

ANALISIS EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN BELANJA PADA LINGKUP KERJA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA SULAWESI UTARA, TENGAH, GORONTALO DAN MALUKU UTARA KEMENTERIAN KEUANGAN

Ismael Internasional Tarigan¹, Daisy S. M. Engka², Agnes L. Ch. P. Lopian³.

Program Studi Magister Ilmu Ekonomi,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Sam Ratulangi

Email: ismaeltarigan061@student.unsrat.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bukti empiris mengenai pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi Anggaran, Kompetensi SDM dan Sistem Informasi terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja pada lingkup kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo Dan Maluku Utara. Data dikumpulkan dengan metode survei menggunakan kuesioner sebagai data primer. Sampel penelitian ini adalah seluruh *Person In Charge* (PIC) Pelaksana Anggaran pada lingkup kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo Dan Maluku Utara (Kanwil DJKN Suluttenggomalut). Penelitian lapangan menggunakan Metode Kuantitatif dengan data cross-sectional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia Handal, dan Sistem Informasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut. Secara parsial Kejelasan Sasaran Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Handal berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut, berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut, sedangkan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran dan Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Kata Kunci: Efektivitas Pelaksanaan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out empirical evidence regarding the effect of Budget Target Clarity, Budget Monitoring and Evaluation, HR Competence and Information System on the Effectiveness of Budget Execution in the scope of work at the Regional Offices of the Directorate General of State Assets of North Sulawesi, Central, Gorontalo and North Maluku. Data was collected by survey method using a questionnaire as primary data. The sample of this research is all Budget Executor Persons In Charge (PIC) in the scope of work at the Regional Office of the Directorate General of State Assets in North, Central Sulawesi, Gorontalo and North Maluku (Kanwil DJKN Suluttenggomalut). Field research using Quantitative Methods with cross-sectional data. Data analysis using validity test, reliability test, multiple linear regression, classical assumption test, t test, F test and the coefficient of determination.

The results of the study show that simultaneously Clarity of Budget Targets, Monitoring and Evaluation of Budget Implementation, Competence of Reliable Human Resources, and Information Systems have a significant effect on the effectiveness of Budget Execution in the Scope of Work at Kanwil DJKN Suluttenggomalut. Partially Clarity of Budget Targets and Competency of Reliable Human Resources have an effect but not significant on the Effectiveness of Budget Execution in the Scope of Work at Kanwil DJKN Suluttenggomalut, have an effect but not significant on the effectiveness of Budget Execution in the Scope of Work at Kanwil DJKN Suluttenggomalut, while Monitoring and Evaluation of Budget Implementation and Information Systems Adequate budget management has a significant and positive effect on the effectiveness of Budget Execution in the Scope of Work at Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Keywords: Effectiveness of Budget Execution, Clarity of Budget Targets, Monitoring and Evaluation of Budget Execution, Competence of Human Resources, Information Systems

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Belanja pemerintah, khususnya belanja barang dan jasa, merupakan salah satu komponen utama yang membentuk Produk Domestik Bruto (PDB) atau Gross Domestic Product (GDP). Unsur-unsur yang membentuk PDB ini terdiri dari pengeluaran konsumsi pribadi, investasi swasta, ekspor netto (ekspor – impor), dan belanja pemerintah. Semakin besar keuangan negara yang dibelanjakan, maka akan semakin besar porsi pemerintah dalam membentuk PDB, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi dihitung dari peningkatan PDB tahun ini dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menjadi salah satu indikator tingkat keberhasilan pembangunan bidang ekonomi.

Pelaksanaan anggaran belanja yang efektif secara tidak langsung akan berdampak dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan untuk mengetahui faktor-faktor yang perlu diperhatikan agar pelaksanaan anggaran dapat dilakukan secara efektif sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi satuan kerja saat menyusun strategi dalam rangka memenuhi prinsip *good governance*.

Pengelolaan keuangan negara mempunyai 5 (lima) siklus utama yang wajib dilaksanakan yakni perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengawasan dan pertanggungjawaban. Pelaksanaan anggaran merupakan tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. Pelaksanaan merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan (BPKP, 2011). Proses pelaksanaan meliputi pengaturan terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya dan dimana tempat pelaksanaannya.

Pelaksanaan anggaran merupakan upaya-upaya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat. Pelaksanaan anggaran merupakan aktivitas yang dilaksanakan, yang terkait dengan penggunaan anggaran. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dapat dieksekusi dengan baik bila telah dilakukan perencanaan yang matang. Perencanaan anggaran yang akurat akan memudahkan tahap pelaksanaan anggaran dan memungkinkan tercapainya target secara efektif. Sebaliknya, ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran mengakibatkan sulitnya pelaksanaan anggaran yang berdampak pada lambatnya proses penyerapan dan pertanggungjawaban anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran, lambatnya penyerapan anggaran juga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain lambatnya penunjukan tenaga pengelola keuangan, kebiasaan menunda pekerjaan dan tidak adanya mekanisme reward dan punishment dalam pengelolaan anggaran satuan kerja. Dalam hal penyerapan anggaran sudah dilakukan dan direalisasikan, masih perlu dipastikan apakah penyerapan tersebut juga sejalan dengan capaian output yang sudah dijadikan target pada setiap program dan kegiatan dalam dokumen penganggaran. Hal ini perlu mendapat perhatian seluruh pelaksana teknis agar pelaksanaan anggaran dimaksud telah terwujud dengan efektif sehingga mengenai sasaran yang sudah ditetapkan.

Para pengamat ekonomi menyoroti masalah rendahnya tingkat penyerapan anggaran sebagai salah satu indikator kegagalan birokrasi. Dalam kerangka penganggaran berbasis kinerja, sebenarnya penyerapan anggaran bukan merupakan target utama alokasi anggaran. Performance Based Budget lebih menitikberatkan pada kinerja daripada penyerapan. Untuk mengukur kinerja suatu kegiatan, yang dilihat adalah output dan outcomenya. Hanya saja, variabel dominan pendorong pertumbuhan dalam kondisi perekonomian kita saat ini adalah faktor konsumsi, sehingga belanja pemerintah yang merupakan konsumsi pemerintah menjadi pendorong utama laju pertumbuhan ekonomi. Untuk kegiatan yang langsung menyentuh kepentingan masyarakat luas, semakin awal pelaksanaan kegiatan, manfaat serta efek stimulusnya juga semakin besar. Jika pelaksanaannya mundur ke akhir tahun, padahal seharusnya bisa dilaksanakan lebih awal, maka yang dirugikan sebenarnya adalah masyarakat banyak, karena tertunda menerima manfaat.

