
**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN NILAI
INDIKATOR KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN SATKER PADA KPPN
MANADO**

Sri Ika Novita Manangin¹, Jantje Tinangon², Hendrik Gamaliel³

^{1,2,3}Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115, Indonesia

E-mail : ikha_novita@yahoo.co.id

ABSTRACT

Budget Implementation Performance Indicators (IKPA) are indicators set by the Ministry of Finance as BUN to measure the quality of budget implementation performance of State Ministries/Institutions. IKPA is used as a monitoring and evaluation tool for budget implementation, which is used as a measure and reflects the performance of work units regarding the quality of budget planning, the quality of budget implementation and the quality of budget implementation results. This research aims to find out what factors influence the achievement of IKPA values for work units at KPPN Manado. This research was conducted on 43 work units at KPPN Manado who received average and deficient predicates in the IKPA FY.2022 assessment. This research uses a questionnaire distributed to budget managers (KPA, PPK, PPSPM, Exchequer, Program and Evaluation and Procurement). Hypothesis testing uses multiple linear analysis with the help of SPSS 26. The research results show that organizational commitment, government regulations and coordination influence the achievement of the IKPA value and human resources do not influence the achievement of the IKPA value. This research is expected to increase the achievement of IKPA values for work units at KPPN Manado. Both management and employees must fulfill these four factors. Management supports employees in improving competence, motivation at work, compliance with regulations and good communication.

Keywords: *IKPA, organizational commitment, government regulations, human resources, coordination*

1. PENDAHULUAN

Instansi pemerintah, baik instansi pusat maupun daerah merupakan lembaga sektor publik yang bertugas mengemban amanat rakyat dalam bentuk pemberian pelayanan kepada masyarakat. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pelayanan tersebut, instansi pemerintah menggunakan dana APBN maupun APBD yang bersumber dari pajak, retribusi serta pungutan lainnya yang telah dibayar oleh masyarakat. Pemerintah selaku penyedia barang publik perlu menyadari fungsi sosial (*public service*) yang diemban dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kinerja publik yang diselenggarakan pemerintah seringkali dianggap sebagai cerminan kualitas penyelenggaraan birokrasi secara umum. Pengukuran kinerja berguna untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program dan kegiatan yang dijalankan suatu instansi pemerintah.

Pelaksanaan anggaran belanja dilakukan secara transparan dan akuntabel. Untuk itu diperlukan alat ukur berupa IKPA (Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran). IKPA merupakan indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku BUN untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga. IKPA

digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran yang disediakan oleh Ditjen Perbendaharaan yang terintegrasi pada *Online Monitoring* (OM) SPAN yang dijadikan ukuran dan mencerminkan kinerja satuan kerja atas kualitas perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran. Melalui IKPA dengan indikator kinerja sebagai alat ukur kinerja pelaksanaan anggaran dapat diketahui sejauh mana perubahan perilaku dalam pengelolaan keuangan negara. Perubahan perilaku dalam pengelolaan keuangan terlihat dari pelaksanaan anggaran sesuai perencanaan, efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan kegiatan, dan menjadikan regulasi sebagai dasar menjalankan aktivitas keuangan (Buana, 2019).

Penilaian kinerja anggaran birokrasi ini penting, sebagai bentuk akuntabilitas kinerja birokrasi dalam pelaksanaan anggaran yang telah direncanakannya. Tujuan IKPA untuk mendukung kelancaran pelaksanaan anggaran, mendukung manajemen kas dan meningkatkan kualitas laporan keuangan. Perkembangan kebutuhan yang dinamis atas penilaian kinerja maka dilakukan evaluasi IKPA secara berkesinambungan. Terkini, perubahan ini ditetapkan dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor: Per-05/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. Dimana dari peraturan sebelumnya ada 13 (tiga belas) indikator yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja dan di peraturan yang baru tinggal menjadi 8 (delapan) indikator. Reformulasi IKPA dilakukan untuk mendukung belanja berkualitas, penguatan *Value for Money* dalam penilaian kinerja dan penetapan derajat kewajaran (*fairness treatment*) dalam penilaian kinerja pada Satker, Eselon I, dan Kementerian/Lembaga.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang disingkat KPPN adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kanwil DJPb, yang memperoleh kewenangan sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara. Laporan Capaian IKPA disusun secara triwulan oleh KPPN. Laporan ini berisi tentang perkembangan dan hasil reuviu atas capaian IKPA Satker Lingkup KPPN dan disampaikan kepada seluruh Kuasa Pengguna Satker dalam wilayah kerja KPPN masing – masing. Nilai IKPA satker merupakan hasil perhitungan atas nilai setiap indikator dengan pembobotan masing – masing indikator berdasarkan data transaksi IKPA pada satker. Nilai IKPA dikategorikan menjadi: 1) Sangat baik, apabila nilai IKPA ≥ 95 ; 2) Baik, apabila $89 \leq$ nilai IKPA < 95 ; 3) Cukup, apabila $70 \leq$ nilai IKPA < 89 ; dan 4) Kurang, apabila nilai IKPA < 70 .

Dari delapan indikator masih ada beberapa indikator yang mendapat nilai cukup dan kurang, serta mengalami penurunan dari tahun 2021 ke tahun 2022. Indikator Deviasi Hal. III DIPA, Penyerapan Anggaran dan Belanja Kontraktual memiliki nilai yang masih rendah sehingga mempengaruhi nilai akhir IKPA satker mitra KPPN Manado.

