuan organisasi yang jelas, analisis lingkungan eksternal dan internal yang akurat merupakan kunci sukses dalam capaian kinerja pada sembilan prioritas pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Acemoglu, Daron. (2003). Root Causes: A Historical Approach to Assessing the Role of Intuition in Economic Development. *Finance and Development*. Vol. 40. No. 2.
- Bungin, Burhan H.M. (2011). *Penelitian Kualitatif. Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Rawamangun Jakarta. Penerbit: Kencana Prenada Media Group.
- Covey, Stephen R. (2005). *The 8th Habit. Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan*. Edisi Pertama dalam Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka.
- Cresweel, John W dan Vickil Plano Clark. (2007). *Mixed Methods Research*. University of Nebraska Lincoln.
- Hunger J. David dan Thomas L. Wheelen. (2020). *Manajemen Strategis*. Cetakan Keenam Belas. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- L.D. Alexander. (1991). "Strategi Implementation: Nature of the Problem." *International of Review of Strategic Management*, 2(1), 73-113.
- M.W. Lawless, D.D. Bergh, dan W.D. Wilsted. (1989). Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability. *Journal of Management* Desember 1989), 649—661; C.K. Prahalad dan G. Hamel. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review* (Mei-Juni 1990), 79-91; dan D.A. Aaker. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review* (Winter 1989), 91-106.
- North, Douglass C. (1994). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Published by The Press Syndicate of The Cambridge University.
- Peraturan Pemerintah RI. (2019). *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019, Nomor 42.
- Peraturan Pemerintah RI. (2019). *Laporan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019, Nomor 52.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri RI. (2020). *Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13, Tahun 2019 tentang Laporan dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta (27 Maret 2020).
- Scriven, Michael. (1991). *American Journal of Evaluation*. The online version of this article can be found at: <http://aje.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/55>.
- Tingkes, I Nyoman. (2021). *Manajemen Strategi Di Era Revolusi Industri.4.0*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit: Deepublish.
- Tingkes, I Nyoman. (2022). *Ekonomi Manajerial*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit: Deepublish.
- Von Mises, L. (2007). *Bureaucracy*. Edited and with a Foreword by Bettina Bien Greaves. New Haven: Yale University Press.

- Weber, Max. (1947). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press.
- Williamson, Mariane. (1992). *A Return to Love: Reflection on the Principles of a Course in Miracles*. New York: Harper Collins, 190-191.
- Yustika, Ahmad Erani. (2010). *Ekonomi Kelembagaan: Definisi, Teori, dan Strategi*. Cetakan Kedua. Jawa Timur: Penerbit Bayu Media.