Pelaksanaan anggaran belanja yang efektif terlihat dari alokasi anggaran yang tercantum pada DIPA dapat dieksekusi dengan baik, tepat, dan proporsional guna mewujudkan output yang telah ditentukan. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara (Kanwil DJKN Suluttenggomallut) memiliki Rincian Output sebanyak 17 jenis pada tahun 2022 beserta target output yang telah ditetapkan, dapat dilihat di

tabel di bawah. Pada akhir tahun anggaran, seluruh output tersebut dapat dicapai bahkan terdapat beberapa Rincian Output yang target outputnya dapat tercapai hingga 120%. Demikian pula dengan alokasi anggaran pada setiap Rincian Output, penyerapannya diakhir tahun dapat direalisasikan di atas 90%. Pelaksanaan anggaran yang efektif tidak hanya dilihat dari pencapaian di akhir tahun saja tetapi harus proporsional setiap triwulan sesuai trajectory penyerapan anggaran berdasarkan jenis belanja yang telah ditetapkan, serta sejalan dengan Rencana Penarikan Dana (RPD) yang telah disampaikan setiap bulannya.

Tabel 1. Program>Nama Rincian Output dan target output anggaran pada Kanwil DJKN Suluttenggomalu TA 2022

NO	Bidang/ Bagian	Program/ Kode RO	Nama Rincian Output	Volume	Satuan
		015.CD	Program Pengelolaan Perbendaharaan, Kekayaan Negara, dan Risiko	5.289	
1	Bidang PKN	4796.BMB.001	Sosialisasi Pengelolaan Kekayaan Negara	88	layanan
2	Bidang PN/Lelang	4796.BMB.002	Sosialisasi Pengelolaan Piutang Negara dan Lelang	35	layanan
3	Bidang PKN	4797.FAE.002	Rekomendasi atas Hasil Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Sertifikasi	1	Laporan
4	Bidang PKN	4798.AAH.001	Keputusan Permohonan Pengelolaan Kekayaan Negara	1	peraturan
5	Bidang PN	4798.AAH.002	Keputusan Hasil Pengurusan/Pengelolaan Piutang Negara	126	peraturan
6	Bidang PKN	4798.FAE.001	Rekomendasi BMN Berupa Tanah yang Disertipatkan (PU)	5.024	Laporan
7	Bidang PKN	4798.FAE.006	Rekomendasi di Bidang Kekayaan Negara	1	Laporan
8	Bidang Penilaian	4798.FAE.007	Rekomendasi Hasil Penilaian	1	Laporan
9	Bidang Lelang	4798.FAE.009	Penggalan Potensi Lelang	4	Laporan
10	Bidang PKN	4798.FAK.001	Aset BUN yang Dikelola	7	Unit
11	Bidang Lelang	4801.AAH.002	Izin Balai Lelang/Pejabat Lelang Kelas II	1	peraturan
		015.WA	Program Dukungan Manajemen	80	
12	Bidang KIH	4700.EBA.969	Layanan Bantuan Hukum	2	layanan
13	Bagian Umum	4701.EBA.002	Kerumahtanggaan	12	layanan
14	Bagian mum	4701.EBA.994	Layanan Perkantoran	12	layanan
15	Bidang KIH	4702.BMB.001	Pembinaan/Edukasi Publik	25	layanan
16	Bidang KIH	4702.BMB.002	Kehumasan	24	layanan
17	Bidang KIH	4704.EBA.001	Rekomendasi Kepatuhan Internal	5	Laporan

Pelaksanaan belanja-belanja pemerintah harus dilakukan sesuai rencana dan dipastikan tepat jumlah dan tepat waktu, sehingga target penyerapan dapat tercapai sesuai harapan. Kegagalan pencapaian target penyerapan anggaran akan mengakibatkan hilangnya manfaat dari belanja, karena dana yang dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan, yang artinya terjadi iddle money. Apabila pengalokasian anggaran efisien, maka keterbatasan sumber dana yang dimiliki negara dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan-kegiatan strategis. Sumber-sumber penerimaan negara yang terbatas mengharuskan pemerintah menyusun prioritas

kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien. Ketika penyerapan anggaran gagal memenuhi target, berarti telah terjadi inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran.

Faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran, antara lain Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Sistem Informasi. Keempat faktor ini akan berpengaruh terhadap tercapainya tujuan/sasaran program, kegiatan, output belanja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran belanja secara akurat, tepat jumlah dan tepat waktu.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka menarik untuk menganalisa efektivitas pelaksanaan anggaran belanja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara (Kanwil DJKN Suluttenggomallut), Kementerian Keuangan. Dengan melakukan analisa ini, kita akan mendapat pemahaman mengenai efektivitas pelaksanaan anggaran belanja di sebuah satuan kerja dari sisi kenyataan di lapangan dihubungkan dengan teori efektivitas pelaksanaan anggaran. Dengan melakukan kajian ini, sebagai seorang akademisi setidaknya bisa memberikan sumbangsih yang nyata dalam bentuk usulan pemikiran berdasarkan kajian akademis untuk tujuan kebaikan yaitu bagi peningkatan efektivitas pelaksanaan anggaran belanja.

Tujuan Penelitian

1. Untuk menentukan besarnya pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara (Kanwil DJKN Suluttenggomallut).
2. Untuk menentukan besarnya pengaruh Monitoring Pelaksanaan anggaran belanja, terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.
3. Untuk menentukan besarnya pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.
4. Untuk menentukan besarnya pengaruh Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.
5. Untuk menentukan besarnya pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi, Kompetensi SDM, dan Sistem Informasi secara bersama-sama (simultan) terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.

TINJAUAN PUSTAKA

Anggaran

Anggaran menurut Rudianto (2009) dalam bukunya yang berjudul Penganggaran, merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dengan kata lain anggaran merupakan suatu rencana keuangan dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Jadi anggaran merupakan rencana yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang.