Indikator pertama, Deviasi halaman III DIPA merupakan indikator yang menunjukkan kualitas IKPA paling rendah. Deviasi halaman III DIPA terjadi ketika realisasi anggaran pada pos tertentu melebihi atau kurang dari rencana anggaran yang telah disusun pada DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) oleh satuan kerja atau instansi pemerintah yang bersangkutan. Semakin tinggi terjadinya deviasi pada RPD di suatu satker K/L menjadi penanda bahwa perencanaan kas tidak berjalan dengan efektif (Novita, 2022). Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, menurut Sigit (2019) mengidentifikasi bahwa terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi tingkat akurasi RPD Harian satker K/L yaitu kualitas SDM, kinerja aplikasi Sistem Aplikasi Satker (SAS), kelengkapan sarana dan prasarana, sistem *reward and punishment* dan dispensasi. Menurut penelitian Ratnasari (2022) penyusunan rencana penarikan dana terkendala akurasi data pada dokumen sumber dan kemampuan teknis sumber daya manusia. Kegiatan yang tertuang dalam Petunjuk Operasional Kegiatan bersifat *top down*, berupa kegiatan penugasan dari Kantor Pusat Kementerian Negara/Lembaga. Alokasi pagu sebagian besar untuk membiayai pelaksanaan kegiatan prioritas nasional yang sulit diprediksi

penyelesaiannya. Data rencana pelaksanaan kegiatan yang disusun oleh masing – masing unit penanggung jawab kegiatan belum menggambarkan kinerja riil.

Indikator kedua yaitu penyerapan anggaran, dihitung berdasarkan rata – rata nilai kinerja penyerapan anggaran pada setiap triwulan. Menurut penelitian Wandari (2021) perencanaan yang optimal akan mempengaruhi penyerapan anggaran secara optimal. Kejelasan sasaran anggaran suatu program masih kurang dipahami oleh semua aparat dan pimpinan satker, hal ini dikarenakan terkadang masih adanya pegawai baru yang tidak bisa memahami karena masih baru dalam bekerja atau secara keilmuan teknis bukan bidang keahliannya sehingga butuh waktu dan kemauan untuk mampu memahaminya. Sejalan dengan penelitian sebelumnya Rahmawati (2021) semakin baik pengelola anggaran dalam mengelola dan merencanakan, maka program dan kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran perencanaan anggaran maka tingkat penyerapan anggaran akan semakin meningkat pula.

Indikator ketiga yaitu belanja kontraktual. Belanja kontraktual adalah pengeluaran anggaran pemerintah untuk membeli barang dan jasa dari pihak ketiga melalui kontrak atau perjanjian tertulis. Beberapa masalah yang sering terjadi dalam pelaksanaan belanja kontraktual adalah adanya ketidaktransparan dalam pemilihan penyedia jasa atau kontraktor, pelaksanaan kontrak yang tidak sesuai dengan ketentuan atau spesifikasi yang telah disepakati, keterlambatan atau tidak tepat waktu dalam pelaksanaan kontrak, dan lain sebagainya. Penelitian Nugroho (2017) keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara melalui mekanisme kontraktual dipengaruhi oleh keterlambatan pengajuan hak tagih oleh pihak ketiga/rekanan kepada PPK karena ketidakdisiplinan pihak ketiga/rekanan, kelemahan kondisi internal pihak ketiga/rekanan dan ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan.

Dari penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan maupun pelaksanaan anggaran satker diantaranya perubahan kebijakan/prioritas, akurasi data sumber, kurangnya koordinasi, kualitas SDM, perencanaan anggaran, kinerja aplikasi keuangan, kelengkapan sarana dan prasarana, regulasi, komitmen organisasi, kesatuan komando, lingkungan birokrasi dan administrasi. Sehingga mempengaruhi penilaian kinerja pelaksanaan anggaran satker terutama dalam mendapatkan nilai IKPA dengan predikat baik dan sangat baik. Penelitian Fazri (2022) mengungkapkan bahwa informasi, tujuan dan sasaran organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja. Menurut Kuntadi (2022) terdapat pengaruh sistem pengukuran kinerja, dukungan organisasi dan faktor individual terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada Kementerian/Lembaga. Menurut penelitian Sukmono (2022) faktor tingkat eselonisasi dan besaran anggaran mempengaruhi kualitas pelaksanaan anggaran. Namun penelitian sebelumnya tidak sejalan dengan penelitian Rifai, et.al (2016) menemukan bahwa perencanaan, regulasi, pelaksanaan, desentralisasi, koordinasi dan sumber daya manusia tidak berpengaruh pada keterlambatan daya serap anggaran. Penelitian Santoso (2022) mengungkapkan bahwa rendahnya komitmen organisasi tidak terlalu mempengaruhi penurunan pencapaian kinerja karena masih ditopang oleh personel pegawai berpengalaman dan kompeten.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian nilai IKPA satker. Dalam penelitian ini menganalisis empat faktor yaitu komitmen organisasi, sumber daya manusia, regulasi pemerintah dan koordinasi terhadap pencapaian nilai IKPA satker yang berada di wilayah KPPN Manado.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap penelitian selanjutnya terkait kinerja pelaksanaan anggaran satker. Bagi satker diharapkan dapat meningkatkan pencapaian nilai IKPA sehingga semua satker mendapatkan nilai Baik dan Sangat Baik.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Institusional

Teori institusional (kelembagaan) menjadi salah satu perspektif teoritis yang dominan dalam teori organisasi dan semakin banyak diterapkan dalam penelitian akuntansi untuk mempelajari praktik akuntansi dalam organisasi. Teori kelembagaan memberikan penjelasan bagaimana mekanisme dimana organisasi dapat berusaha untuk menyelaraskan persepsi praktik dan karakteristik mereka dengan nilai – nilai sosial dan budaya menjadi dilembagakan dalam organisasi tertentu.

Ada dua dimensi utama teori kelembagaan, yaitu *isomorfisme* dan *decoupling*. Keduanya dapat menjadi pusat relevansi untuk menjelaskan praktik pelaporan perusahaan secara sukarela. Menurut Dillard (dalam Ghozali, 2021) menjelaskan bahwa isomorfisme mengacu pada adaptasi dari praktik kelembagaan oleh organisasi 'sebagai pelaporan sukarela oleh organisasi adalah praktek kelembagaan dari organisasi pelapor, proses dimana pelaporan sukarela perusahaan beradaptasi dan perubahan organisasi itu adalah proses isomorfik.

Menurut DiMaggio, et.al (Istiqomah, 2018) tekanan institusional dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Tekanan koersif (*coercive pressures*)

Tekanan koersif menyebabkan *isomorphism* yang merupakan proses penyesuaian menuju kesamaan dengan cara pemaksaan. Tekanan datang dari pengaruh politik dan masalah legitimasi. Misalnya, tekanan resmi datang dari peraturan pemerintah dan organisasi yang lebih tinggi agar bisa diakui. Logika institusional yang mendasari pilar regulatif dan mekanisme koersif adalah bahwa individu akan membuat hukum dan aturan yang mereka yakini akan memajukan kepentingan mereka, dan individu mematuhi hukum dan aturan karena mencari imbalan (*reward*) yang menyertainya atau ingin menghindari sanksi, Scott (Santoso, 2021).

2. Tekanan normatif (*normative pressures*)

Tekanan normatif sering diasosiasikan dengan profesionalisasi yang muncul di bidang tertentu. Norma atau sesuatu yang tepat bagi organisasi berasal dari Pendidikan formal itu di bidang tertentu yang menyokong dan menyebarkan kepercayaan normative itu. Ketika profesionalisme meningkat maka tekanan normatif juga meningkat. Dikemukakan Scott (Santoso, 2021) bahwa basis legitimasi dalam mekanisme isomorfisme nomatif adalah tanggung jawab moral (*morally governed*) dalam rangka memenuhi kewajiban sosial (*social obligation*).

3. Tekanan mimetik (*mimetic pressures*)

Tekanan mimetik menyebabkan *isomorphism* yang merupakan proses dimana organisasi meniru organisasi lain yang berhasil dalam suatu bidang, meskipun organisasi peniru tidak tahu persis mengapa mereka meniru, bukan karena dorongan supaya lebih efisien.

2.2. Need for Achievement (N-Ach)

Pada tahun 1961 McClelland menerbitkan buku dengan judul *The Achieving Society*, yang mengartikulasikan model motivasi manusia. McClelland berpendapat bahwa ada tiga kebutuhan yang dominan yaitu untuk prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) adalah sebuah teori kebutuhan yang menjelaskan bahwa motivasi pada manusia ditentukan oleh keinginan untuk meraih prestasi. Kebutuhan untuk berprestasi meliputi keinginan untuk mengerjakan tugas yang rumit, penguasaan objek fisik dan metafisik secara cepat dan mandiri sesuai kondisi yang berlaku, penyelesaian masalah dengan standar yang tinggi, kinerja maksimal untuk diri sendiri, kemenangan dalam kompetisi, dan pemanfaatan bakat untuk peningkatan keterampilan diri. McClelland menentukan karakteristik orang yang berprestasi tinggi melalui tiga ciri yaitu adanya preferensi dalam mengerjakan pekerjaan dengan tingkat sedang, adanya rasa senang terhadap pekerjaan mandiri, serta adanya keinginan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.3 Teori Hubungan Antar Manusia

Gerakan *human relations* dimulai dengan Hawthorne Studies, yang dikerjakan oleh para peneliti di bawah bimbingan Fritz Roethlisberger yaitu salah satunya Elton Mayo, yang kemudian dianggap sebagai "Bapak Studi Hawthorne", karena berhasil mengidentifikasi efek pencahayaan terhadap hasil para pekerja pabrik baja di Illinois. Elton Mayo menyimpulkan bahwa produktivitas kerja tidak ditentukan oleh faktor cahaya dan besaran upah, melainkan oleh bagaimana organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan *human relations* dalam organisasi (Lengkey, 2015).

Teori ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Dalam teori ini beranggapan bahwa komunikasi interpersonal untuk mengubah perilaku seseorang lewat interaksi untuk membangun suasana akrab dalam kerja sama yang dapat memberikan motivasi dalam bekerja dengan perasaan puas.

2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker pada KPPN Manado

Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa memiliki dan cinta akan organisasinya dan mau bekerja bersama – sama untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan nilai organisasi itu sendiri. Menurut Mowday, et.al (Yusuf dan Syarif, 2017) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Proses *isomorfisme mimetic* dalam teori institusional oleh DiMaggio dan Powell (Ghozali, 2021) yaitu melibatkan organisasi yang ingin meniru atau meningkatkan pada praktik kelembagaan organisasi lain, seringkali karena alasan keunggulan kompetitif dalam hal legitimasi. Karena sikap loyalitas, rasa memiliki dan cinta akan organisasi sehingga individu dalam organisasi akan bekerja untuk meningkatkan legitimasi organisasi. Selain itu juga *isomorfisme normative* memicu manajemen yang memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap organisasi akan menerapkan sistem pengukuran kinerja secara memadai. Pencapaian nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran suatu organisasi dapat tercapai dengan adanya komitmen organisasi dari individu dalam organisasi untuk meningkatkan keunggulan organisasi dengan memenuhi indikator yang menjadi penilaian. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai – nilai organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi (Kuntadi, 2022). Penelitian Fazri (2022) bahwa semakin kuat komitmen organisasi sebuah organisasi publik maka semakin baik penerapan sistem pengukuran kinerja hal ini didasari fenomena umum dimana tanpa ada komitmen dari seluruh anggota organisasi sulit untuk menjalankan berbagai kebijakan, program bahkan sistem sekalipun. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Wokas (2022) bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan tinggi/meningkat kinerja manajerial yang dihasilkan.