Anggaran negara atau anggaran pendapatan dan belanja negara adalah suatu dokumen yang memuat perkiraan, penerimaan, dan pengeluaran serta perincian berbagai kegiatan di bidang pemerintahan negara yang berasal dari pemerintah untuk waktu satu tahun (Rachmat, 2010: 139).

Belanja negara merupakan salah satu instrumen kebijakan fiskal yang diteruskan melalui belanja Kementerian/Lambaga (K/L) maupun Non K/L. Sebagai bagian dari kebijakan fiskal di bidang belanja negara, belanja K/L merupakan salah satu instrumen yang sangat penting bagi Pemerintah untuk melaksanakan berbagai kebijakan dalam rangka mencapai sasaran-sasaran pembangunan, antara lain meningkatkan kesempatan kerja, mengurangi angka kemiskinan, dan mengurangi kesenjangan demi terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur. Pemerintah juga selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas belanja untuk mendorong pengelolaan belanja agar dapat dilakukan secara lebih efisien namun efektif.

Ada tiga fungsi anggaran menurut Munandar (2000) yaitu sebagai alat pedoman kerja, alat koordinasi, dan alat pengawasan. Fungsi pertama memposisikan anggaran sebagai rencana kerja, yang disusun berdasarkan pengalaman masa lalu dan perkiraan atas masa depan. Anggaran

merupakan aspek perencanaan yang penting, menggunakan dana (sumber daya) yang tersedia seefisien mungkin. Fungsi kedua yaitu anggaran sebagai alat koordinasi, dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk mendapatkan keselarasan dalam tindakan, sehingga tercipta pula keselarasan tujuan. Maka dari itu, anggaran dalam fungsinya sebagai alat koordinasi mampu menyelaraskan kegiatan dan tujuan satuan kerja. Selanjutnya disebutkan fungsi ketiga anggaran sebagai alat pengawasan. Perbandingan antara anggaran dengan realisasinya merupakan bentuk dari pengawasan tersebut. Melalui perbandingan tersebut dapat dilihat seberapa jauh slack (perbedaan) dan penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran, sehingga satuan kerja dapat melakukan perbaikan dalam penyusunan anggaran periode berikutnya.

Dari fungsi anggaran yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa mengingat anggaran merupakan pedoman pelaksanaan kerja dan berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai organisasi, maka anggaran dapat digunakan pula sebagai alat bantu untuk mengembangkan ke arah yang lebih baik, dengan kata lain agar dapat meningkatkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang baik akan memberikan manfaat yang positif bagi sebuah organisasi.

Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja

Mardiasmo (2009) menjelaskan bahwa Efektivitas adalah hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Mahmudi (2015: 86) menjelaskan bahwa Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Pelaksanaan anggaran merupakan aktivitas yang dilaksanakan, yang terkait dengan penggunaan anggaran. DIPA dapat dieksekusi dengan baik bila telah dilakukan perencanaan yang matang. Perencanaan anggaran yang akurat akan memudahkan tahap pelaksanaan anggaran dan memungkinkan tercapainya target secara efektif. Sebaliknya, ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran mengakibatkan sulitnya pelaksanaan anggaran yang berdampak pada lambatnya proses penyerapan dan pertanggungjawaban anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran, masih perlu dipastikan apakah penyerapan tersebut juga sejalan dengan capaian output yang sudah dijadikan target pada setiap program dan kegiatan dalam dokumen penganggaran. Hal ini perlu mendapat perhatian seluruh pelaksana teknis agar pelaksanaan anggaran dimaksud telah terwujud dengan efektif sehingga mengenai sasaran yang sudah ditetapkan.

Efektivitas pelaksanaan anggaran merupakan tahap dimana dilaksanakannya rencana kegiatan keuangan yang berisi pekerjaan belanja yang diusulkan dalam satu periode dari sumber pendapatan yang diusulkan membiayai belanja dalam satuan moneter tepat pada waktunya yang telah ditetapkan dan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan biaya yang dikeluarkan (Mardiasmo, 2002).

Dari pengertian efektivitas di atas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran adalah ukuran berhasil atau tidaknya pelaksanaan anggaran pada suatu organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, disebutkan bahwa Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja adalah tercapainya tujuan/sasaran program, kegiatan, output belanja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran Kementerian Negara/Lembaga, unit eselon I, dan/atau Satker secara akurat. Artinya Pelaksanaan anggaran yang efektif tidak hanya dilihat dari pencapaian seluruh output dan penyerapan anggaran terealisasi di atas 90% di akhir tahun saja tetapi harus proporsional setiap triwulan sesuai trajectory penyerapan anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan jenis belanja, serta sejalan dengan Rencana Penarikan Dana (RPD) yang telah disiapkan setiap bulannya dan dituangkan ke dalam dokumen penganggaran.

Efektivitas pengelolaan keuangan merupakan jembatan untuk mengantarkan suatu pemerintahan mencapai *good governance*. Semua aspek dalam pengelolaan keuangan harus dilaksanakan secara efektif sehingga tujuan dari program dan kegiatan satuan kerja dapat tercapai. Hal ini karena anggaran pemerintah yang terbatas, sementara kebutuhan tidak terbatas, Pelaksanaan anggaran belanja yang efektif akan berdampak dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Semakin besar keuangan negara yang dibelanjakan, maka akan semakin besar porsi pemerintah dalam membentuk PDB, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu

pelaksanaan anggaran yang efektif sangat penting menjadi perhatian setiap pemerintah daerah atau satuan kerja pada daerah tersebut harus mengatur pengeluarannya agar berjalan lancar dan dapat mendukung keberhasilan pencapaian sasaran pembangunan nasional.

Sondang P. Siagian (2001) berpendapat efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektifitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektifitasnya. Apabila seseorang berbicara tentang efektifitas sebagai orientasi kerja berarti yang menjadi sorotan perhatian adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah digunakan harus ditentukan sebelumnya dan dengan memanfaatkan sumber-sumber itulah maka hasil-hasil tertentu harus dicapai dalam waktu yang telah ditetapkan pula (S.P Siagian 2005:171). Artinya semakin jelas sasaran yang ditetapkan pada dokumen anggaran maka semakin mudah mengarahkan sumber daya yang ada untuk mewujudkan sasaran tersebut, sehingga lebih efektif pelaksanaannya.

Faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan agar pelaksanaan anggaran dapat dilakukan secara efektif, yaitu Monitoring dan Evaluasi. Monitoring dan Evaluasi Kegiatan rutin yang dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan telah memenuhi capaian output yang telah ditetapkan setiap bulannya. Penilaian dilakukan terhadap anggaran yang telah disusun untuk mengetahui seberapa besar penyimpangan yang telah terjadi dapat ditelusuri sampai kepada para pelaksana anggaran yang bertanggung jawab (Munawar, 2006). Dengan adanya monitoring dan evaluasi maka dapat menjaga efektivitas pelaksanaan anggaran pada Satuan Kerja. Di samping itu, pelaksanaan anggaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien bila telah didukung dengan SDM dan Sistem Informasi yang memadai. Semua faktor ini akan berpengaruh terhadap tercapainya tujuan/sasaran program, kegiatan, output belanja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran belanja secara akurat, tepat jumlah dan tepat waktu.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa individu yang memiliki tujuan dan menyadarinya akan berusaha mencapai tujuan tersebut (Latham, 2004). Penetapan tujuan di awal akan membantu individu untuk mencapai tujuannya guna membantu meningkatkan kinerjanya. DuBrin (2012); Greenberg (2011); dan Newstrom (2011) dalam Lunenburg (2011) menyatakan bahwa pada situasi yang tepat, teori penetapan tujuan (*goal setting*) dapat menjadi teknik yang efektif dalam memotivasi anggota dari sebuah organisasi. Tujuan yang spesifik (jelas) akan membantu individu untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kemajuan mereka dalam proses pencapaian tujuan tersebut, sehingga efektivitas pelaksanaan anggaran pada satuan kerja dapat tercapai. Hal ini menegaskan bahwa dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai sasaran dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Anggaran sebagai sarana menerjemahkan seluruh kegiatan organisasi secara rinci harus direncanakan secara jelas sesuai dengan sasaran dan misi sasaran organisasi. Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara jelas dan rinci serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Adanya sasaran anggaran yang jelas pada satuan kerja, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas satuan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran

Definisi monitoring secara mendasar berprinsip pada penggunaan yang serupa yakni bahwa monitoring merupakan pengawasan yang dilakukan berkelanjutan pada fungsi aktivitas terhadap kontekstual berbagai jadwal-jadwal ketika melaksanakan serta dalam menggunakan masukkan aktivitas dari organisasi pada kontekstual melalui ekspektasi yang sudah dirancang sebelumnya (Fauzia, 2018). Sedangkan menurut Mthethwa dan Jili (2019) evaluasi merupakan

salah satu bentuk penerapan dalam pemeriksaan tahapan untuk mengumpulkan maupun menyusun bukti-bukti berdasarkan hal-hal yang penting disertai keefektifan, keefisienan, serta berbagai nilai dari bermacam-macam intervensi.

Beberapa pakar manajemen mengemukakan bahwa fungsi monitoring mempunyai nilai yang sama bobotnya dengan fungsi perencanaan. Conor (1974) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan, separuhnya ditentukan oleh rencana yang telah ditetapkan dan setengahnya lagi fungsi oleh pengawasan atau monitoring. Manajemen pada umumnya menekankan terhadap pentingnya kedua fungsi ini, yaitu perencanaan dan pengawasan (monitoring).

Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan; (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Menurut Dunn (2003), monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

- 1) Ketaatan (*compliance*). Pelaksanaan monitoring dapat menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- 2) Pemeriksaan (*auditing*). Pelaksanaan monitoring dapat menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
- 3) Laporan (*accounting*). Pelaksanaan monitoring menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
- 4) Penjelasan (*explanation*). Pelaksanaan monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran dan fungsi yang sangat penting. Terutama dalam upaya untuk memastikan proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan benar-benar “*on the track*” sesuai tujuan rencana proyek dan program. Monitoring dapat disebut sebagai “*on going evaluation*,” yang dilakukan sementara kegiatan berlangsung untuk melakukan perbaikan bila diperlukan. Sementara Evaluasi dimaksud adalah “*terminate evaluation*,” yang dilakukan pada akhir proyek untuk memastikan apakah pelaksanaan dan manfaat proyek sesuai tujuannya atau tidak. Lalu, hasilnya dapat dijadikan sebagai masukan untuk perencanaan proyek/program berikutnya. Monitoring dan evaluasi berperan penting dalam peningkatan performa atau kinerja pegawai dan meminimalisir terjadinya penyelewengan tugas maupun wewenang (Ostasius & Laukaitis, 2015).

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang pekerjaan tertentu (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No 045/U/2020 Pasal 1). Sedangkan menurut *Internasional Oeganization for Standardizatio*, 2012, definisi kompetensi adalah merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan dan ketrampilan individu untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab suatu organisasi atau instansi harus memiliki sumber daya manusia yang tangguh. Sumber daya manusia dibutuhkan organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang dapat membentuk suatu strategi dalam mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam mencapai suatu tujuan sumber daya manusia sangatlah menentukan.

Sutrisno (2012:7) menyatakan Sumber daya manusia adalah salah satu faktoryang sangat penting bahan kunci pengerak yang tidak bisa lepas dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang paling strategi dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, Sugian (2008:12).

Dari apa yang dijelaskan di atas dapat kita lihat, bahwa sumber daya manusia sangatlah berpengaruh bagi suatu instansi atau organisasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya manusia merupakan suatu bagian yang berperan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun sekarang ini kita hidup di zaman perkembangan teknologi dan informasi yang semakin maju dan sangat canggih, namun dari semuanya itu membutuhkan sumber daya manusia untuk mengoprasikan semuanya itu.

Sistem Informasi

Sistem adalah suatu kumpulan dari komponen atau sub-sistem yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi dalam suatu sistem terdapat kumpulan beberapa komponen atau elemen yang saling berkaitan satu sama lain untuk bersama-sama menghasilkan satu tujuan. Jika suatu komponen di dalam suatu sistem membentuk sistem sendiri maka komponen ini dinamakan subsistem dan seterusnya sehingga akan ada nama-nama modul, submodul, aplikasi dan subaplikasi. Hirarki ini berlaku relatif, tergantung dari jenjang manajerial manakah dimulainya.