2.5 Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker pada KPPN Manado

Sumber Daya Manusia merupakan sesuatu yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen SDM berbasis kompetensi adalah pengelolaan SDM, dimana seluruh proses manajemen SDM, khususnya penempatan individu pada suatu jabatan tertentu didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek – aspek yang kemungkinan akan mempengaruhi keberhasilan/efektivitas penyelesaian tugas/pekerjaan yang dibebankan dalam jabatan tersebut. Pegawai yang memiliki *Need for Achievement* yang tinggi akan berusaha untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilannya. Menurut penelitian Rahmawati (2021) kompetensi pengelola anggaran mempengaruhi dalam penyerapan anggaran lebih mudah terealisasi. Hasil ini sesuai dengan asas professional yang diatur dalam *public finance theory* yang mengharuskan pengelolaan anggaran ditangani oleh yang ahli. Sejalan dengan penelitian Wandari (2021) pemberian tugas yang dibebankan kepada

pegawai/pejabat juga belum sesuai dengan bidang keahliannya, hal ini dikarenakan jumlah SDM yang terbatas menjadikan semua pegawai/pejabat harus bisa melaksanakan semua pekerjaan/rangkap tugas. Tekanan isomorfisme normatif yang mempengaruhi perilaku pegawai satker yaitu bimbingan teknis peningkatan kompetensi pegawai. Satuan kerja harus memastikan kompetensi pegawainya dengan mengikuti sertifikasi pegawai dalam jabatan tertentu. Karena dengan meningkatnya kompetensi pegawai meningkat pula pencapaian nilai IKPA begitupun sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian Ratnasari (2022) keterbatasan kompetensi SDM menyebabkan terjadinya deviasi antara rencana dan realisasi belanja satuan kerja Kementerian/Belanja.

2.7 Pengaruh Regulasi Pemerintah terhadap Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker pada KPPN Manado

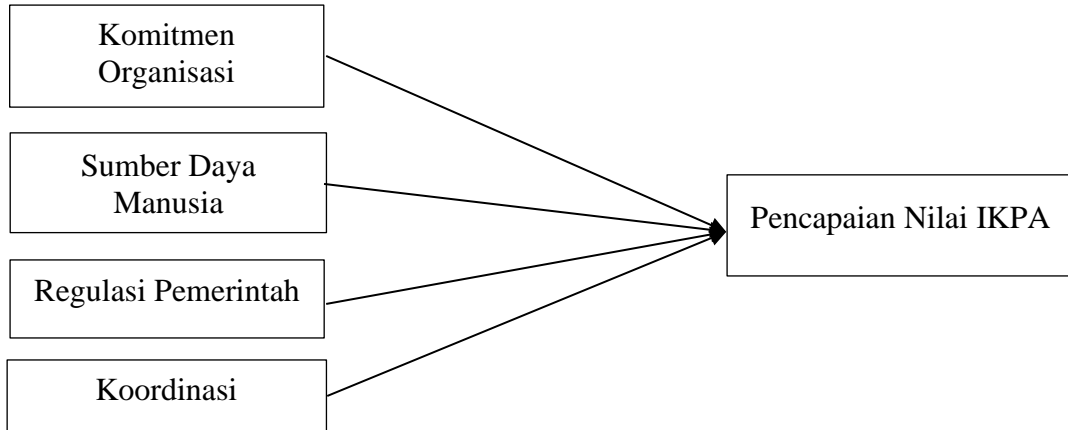
Regulasi adalah instrumen untuk merealisasikan kebijakan – kebijakan negara dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Sebagai instrumen untuk merealisasikan setiap kebijakan negara, maka regulasi harus dibentuk dengan cara yang benar sehingga mampu menghasilkan regulasi yang baik dan mampu mendorong terselenggaranya dinamika sosial yang tertib serta mampu mendorong kinerja penyelenggaraan negara. Regulasi dalam hal pelaksanaan anggaran publik juga diperlukan, agar pengukuran kinerja pelaksanaan anggaran mudah untuk diukur. Perubahan regulasi dalam pelaksanaan anggaran harus selalu disesuaikan dengan kondisi perekonomian. Proses *isomorfisme koersif* adalah dimana organisasi hanya akan mengubah praktik kelembagaan karena adanya tekanan dari pemangku kepentingan yang menjadi sandaran organisasi. Fenomena isomorfisme koersif ini memotivasi para pegawai satker Kementerian/Lembaga mencapai target kinerja sesuai indikator yang tertuang dalam IKPA. Dorongan untuk bekerja sesuai dengan perundang-undangan, berusaha menghindari saksi/surat teguran dan berpacu memperoleh penghargaan atas kinerja pelaksanaan anggaran. Hasil penelitian Ramadhani dan Setiawan (2019) dan Kuntadi (2022) menyatakan regulasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Faktor yang mempengaruhi dapat dilihat dari bagaimana pemahaman dan kepatuhan setiap pegawai daerah mengenai peraturan yang ada. Penelitian Nurdyanto (2022) pemahaman satuan kerja terhadap peraturan yang ada berpengaruh dan signifikan terhadap kualitas kinerja dan pelaksanaan APBN. Menurut Sutono (2022) semakin jelas regulasi maka untuk implementasi penyerapan anggaran menjadi semakin mudah untuk para pemegang amanah (*agency*) untuk merealisasikan anggaran karena memiliki kekuatan hukum.

2.8 Pengaruh Koordinasi terhadap Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker pada KPPN Manado

Koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas – tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi. Koordinasi yang baik akan menciptakan dan memelihara efektivitas organisasi melalui sinkronisasi, penyerasian, kebersamaan dan kesinambungan antar berbagai dependen suatu organisasi. Teori hubungan antar manusia yang dipelopori oleh Elton Mayo tahun 1930-an menekankan pentingnya hubungan sosial yang disebabkan karena hubungan manusiawi atau interaksi, juga pada perhatian terhadap pegawai dan proses kelompok yang terjadi dia antara anggota organisasi. Semua itu tentu memerlukan sebuah proses komunikasi yang efektif. Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan dan antara bawahan dalam suatu organisasi akan membentuk iklim komunikasi yang baik, hal ini sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan semangat kerja dan produktivitas pegawai di dalam organisasi tersebut. Menurut Ratnasari (2022) koordinasi internal antar bagian yang lemah menjadi salah satu faktor utama tingginya *gap* antara rencana dan realisasi belanja. Penelitian Husniati (2018) pengaruh koordinasi dari seluruh komponen organisasi yang baik/tinggi akan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran dan begitupun sebaliknya jika komponen organisasi rendah/buruk maka penyerapan anggaran rendah.

Menurut Nugroho (2017) permasalahan koordinasi yang tinggi dengan instansi lain maka semakin rendah serapan anggaran. Permasalahan yang terjadi seperti rencana kegiatan sering tidak konsisten atau berubah – ubah karena perubahan kegiatan pada unit/lembaga lain. Sejalan dengan penelitian Fatiyah (2021) yang menjadi kendala satker dalam proses penyerapan anggaran adalah kurangnya koordinasi antara tim perencana, tim pengadaan dan penanggung jawab kegiatan.

2.9 Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan sumber data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain kausal. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Yang menjadi sumber data primer adalah para pegawai pengelola anggaran di 43 satker mitra KPPN Manado. Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner menggunakan skala likert. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data pencapaian nilai IKPA satker lingkup KPPN Manado.

3.2. Sampel dan teknik pengambilan sampel

Sampel dalam penelitian ini yaitu pengelola anggaran yang terdiri dari KPA, PPSPM, PPK, Bendahara Pengeluaran, Program dan Evaluasi pada satker mitra KPPN Manado yang memiliki nilai IKPA cukup dan kurang.

3.3. Metode analisis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan model regresi berganda. Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya. Variabel independen terdiri dari Komitmen Organisasi, Sumberdaya Manusia, Regulasi Pemerintah dan Koordinasi. Sedangkan variabel dependennya adalah Pencapaian Nilai IKPA. Rumus regresi berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \epsilon$$

Keterangan:

Y : Pencapaian Nilai IKPA

α : Konstanta (harga Y, bila X=0)

β₁₋₄ : Koefisien regresi (menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel

- Dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen)
- X₁ : Komitmen Organisasi
 - X₂ : Sumber Daya Manusia
 - X₃ : Regulasi Pemerintah
 - X₄ : Koordinasi
 - ε : *error term*

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil analisis

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pengelola anggaran satker pada KPPN Manado. Setiap satker mendapat 4 – 6 kuesioner yang akan dijawab oleh KPA, PPK, PPSPM, Bendahara, Program dan Evaluasi dan Pengadaan.

Tabel 1. Jumlah Responden Penelitian

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang dibagikan	128
Jumlah kuesioner yang dikembalikan (valid)	101
Jumlah kuesioner yang dikembalikan (tidak valid)	27

Sumber: Data primer diolah, 2023

Total kuesioner yang dibagikan adalah 128 kuesioner. Jumlah kuesioner yang dipakai karena dianggap valid berjumlah 101 kuesioner. Sedangkan 27 kuesioner dianggap tidak valid karena dijawab oleh pegawai yang bukan bekerja sebagai pengelola anggaran.

Tabel 2. Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	KPA	7	6.9%
2	PPK	14	13.9%
3	PPSPM	17	16.8%
4	Bendahara	26	25.7%
5	Program dan Evaluasi	23	22.8%
6	Pengadaan	14	13.9%
	Total	101	100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2023

Responden dalam penelitian ini yang paling banyak adalah bendahara sebanyak 26 responden atau 25,7 %. Bendahara untuk kantor/dinas yang memiliki satker lebih dari satu memiliki bendahara lebih dari 1 (satu) orang. Kedua terbanyak adalah Program dan Evaluasi sebanyak 23 responden atau 22,8%. Program dan Evaluasi di beberapa satker lebih dari 1 (satu) orang dan ada juga yang rangkap jabatan. Untuk pengadaan hanya sebanyak 14 responden karena ada beberapa satker yang tidak memiliki pegawai pengadaan, dan untuk pengadaan belanja modal memakai tim pengadaan dari dinas lain.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
		Coefficients	Std. Error	Coefficients				
1	(Constant)	7.731	2.198		3.518	.001		
	Total_X1	.324	.064	.417	5.073	.000	.527	1.896
	Total_X2	.065	.050	.106	1.302	.196	.541	1.848
	Total_X3	-.111	.040	-.204	-2.759	.007	.647	1.545
	Total_X4	.366	.063	.493	5.844	.000	.499	2.004