Menurut Tata Sutarbi (2003) Sistem adalah setiap kumpulan dari komponen atau sub-sistem yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Informasi diartikan sebagai hasil pengolahan data yang digunakan untuk suatu keperluan, sehingga penerimanya akan mendapat rangsangan untuk melakukan tindakan. Data adalah fakta yang jelas lingkup, tempat dan waktunya. Data diperoleh dari sumber data primer atau sekunder dalam bentuk berita tertulis atau sinyal elektronis. Pengertian informasi dan data berlaku sangat relative tergantung pada posisinya terhadap lingkup permasalahannya.

Informasi (*information*) didefinisikan oleh Hartono (2005) sebagai data yang diolah ke dalam bentuk yang berguna bagi para pemakainya. Dari definisi informasi ini, dapat disimpulkan bahwa informasi adalah:

1. data yang diolah;
2. menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi para pemakainya.

Sistem Informasi secara teknis dapat didefinisikan sebagai sekumpulan komponen yang saling berhubungan, mengumpulkan atau mendapatkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk menunjang pengambilan keputusan dan pengawasan dalam suatu organisasi. Selain menunjang proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan pengawasan, sistem informasi juga dapat membantu manajer dan karyawan menganalisis permasalahan, menggambarkan hal-hal yang rumit, dan menciptakan produk baru.

Pengertian sistem informasi dapat dilihat dari segi fisik dan fungsinya. Dari segi fisiknya dapat diartikan susunan yang terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak dan tenaga pelaksanaannya yang secara bersama-sama saling mendukung untuk menghasilkan suatu produk. Sedangkan dari segi fungsi informasi merupakan suatu proses berurutan dimulai dari pengumpulan data dan diakhiri dengan komunikasi/desiminasi. Selanjutnya sistem informasi dikatakan berdaya guna jika mampu menghasilkan informasi yang baik, tinggi akurasi, tepat waktu, lengkap dan ringkas isinya.

Penelitian Terdahulu

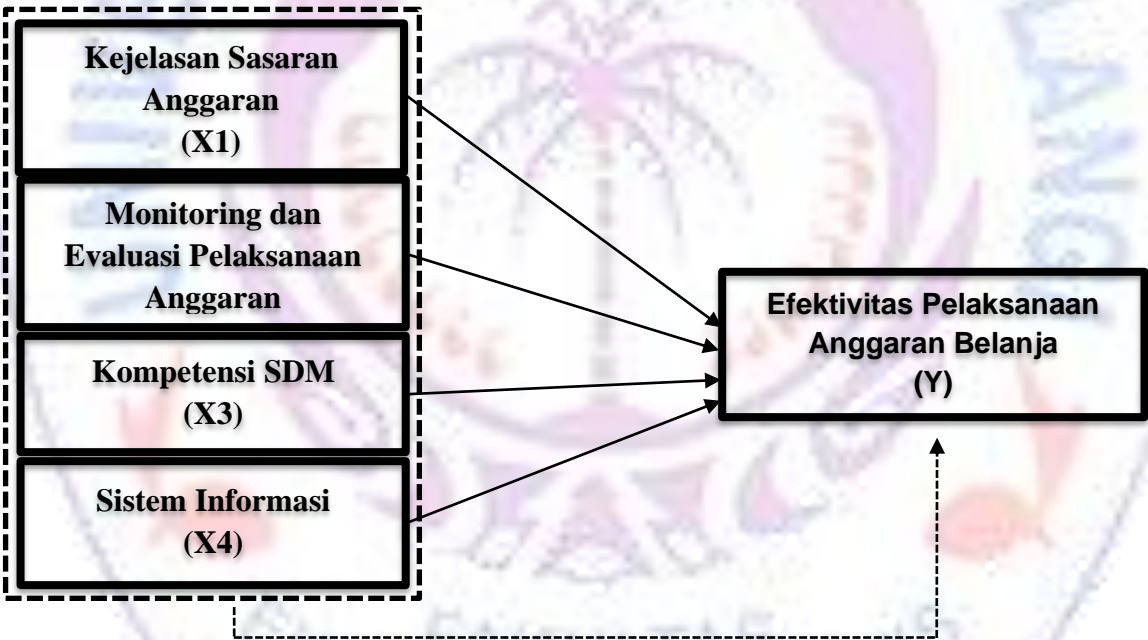
Priscilia Grace Bay, Maria Elerina Douk Tunti (2019) melakukan penelitian tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah. (Studi Kasus pada Badan Keuangan Daerah Kota Kupang). Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah kasubag, kabid, kasubid, dan staf Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Keuangan Daerah Kota Kupang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 45 responden, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar. Analisisnya didasarkan pada jawaban responden yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan oleh peneliti. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 21, dengan hasil penelitian: (1) Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah. (2) Tidak terdapat pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah.

Hornal Kenal Ontorael, Debby Ch. Rotinsulu, Een N. Walewangko (2018) melakukan penelitian tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Anggaran

Berbasis Kinerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan Metode perhitungan kuadran terkecil (ordinary least square) dimana anggaran berbasis kinerja sebagai variabel dependen dan menggunakan tiga variabel independen yaitu anggaran yang digunakan, sumber daya manusia, dan sistem informasi. Dengan menggunakan metode pengambilan data primer atau dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan manajemen keuangan dan aset daerah. Hasil bahwa anggaran, sumber daya manusia dan sistem informasi secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja, serta dengan menghitung secara individual menggunakan t-hitung juga mendapat hasil positif dan signifikan.

Achmad Faisal Daulay, Muhammad Arfan, Hasan Basri (2015) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Keuangan, Dan Pengawasan Intern Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe. Metode yang digunakan adalah sensus, yaitu seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu dalam pengumpulan data. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Responden penelitian Kepala SKPD sebagai Pengguna Anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas keuangan, dan pengawasan intern secara bersama-sama dan sendiri-sendiri berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Kota Lhokseumawe.