a. Dependent Variable: Total_Y

Sumber : Data primer diolah, 2023

Dari tabel 3 dapat diketahui tentang persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

$$Y = 7,731 + 0,324X_1 + 0,065X_2 - 0,111X_3 + 0,366X_4$$

Dari persamaan regresi di atas, maka kesimpulan yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (α) sebesar 7,731 dengan tanda positif menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini menunjukkan apabila variabel Komitmen Organisasi (X_1), Sumber Daya Manusia (X_2), Regulasi Pemerintah (X_3) dan Koordinasi (X_4) dianggap konstan maka nilai Pencapaian Nilai IKPA (Y) adalah 7,731.
2. Nilai koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi (X_1) sebesar 0,324 dengan tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel Komitmen Organisasi (X_1) dan Pencapaian Nilai IKPA (Y). Hal ini artinya apabila Komitmen Organisasi naik satu satuan dengan asumsi variabel independen lainnya konstan, maka nilai Pencapaian Nilai IKPA (Y) akan naik sebesar 0,324.
3. Nilai koefisien regresi variabel Sumber Daya Manusia (X_2) sebesar 0,065 dengan tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel Sumber Daya Manusia (X_2) dan Pencapaian Nilai IKPA (Y). Hal ini artinya apabila Sumber Daya Manusia (X_2) naik satu satuan dengan asumsi variabel independen lainnya konstan, maka nilai Pencapaian Nilai IKPA (Y) akan naik sebesar 0,065.
4. Nilai koefisien regresi variabel Regulasi Pemerintah (X_3) sebesar -0,111 dengan tanda negatif menunjukkan pengaruh yang berlawanan antara variabel menyatakan apabila Regulasi Pemerintah (X_3) dan Pencapaian Nilai IKPA (Y). Hal ini artinya apabila variabel Regulasi Pemerintah (X_3) naik satu satuan dengan asumsi variabel independen lainnya konstan, maka nilai Pencapaian Nilai IKPA (Y) akan turun sebesar 0,111.
5. Nilai koefisien regresi variabel Koordinasi (X_4) sebesar 0,366 dengan tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel Koordinasi (X_4) dan Pencapaian Nilai IKPA (Y). Hal ini artinya apabila variabel Koordinasi (X_4) naik satu satuan dengan asumsi variabel independen lainnya konstan, maka nilai Pencapaian Nilai IKPA (Y) akan naik sebesar 0,366.

4.2. Pembahasan

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Pencapaian Nilai IKPA

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) dengan menggunakan SPSS 26 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) pada satker KPPN Manado dengan nilai

koefisien sebesar 0,324. Dan dari hasil uji t (parsial) dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5.073 > 1.985$ menunjukkan bahwa H_1 diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Fazri (2022) bahwa semakin kuat komitmen organisasi sebuah organisasi publik maka semakin baik penerapan sistem pengukuran kinerja, hal ini didasari fenomena umum dimana tanpa ada komitmen dari seluruh anggota organisasi sulit untuk menjalankan berbagai kebijakan, program bahkan sistem sekalipun. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Wokas (2022) bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan tinggi/ meningkat kinerja manajerial yang dihasilkan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Kuntadi (2022) bahwa komitmen dan dukungan pimpinan merupakan hal yang penting dalam ketercapaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja. Tidak seperti penelitian Santoso (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh pada informasi kinerja, karena komitmen yang rendah masih bisa ditopang oleh pegawai yang memiliki pengalaman dan kompeten.

Penelitian ini mendukung teori institusional oleh DiMaggio dan Powell (Ghozali, 2021) yaitu proses *isomorfisme mimetic* dimana dengan adanya penilaian IKPA mendorong satker untuk meningkatkan kinerja kelebagaannya dalam pelaksanaan anggarannya agar sama seperti organisasi lain yang mendapatkan penilaian IKPA dengan kategori sangat baik maupun baik. Tekanan isomorfisme normatif dalam penelitian ini memicu manajemen yang memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap organisasi untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja pelaksanaan anggaran, yaitu meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam penggunaan anggaran.

Komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan anggaran pemerintah sehingga meningkatkan pencapaian nilai IKPA. Hal ini karena pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pegawai akan berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan tepat waktu. Dukungan pimpinan dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dukungan dalam bentuk pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dapat mengoptimalkan pencapaian nilai kinerja pelaksanaan anggaran.

Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Pencapaian Nilai IKPA

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) dengan menggunakan SPSS 26 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki hubungan positif (searah) dengan pencapaian nilai IKPA sebesar 0,065 namun tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) pada satker KPPN Manado dengan nilai signigikan 0,196. Sehingga hipotesis H_2 ditolak. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Ananda dan Aufa (2023) bahwa kualitas sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada efektivitas kinerja pemerintah. Penelitian Nugroho dan Alfarisi (2017) bahwa faktor sumber daya manusia tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap penyerapan. Permasalahan dalam SDM bukanlah pada kompetensi melainkan jumlah SDM yang terbatas mengakibatkan pegawai merangkap banyak pekerjaan sehingga banyak pekerjaan yang lambat diselesaikan dan pada akhirnya dapat juga menghambat dalam pelaksanaan anggaran. Penelitian Ramadhani dan Setiawan (2017) juga mengatakan bahwa sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Penelitian Rifai, et.al (2016) menyatakan sumber daya manusia tidak berpengaruh, penyebabnya karena masih banyak SDM yang kurang mengikuti pelatihan, kurangnya pelaksana pengadaan yang bersertifikat, masih seringnya rangkap tugas dan keengganan untuk menjadi pejabat. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Aldita dan Muniruddin (2018), Ramopolii, et.al (2022), Ariyani dan Sunarya (2022), Vitryani dan Subarjo (2020), Wandari, et.al (2021), Efdiono (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran. Kompetensi pengelola anggaran mempengaruhi dalam penyerapan anggaran lebih mudah terealisasi (Rahmawati, 2021).

Penelitian ini juga tidak sepenuhnya mendukung teori *Need for Achievement* dimana seseorang yang memiliki kebutuhan akan prestasi berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Dimana kompetensi diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Namun jika kompetensi yang dimiliki hanya disimpan untuk diri sendiri tanpa ada keinginan untuk digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka kompetensi yang dimiliki tidak akan bermanfaat. Seperti contoh seseorang memiliki sertifikat kompetensi namun menolak untuk ditempatkan sesuai dengan kompetensinya karena merasa pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya memiliki resiko, tidak ingin bekerja diburu waktu dan ketepatan dalam hasil pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya rangkap jabatan, standar pendidikan minimal (D3), usia dan jenis kelamin, tingkat pemahaman dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap pencapaian nilai IKPA. Karena hal tersebut bisa seiring meningkat dengan adanya kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan adanya evaluasi pekerjaan dari pimpinan.

Pengaruh Regulasi Pemerintah terhadap Pencapaian Nilai IKPA

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) dengan menggunakan SPSS 26 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa regulasi pemerintah memiliki hubungan negatif (berlawanan) terhadap pencapaian nilai IKPA sebesar -0,111 dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian nilai IKPA sebesar 0,07. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramadhani dan Setiawan (2019) penerapan regulasi sudah terlaksana dengan baik dan mempengaruhi penyerapan anggaran. Kuntadi dan Rosdiana (2022) faktor regulasi yang mempengaruhi penyerapan anggaran yaitu dilihat dari bagaimana pemahaman dan kepatuan pegawai mengenai peraturan yang ada. Penelitian Sutono, et.al (2022) menyatakan bahwa regulasi berpengaruh positif. Hasil penelitian ini menyatakan semakin jelas regulasi maka untuk implementasi menjadi semakin memudahkan pemegang amanah (*agency*) untuk merealisasikan program atau kegiatan di satuan kerja sehingga dihasilkan realisasi anggaran untuk program atau kegiatan semakin cepat direalisasikan kekuatan hukum atau regulasinya yang jelas jadi para pelaksana tidak mengalami kebimbangan, yang tentunya pelaksanaan program/kegiatan yang dilaksanakan penerima amanah harus sesuai dengan visi, misi organisasi serta pemberi amanah (*principal*). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Rifai, et.al (2016) yang menyatakan regulasi tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Satker terlalu berhati – hati atau terkesan takut untuk mengeksekusi kegiatan dan program walaupun regulasi telah jelas.

Penelitian ini mendukung teori institusional, *isomorfisme koersif* dimana organisasi hanya akan mengubah praktik kelembagaan karena adanya tekanan dari pemangku kepentingan yang menjadi sandaran organisasi. Menurut Scott (Santoso, 2022) tekanan *koersif* dirasakan sebagai paksaan, bujukan atau ajakan untuk mematuhi sebuah tindakan tertentu yang biasanya diatur oleh regulasi pemerintah melalui penerapan penghargaan dan sanksi.

Pengaruh Koordinasi terhadap Pencapaian Nilai IKPA

Hasil pengujian hipotesis keempat (H_4) dengan menggunakan SPSS 26 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi memiliki hubungan positif (searah) terhadap pencapaian nilai IKPA sebesar 0,336 dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian nilai IKPA sebesar 0,000 dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 5.844. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kuntadi dan Rosdiana (2022) dan Husniati, et.al (2018) yang menyatakan bahwa koordinasi berpengaruh pada efektivitas penyerapan anggaran. Koordinasi seluruh komponen organisasi yang baik/tinggi akan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran demikian sebaliknya. Menurut Nugroho (2017) permasalahan koordinasi yang tinggi dengan instansi lain maka semakin rendah serapan anggaran. Permasalahan yang terjadi seperti rencana kegiatan sering tidak konsisten atau berubah – ubah karena perubahan kegiatan pada unit/lembaga lain. Sejalan dengan Fatiyah (2021) yang menjadi kendala satker dalam proses penyerapan anggaran

adalah kurangnya koordinasi antara tim perencana, tim pengadaan dan penanggung jawab kegiatan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Rifai, et.al (2016) yang menyatakan bahwa koordinasi tidak berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Dimana dari penelitian menunjukkan bahwa satker kurang sering menghadapi permasalahan koordinasi baik internal maupun eksternal, namun serapan anggaran sampai akhir tahun berkisar 50 – 80%. Ketidaksignifikan bisa disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara bagian perencanaan dan bagian keuangan sehingga sering revisi anggaran yang dapat menghambat atau menunda penyerapan anggaran.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori hubungan antar manusia Elton Mayo yang menekankan pentingnya hubungan sosial yang disebabkan karena hubungan manusiawi atau interaksi, juga perhatian terhadap pegawai dan proses kelompok yang terjadi di antara anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan koordinasi antara pimpinan, penanggung jawab kegiatan dan pengelolaan keuangan dapat meningkatkan pencapaian nilai IKPA. Selain itu adanya kerjasama yang baik diantara penanggung jawab dan pengelola keuangan dapat meningkatkan capaian output dan keinginan untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan prosedur/pedoman dapat meningkatkan penyerapan anggaran. Koordinasi dengan pihak eksternal juga mendukung dalam pencapaian nilai IKPA, yaitu koordinasi antar sesama Lembaga dan koordinasi dengan KPPN dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka disimpulkan bahwa :