Kerangka Konseptual



2. METODE PENELITIAN

Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Menurut Menurut Uma Sekaran (2013:113) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti pada variabel minat untuk tujuan khusus penelitian. Jadi data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Data tersebut berupa persepsi atau tanggapan karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada para responden penelitian dengan cara memberikan daftar pertanyaan/ Pernyataan yang akan diisi atau dijawab oleh para responden. Pengukuran skor variabel menggunakan Skala Likert 5 (lima) point yaitu : Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik dimana peneliti ingin membuat opini (Uma Sekaran, 2013). Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh PIC anggaran yang terdapat di masing-masing Seksi/Bidang/Bagian pada lingkup Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi. Untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar-benar dapat mewakili jumlah populasi, maka digunakan teknik pengambilan sampel dengan sensus sampling. Sensus sampling merupakan metode pengambilan sampel dengan cara mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2010). Sehingga dalam penelitian ini, sampel yang dipakai yaitu seluruh PIC anggaran yang terdapat di masing-masing Seksi/Sub Bagian/Bidang/Bagian pada lingkup Kanwil DJKN Suluttenggomalut. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Kuesioner yang akan dibagikan

No	Nama Jabatan	Jumlah Kuisisioner
1	Kepala Kanwil	1
2	Kepala KPKNL	4
3	Kepala Bidang/Bagian	6
4	Kepala Seksi/Sub Bagian	27
5	Bendahara	5
6	Pelaksana (Staf) PIC Anggaran	26
Jumlah Kuisisioner yang dibagikan		69

Keterangan: Rangkap jabatan selaku Pelaksana Tugas (Plt) hanya dihitung sebagai satu responden

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Lingkungan Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara (Kanwil DJKN Suluttenggomalut) yang terdiri dari Kanwil DJKN Suluttenggomalut sebagai satuan kerja beserta 4 (empat) Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) yang ada dibawahnya.

Penelitian akan berlangsung selama periode waktu tertentu yaitu kurang dari satu tahun, maka metode yang digunakan adalah cross sectional method. Menurut Uma Sekaran (2013:106) penelitian dapat dilakukan dimana data dikumpulkan hanya sekali, mungkin selama beberapa hari atau minggu atau bulan, untuk menjawab pertanyaan penelitian. Studi seperti ini disebut *one-shot* atau metode *cross sectional*. Kelebihan menggunakan metode *cross-sectional* adalah mudah dilaksanakan, sederhana, dan hasil dapat diperoleh dengan cepat.

Selanjutnya diolah dengan menggunakan uji statistik, yaitu: (1) uji statistik deskriptif; (2) uji kualitas data: uji validitas dan uji reliabilitas; (3) uji hipotesis: analisis regresi linear berganda, uji statistik t dan uji f.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi Anggaran, Kompetensi SDM dan Sistem Informasi terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja pada lingkup kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo Dan Maluku Utara. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Kanwil DJKN Suluttenggomalut dan seluruh KPKNL dibawahnya (KPKNL Manado, KPKNL Gorontalo, KPKNL Palu, KPKNL Ternate yang menjadi PIC Anggaran yakni Seluruh Kepala Kantor, Kepala Bagian/Bidang, Kepala Sub

Bagian/Seksi, Bendahara, serta staf PIC Anggaran. Pada saat penelitian dilakukan, terdapat 5 (lima) jabatan Kepala Sub Bagian/Seksi yang masih kosong/ merangkap selaku Pelaksana Tugas (Plt.) sehingga hanya dihitung sebagai 1 (satu) responden, dengan jumlah populasi sebanyak 69 pegawai. Namun pada saat kuesioner penelitian dibagikan, hanya 57 pegawai atau sebesar 82,6% pegawai/responden yang mengisi formulir kuesioner dan dapat diperoleh datanya.

Responden dalam sampel penelitian ini adalah responden yang berasal dari Kanwil DJKN Suluttenggomalut sebanyak 23 orang (40%), KPKNL Manado sebanyak 10 orang (18%), KPKNL Gorontalo sebanyak 9 orang (16%), KPKNL Ternate sebanyak 8 orang (14%) dan KPKNL Palu sebanyak 7 orang (12%), jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pegawai dari Kanwil DJKN Suluttenggomalut. Responden berdasarkan Jabatan, diketahui bahwa Pelaksana sebanyak 30 orang (53%), Kepala Seksi/Sub Bagian sebanyak 19 orang (33%), Kepala Bidang/Bagian sebanyak 5 orang (9%), dan Kepala Kantor sebanyak 3 orang (5%). Jumlah responden tingkat pendidikan SMA sebanyak 4 orang (7%), tingkat DIII (Diploma) sebanyak 15 orang (26%), kemudian dengan tingkat pendidikan S1 (Sarjana) sebanyak 26 orang (46%), untuk S2 (Magister) sebanyak 12 orang (21%).

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa semua item lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ sehingga seluruh item pernyataan pada kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran, Monitoring dan Evaluasi Anggaran, Kompetensi SDM, Sistem Informasi dan Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (α) > 0,5 yang berarti semua variabel reliabel. Hal ini berarti bahwa item pertanyaan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten.

Untuk melihat sejauh mana pengaruh dan hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1), Monitoring dan Evaluasi Anggaran (X_2), Kompetensi SDM (X_3) dan Sistem Informasi (X_4) terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja pada lingkup kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo Dan Maluku Utara (Y), maka selanjutnya dilakukan pengolahan data melalui persamaan Regresi Linier Berganda.

Pengujian Model Regresi

Adapun Teknik estimasi variabel dependen yang digunakan adalah *Ordinary Least Square (OLS)*. Model persamaan dalam penelitian ini adalah dituliskan sebagai berikut

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + e$$

Tabel 3. Hasil Regresi

Dependent Variable: Y
Method: Least Squares
Date: 11/23/22 Time: 03:04
Sample: 1 57
Included observations: 57

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.839398	0.611743	1.372140	0.1759
X1	0.140526	0.151582	0.927064	0.3582
X2	0.470993	0.157977	2.981413	0.0044
X3	0.018036	0.083111	0.217008	0.8291
X4	0.190521	0.141391	1.347473	0.0837
R-squared	0.543687	Mean dependent var	4.792398	
Adjusted R-squared	0.508586	S.D. dependent var	0.352543	
S.E. of regression	0.247136	Akaike info criterion	0.125872	
Sum squared resid	3.175954	Schwarz criterion	0.305087	
Log likelihood	1.412637	Hannan-Quinn criter.	0.195521	
F-statistic	15.48924	Durbin-Watson stat	0.020117	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Sumber: Hasil Olahan Eviews 12

$Y = 0,839398 + 0,140526 X_1 + 0,470993X_2 + 0.018036 X_3 + 0,190521 X_4 + e$
Berdasarkan persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 0,839398 menyatakan bahwa jika nilai Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1), Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2), Sumber Daya Manusia Handal (X_3) dan Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) adalah 0 (nol), Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut (Y) adalah sebesar 0,839398.
2. Nilai koefisien regresi Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1) memiliki hubungan positif 0,140526, artinya setiap kenaikan 1 satuan Kejelasan Sasaran Anggaran, maka efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut akan mengalami kenaikan 0,140526, dalam hal ini faktor lain dianggap tetap.
3. Nilai koefisien regresi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) memiliki hubungan positif 0,470993, artinya setiap kenaikan 1 satuan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran, maka efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut akan mengalami kenaikan 0,470993, dalam hal ini faktor lain dianggap tetap.
4. Nilai koefisien regresi Sumber Daya Manusia Handal (X_3) memiliki hubungan positif 0,018036, artinya setiap kenaikan 1 satuan Sumber Daya Manusia Handal, maka efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut akan mengalami kenaikan 0,018036, dalam hal ini faktor lain dianggap tetap.
5. Nilai koefisien regresi Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) memiliki hubungan positif 0,190521, artinya setiap kenaikan 1 satuan Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran, maka efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut akan mengalami kenaikan 0,190521, dalam hal ini faktor lain dianggap tetap.

Koefisien Determinasi

Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.543687 atau 54,36 %. Hal ini menunjukkan bahwa variabel – variabel independent dalam hal ini Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1), Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2), Sumber Daya Manusia Handal (X_3) dan Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) secara bersama – sama memiliki pengaruh 54,36% terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variable lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Uji Statistic F

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan atau bersama – sama terhadap variable terikat. Dari hasil pengolahan menggunakan eviws dapat dilihat Prob (F-statistik) 0,00000. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.01$, Prob (F-statistik) $0,00000 < \alpha = 0.01$, yang artinya semua variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) secara bersama – sama atau simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y .

Uji Statistik t

Berdasarkan hasil uji t pada tabel analisis regresi berganda dengan aplikasi eviws menunjukkan adanya tingkat signifikansi Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1), Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2), Sumber Daya Manusia Handal (X_3) dan Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.

1. Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,3582. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$, Nilai probabilitas X_1 $0,3582 > 0,05$, berarti H_0 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1) berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.
2. Variabel Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0044 . Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.01$, Nilai probabilitas X_2 $0,0044 < 0,01$, berarti H_0 ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa Variabel Monitoring dan Evaluasi

Pelaksanaan Anggaran (X_2) berpengaruh secara signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.

3. Sumber Daya Manusia Handal (X_3) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,8291. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$, nilai probabilitas X_3 sebesar $0,8291 > 0,05$, berarti H_0 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia Handal (X_3) berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.
4. Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0837. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.10$, nilai probabilitas X_4 sebesar $0,0837 < 0,10$, berarti H_0 ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.
5. Dilihat dari koefisien regresi menunjukkan bahwa pengaruh Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) lebih besar dan signifikan dari Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4).

Pembahasan

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa pertama menunjukkan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Namun demikian, mengingat nilai t positif menunjukkan bahwa variabel Kejelasan Sasaran Anggaran mempunyai hubungan yang searah dengan efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut. Kejelasan tujuan anggaran menunjukkan sejauhmana tujuan anggaran program dan kegiatan dinyatakan secara spesifik, jelas dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab terhadap anggaran. Jadi disimpulkan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran berhubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.

Hasil penelitian Daulay *et al* (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Keuangan, Dan Pengawasan Intern Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe”, hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas keuangan, dan pengawasan intern secara bersama-sama dan sendiri-sendiri berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Kota Lhokseumawe.

Demikian juga dengan hasil penelitian Nurzianti, R., Anita. (2014) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Aceh Besar”, Kejelasan tujuan anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Aceh Besar.

Sasaran yang tidak jelas dapat mengakibatkan tujuan yang akan dicapai juga menjadi tidak jelas sehingga efektivitas pengelolaan keuangan tidak dapat dicapai. Kejelasan sasaran anggaran pada satuan kerja dapat dilihat pada Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang merupakan dokumen perencanaan dan penganggaran berisi program dan kegiatan Satuan Kerja yang bersangkutan dalam 1 (satu) tahun anggaran. Dalam RKA ini juga telah diuraikan target output beserta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya. Pelaksanaan anggaran ini dilaksanakan menurut Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) sebagai dokumen yang digunakan sebagai dasar.

Pengaruh Monitoring Dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa Variabel Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) berpengaruh secara signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomallut. Kegiatan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan telah memenuhi capaian output yang telah ditetapkan setiap bulannya. Penilaian dilakukan terhadap anggaran yang telah disusun untuk mengetahui seberapa besar penyimpangan yang telah terjadi dan dapat ditelusuri sampai kepada para pelaksana anggaran yang bertanggung jawab. Masing-masing Bidang/Bagian/Seksi/Sub

Bagian yang memiliki Rincian Output perlu dimonitoring dan evaluasi secara rutin terutama dalam penyerapan anggaran sebagaimana telah disusun dalam dokumen penganggaran. Hasil estimasi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) menunjukkan bahwa variabel Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) berhubungan positif dan signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Daulay *et al* (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Keuangan, Dan Pengawasan Intern Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe”, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan intern secara bersama-sama dan sendiri-sendiri berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Kota Lhokseumawe. Dengan adanya monitoring dan evaluasi maka dapat menjaga efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa Variabel Sumber Daya Manusia Handal (X_3) tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ontorael *et al* (2018) dengan judul penelitian “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara”, sumber daya manusia dan sistem informasi secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.

Dengan adanya SDM yang mumpuni maka diharapkan agar pengelolaan keuangan daerah dapat lebih dimaksimalkan, selain itu perlu juga adanya faktor pendukung lainnya seperti informasi untuk dapat mengembangkan kemampuan SDM serta bahan masukan dan referensi dalam mengelola keuangan daerah seefektif mungkin. Selain faktor Sumber Daya Manusia perlu juga didorong dengan adanya sistem informasi yang baik. Dengan adanya sistem informasi yang memadai maka diharapkan akan memberikan dampak kepada kinerja pegawai yang bertugas mengelola keuangan daerah.

Pengaruh Sistem Informasi Yang Memadai Dalam Pengelolaan Anggaran Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pada Lingkup Kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Dilihat dari koefisien regresi menunjukkan bahwa pengaruh Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) lebih besar dan signifikan dari Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4). Pada lingkup Kanwil DJKN Suluttenggomalut Kegiatan Monitoring dan Evaluasi ini memang rutin dilakukan setiap bulannya untuk memantau realisasi capaian output. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, disebutkan bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran adalah tercapainya tujuan/sasaran program, kegiatan, output belanja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran Kementerian Negara/Lembaga, unit eselon I, dan/atau Satker secara akurat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ontorael *et al* (2018) dengan judul penelitian “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara”, sistem informasi secara bersama-sama maupun parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.

4. PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1) pada lingkup Kanwil DJKN Suluttenggomalut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut. Secara parsial variabel Kejelasan Sasaran Anggaran tidak berpengaruh signifikan namun secara bersama-sama (simultan) variabel ini berpengaruh terhadap efektivitas Pelaksanaan Anggaran.
2. Berdasarkan hasil pembahasan atas pengujian hipotesis mengenai pengaruh Variabel Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut, bahwa Variabel Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2) berpengaruh secara signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.
3. Berdasarkan hasil pembahasan atas pengujian hipotesis mengenai pengaruh Variabel Sumber Daya Manusia Handal (X_3) terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut, bahwa Sumber Daya Manusia Handal (X_3) tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.
4. Berdasarkan hasil pembahasan atas pengujian hipotesis mengenai pengaruh Variabel Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut, bahwa Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_3) berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.
5. Secara simultan Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1), Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (X_2), Kompetensi Sumber Daya Manusia (X_3), Sistem Informasi yang memadai dalam pengelolaan anggaran (X_4) pada lingkup Kanwil DJKN Suluttenggomalut secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

Saran

1. Kegiatan Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan agar tetap dipertahankan karena kegiatan ini sangat berpengaruh secara signifikan dan berhubungan positif terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kanwil DJKN Suluttenggomalut. Kegiatan Monev ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan telah memenuhi capaian output yang telah ditetapkan setiap bulannya. Penilaian dilakukan terhadap anggaran yang telah disusun untuk mengetahui seberapa besar penyimpangan yang telah terjadi dapat ditelusuri sampai kepada para pelaksana anggaran yang bertanggung jawab.
2. Menerapkan *Reward and punishment* terhadap Bidang/Bagian pada Kanwil atau terhadap Seksi/Sub Bagian pada KPKNL agar merasa dihargai atas prestasi yang dicapai dan memberikan sanksi atau teguran bila kurang optimal melaksanakan anggaran belanja sesuai dengan dokumen penganggaran yang telah ditetapkan.
3. Dengan semakin meningkatnya perkembangan teknologi informasi maka perlu selalu mempersiapkan kesiapan bila terjadi perubahan terkhususnya di dalam penggunaan IT dalam proses pelaksanaan anggaran sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan anggaran pada lingkup kerja Kantor Kanwil DJKN Suluttenggomalut.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Faisal Daulay, Muhammad Arfan, Hasan Basri (2015). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Keuangan, Dan Pengawasan Intern Terhadap Efektivitas

- Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol.4 No.3 , 39-48.
- BPKP. (2011).** Menyoal Penyerapan Anggaran. Yogyakarta: Paris Review.
- Fauzia, E. (2018).** Sistem Informasi Laporan Monitoring Evaluasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Tengah. *Konferensi Nasional Sistem Informasi*, 8(9), 657–662.
- Hartono, Jogyanto. 2005.** *Sistem Teknologi Informasi*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hornal Kenal Ontorael, Debby Ch. Rotinsulu, Een N. Walewangko (2018).** Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, Vol.19 No.1
- Kenis, I. (1979).** *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. The Accounting Review. Vol. LIV. No.4. October. pp. 707-721
- Latham, G. P. (2004).** *The motivational benefits of goal-setting*. The Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4, hlm: 126-129.
- Lunenburg, F. C. (2011).** *Goal-Setting Theory of Motivation*. International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 15, No. 1, Hal: 1
- Mardiasmo. (2009).** *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: CV Andi.
- Mahmudi. (2015).** *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Edisi Ketiga.
- M. Munandar (2000).** *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE
- Munawar. 2006.** Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*. Politeknik Negeri Kupang.
- Mthethwa, R. M., and Jili, N. N. (2019).** *Challenges in implementing monitoring and evaluation (M & E) The case of the Mfolozi Municipality*. *African Journal of Public Aaffaire*, 3(2), 102– 113.
- Nurzianti, R., Anita. (2014).** Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, Vol.1 No.1, 58–71.
- Ostasius, E., & Laukaitis, A. (2015).** Reference Model for E-Government Monitoring, Evaluation and Benchmarking. 26 No. 3.
- Priscilia Grace Bay, Maria Elerina Douk Tunti (2019).** Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah. (Studi Kasus pada Badan Keuangan Daerah Kota Kupang). *Jurnal Akuntansi: Transparansi dan Akuntabilitas*, Vol.7 No.2 , 138-147.
- Prof. Dr. J. Winardi, S.E. (2004).** *Manajemen Prilaku Organisasi* (Jakarta: PRENADA MEDIA GROUP) cet. 4, Hlm. 383
- Republik Indonesia. (2003).** Undang-Undang Nomor 17/2003 tentang Keuangan Negara. *Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 4286*.
- Republik Indonesia. (2018).** Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1840*.
- Rudianto. (2009).** *Penganggaran*. Jakarta : Erlangga
- Rachmat. (2010).** *Akuntansi Pemerintahan*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Sekaran, U. d. (2013).** *Research Methods For Bussiness: A Skill Builing Approach*. Edisi 6: Wiley.
- Sugiyono. (2010).** *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugian, S. 2008.** Kamus Manajemen (Mutu). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno, Edy. 2012.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Siagian, Sondang P. (2001).** *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sondang, S. (2008).** *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Tata Sutarbi. (2003).** *Sistem Teknologi Informasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- William N Dunn. (2003).** *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan)*, Yogyakarta, Gajahmada University press