1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Hal ini berarti seluruh satker mitra KPPN Manado memiliki komitmen yang kuat dalam meningkatkan pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Adapun arah pengaruh komitmen organisasi terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran adalah positif sehingga apabila komitmen organisasi ditingkatkan maka pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran ikut meningkat.
2. Sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Hal ini berarti adanya rangkap jabatan, umur, kurangnya pelatihan dan kompetensi tidak berpengaruh dalam pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran.
3. Regulasi pemerintah berpengaruh terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Adapun arah pengaruh negatif, yang apabila regulasi pemerintah ditingkatkan maka akan menurunkan pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran.
4. Koordinasi berpengaruh terhadap pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Koordinasi antara penanggung jawab dan pengelola anggaran serta koordinasi antara pengelola anggaran dan KPPN mempengaruhi dalam pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Arah pengaruh yaitu positif, dimana semakin tinggi koordinasi akan meningkatkan pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah:

1. Bagi peneliti yang akan menganalisis faktor pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran agar menambah jumlah sampel yaitu tidak terbatas hanya pada satker yang mendapatkan nilai cukup dan kurang tetapi pada satker yang mendapat nilai baik dan sangat baik.

2. Penambahan variabel dan indikator lainnya yang belum ada pada penelitian ini seperti besaran anggaran yang dikelola, sistem pengendalian intern, lingkungan kerja dan motivasi.
3. Organisasi atau satker selalu memberikan dukungan terhadap pegawainya baik sarana dan prasarana, memfasilitasi untuk meningkatkan kompetensi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, sosialisasi aturan – aturan terbaru dan meningkatkan kualitas komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Fazri, E. et.al., 2022. *Determinant Faktor Keberhasilan Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Vol. 7 No. 2: 123 – 137.
- Ghozali, I. 2021. *25 Grand Theory Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*. Semarang: Yoga Pratama.
- Husniati, et.al., 2018. *Pengaruh Koordinasi dan Kesatuan Komando terhadap Penyerapan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Enrekang*. Prosiding Konferensi Nasional Ke-8: 1 – 8.
- Kuntadi, C. dan D. Rosdiana. 2022. *Faktor – faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penyerapan Anggaran Belanja Pendidikan: Perencanaan Anggaran, Peraturan, Koordinasi (Literature Review)*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi Vol.4 No.2: 142 – 152.
- Kuntadi, C. dan G.C. Puspita. 2022. *Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Kementerian/Lembaga: Sistem Pengukuran Kinerja, Dukungan Organisasi dan Faktor Individual*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol. 4 No.2: 189 – 198.
- Lengkey, L. et.al., 2015. *Peranan Human Relations Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Utara*. E-journal “Acta Diurna” Vol.4 No.3.
- Nugroho, A. 2017. *Analisis Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Waktu Penyelesaian Tagihan Kepada Negara Melalui Mekanisme Kontraktual (Studi di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan)*. Accounting and Business Information System Journal Vol. 5 No.4: 1 – 27.
- Nurdyanto, S.D. 2022. *Pengaruh Kepatuhan dan Pemahaman Peraturan terhadap Kualitas Kinerja dan Pelaksanaan Anggaran APBN Satker Mitra Kerja KPPN Mamuju*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi Vol.3 No.3: 323 – 332.
- Rahmawati, et.al., 2021. *Evaluasi Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Manajemen sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Kota Jambi*. Jurnal Paradigma Ekonomika Vol. 16 No.1: 191 – 208.
- Ramadhani, R. dan M.A. Setiawan. 2019. *Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia dan Pengadaan Barang/Jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal Eksplorasi Akuntansi Vol.1 No.2 seri B: 710 – 726.
- Ratnasari, D. 2022. *Menilik Penyebab Deviasi antara Rencana dengan Realisasi Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga: Studi Kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Vol. 11 No.2 : 91 – 101.
- Santoso, A.B. 2021. *Pengguna Informasi Kinerja Pelaksana Anggaran Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga*. Accounting and Business Information System Journal Vol. 9 No.4: 1 – 27.
-

- Sigit, T.A. 2019. *Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Akurasi Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian Satuan Kerja Kementerian/Lembaga*. Indonesian Treasury Review Vol.4 No.2: 145 – 161.
- Sukmono, R. 2022. *Pengaruh Tingkat Eselonisasi dan Besaran Anggaran yang Dikelola Terhadap Kualitas Pelaksanaan Anggaran*. Jurnal Pajak dan Keuangan Negara Vol.4 No.1: 122 – 131.
- Sutono, D.P.S. et.al., 2022. *Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Satker Pusat di Daerah Lingkup Kemenlkh*. Jurnal Akuntansi dan Ekonomika Vol. 12 No. 1: 135 – 144.
- Wandari, R. et.al., 2021. *Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Survei pada SKPD di Wilayah Pemerintah Kota Cimahi)*. Indonesia Accounting Research Journal Vol.1 No.3: 551 – 563.
- Wokas, B. et.al. 2022. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Uphus Kamang Indonesia*. Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum Vol.5 No.2: 921 – 932.
- Yusuf, R.M. dan D. Syarif. 2017. *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka.