

Anteseden Kinerja Anggaran Dengan Komitmen Organisasi
Dan Kepemimpinan Sebagai Pemoderasi
(Studi Pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional)

Reni Medaniarty¹, Harnovinsah², Darmansyah³
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³
Email: raynigirl@gmail.com

Citation: Medaniarty, R., Harnovinsah., Darmansyah. (2024). Anteseden Kinerja Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional). *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL (EMBISS)*, 5(1), 25–38.

<https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/345>

Received: 22 Agustus 2024

Accepted: 13 September 2024

Published: 30 November 2024

Publisher's Note: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2024 by the authors. Licensee Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS), Magetan, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract.

The purpose of this study was to analyze and prove empirically the effect of variables on leadership size, budget planning, competence, motivation, and regulation on budget performance. The research was conducted at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency using a qualitative approach by collecting primary data through a 5-score Likert scale questionnaire. Technical sample selection using convenience sampling with 80 respondents. The data analysis method in this study uses a structural equation model (SEM) approach using partial least squares (PLS). The results of the study show that budget planning and regulatory factors have a significant positive effect on budget performance, while organizational commitment has not been proven to be able to significantly strengthen the effect of budget planning on budget performance. However, organizational commitment has been proven to be able to strengthen the effect of regulation on budget performance. Leadership is not proven to strengthen the influence of budget planning on budget performance insignificantly, but leadership strengthens the moderation between regulations on budget performance significantly.

Keywords: Leadership, Budget Planning, Regulation, Organizational Commitment, Budget Performance..

Abstrak.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh variabel ukuran kepemimpinan, perencanaan anggaran, kompetensi, motivasi, dan regulasi terhadap kinerja anggaran. Penelitian dilakukan pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional menggunakan pendekatan kualitatif dengan cara pengumpulan data primer melalui kuisioner skala Likert 5 Skor. Teknis pemilihan sampel menggunakan convenience sampling dengan 80 responden. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan pendekatan structural equation model (SEM) dengan menggunakan partial least

square (PLS). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa faktor perencanaan anggaran dan regulasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja anggaran, sedangkan komitmen organisasi tidak terbukti mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran secara signifikan, akan tetapi komitmen organisasi terbukti mampu memperkuat pengaruh regulasi terhadap kinerja anggaran. Kepemimpinan tidak terbukti memperkuat pengaruh antara Perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran secara tidak signifikan, akan tetapi kepemimpinan memperkuat moderasi antara regulasi terhadap kinerja anggaran secara signifikan.

Kata Kunci: *Perencanaan Anggaran, Regulasi, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Anggaran.*

PENDAHULUAN

Permasalahan mengenai tidak maksimalnya kinerja anggaran di pemerintahan baik dalam lingkup pusat maupun daerah kerap kali diduga sebagai penyebab kurang maksimalnya kinerja birokrasi. Kinerja anggaran sendiri memang penting untuk mendorong terciptanya multiplier effect terhadap ekonomi, akan tetapi sejatinya kinerja birokrasi tidak bisa diukur semata-mata dengan kinerja anggaran yang dalam hal ini tercermin dalam besaran realalisasi anggaran. Jika target realisasi anggaran tidak tercapai, akan terjadi kurangnya manfaat belanja karena dana yang dialokasikan ternyata tidak maksimal digunakan untuk pelayanan masyarakat, sehingga terdapat dana yang menganggur. Namun, jika pengalokasian anggaran efektif dan efisien, negara masih dapat mengoptimalkan pendanaan kegiatan strategis lainnya meskipun sumber dana terbatas.

Penyerapan anggaran yang lambat perlu mendapat perhatian yang serius dari pemerintah terutama untuk jenis belanja barang dan belanja modal. Belanja tersebut memiliki daya dorong yang kuat untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan nilai konsumsi, peningkatan produktivitas tenaga kerja, peningkatan kemakmuran nyata dan terwujudnya stabilisasi ekonomi karena pertumbuhan ekonomi dapat terwujud dengan adanya beberapa faktor seperti belanja masyarakat, investasi dan pengeluaran atau belanja pemerintah. Salah satu indikator keberhasilan pembangunan nasional atau daerah adalah peningkatan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Pertumbuhan ekonomi memegang peranan penting karena dapat dipakai untuk menilai kinerja perkembangan perekonomian suatu negara atau daerah. Hal ini terjadi karena pertumbuhan ekonomi merupakan refleksi dari perkembangan tingkat kegiatan ekonomi yang terjadi secara dinamis dari tahun ke tahun (Arsyad, 2010: 21).

Kinerja anggaran menjadi topik utama disetiap mendekati akhir tahun anggaran. Instansi pemerintah baik pusat maupun daerah berlomba untuk bisa melaporkan penyerapan anggaran yang paling besar. Hal ini memberikan anggapan bahwa persentase realisasi anggaran yang besar, di pandang sebagai bentuk kinerja anggaran yang baik, walaupun hal ini perlu dibuktikan bahwa kinerja anggaran yang tinggi juga sejalan dengan kinerja pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Setiap tahun pemerintah pusat berkewajiban untuk menyusun dokumen APBN, permasalahan yang hampir setiap tahun terjadi adalah pemerintah pusat tidak mampu merealisasikan seluruh anggaranyang tersedia dalam dokumen APBN.

Kendala daya serap anggaran baik dari segi teknis ataupun secara administratif sering sekali terjadi. Sangat jarang pemerintah daerah maupun kementerian mampu merealisasikan seluruh anggaran yang telah direncanakan. Ketelambatan yang menyebabkan peningkatan realisasi pada kuartal terakhir tahun anggaran adalah masalah tambahan kinerja anggaran. Hal ini menjadi masalah serius karena berkaitan dengan kualitas pekerjaan yang akan dilakukan, terutama jika pekerjaan tersebut berkaitan dengan kepentingan publik. Kinerja anggaran, yang dalam hal ini diukur dari besaran realisasi anggaran pada kementerian atau lembaga pemerintah, pasti akan mempengaruhi pelayanan publik. Oleh karena itu, perlu ada penelitian menyeluruh tentang komponen yang mempengaruhi kinerja anggaran pemerintah. Untuk mengetahui dampak komponen-komponen tertentu tersebut perlu dilakukan penelitian kepada Kementerian atau Lembaga ditingkat pusat yang memiliki pergerakan kinerja anggaran disetiap tingkat daerahnya. Kementerian atau Lembaga pusat yang memiliki setiap perwakilan pada tingkat Provinsi dan Kabupaten di seluruh Indonesia salah satunya adalah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional merupakan Kementerian Pusat yang memiliki Kantor Wilayah di setiap provinsi di Indonesia, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dibidang pertanahan, didukung oleh sejumlah sumber daya manusia (SDM). Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) sejumlah 18.040 orang yang tersebar pada 512 satuan kerja di seluruh Indonesia. Penggunaan dan pemanfaatan sumber daya dalam rangka mendukung pelaksanaan kegiatan di Badan Pertanahan Nasional memiliki peranan penting dalam keberhasilan kinerja. Persentase rata-rata realisasi output diperoleh dengan menjumlahkan persentase capaian fisik (output) seluruh output dibagi jumlah seluruh output di Kementerian ATR/BPN/Badan Pertanahan Nasional.

Dalam penelitian Handayani (2017) menyatakan bahwa faktor regulasi di bidang keuangan daerah termasuk salah satu faktor yang menjadi penyebab rendahnya tingkat serapan anggaran belanja. Faktor regulasi yang mempengaruhi penyerapan anggaran yaitu dilihat dari bagaimana pemahaman dan kepatuhan setiap pegawai mengenai peraturan yang ada. Regulasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah regulasi yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan. Sebagai pengganti Undang-undang Nomor 24 Tahun 2005, PP 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah. Pemerintah daerah wajib menyusun laporan keuangan sebagai bentuk pertanggung-jawaban berdasarkan PSAP yang diatur oleh pemerintah pusat dalam bentuk undang-undang dan peraturan pemerintah yang bersifat mengikat seluruh pemerintah daerah (Apriani, 2012). Hal ini berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, karena para pegawai daerah beradaptasi mengenai aturan-aturan yang akan dijalankan, dan kurangnya perlindungan hukum menjadikan pemda tidak bisa langsung menggunakan sumber dana yang ada. Regulasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan dasar hukum yang harus dipedomani oleh para pengolah keuangan negara, dalam hal melaksanakan tugas dan fungsinya, semua pengolah keuangan wajib memahami dan mempedomani semua peraturan atau regulasi yang berlaku agar realisasi anggaran dapat terserap sesuai peraturan dan perundangan yang berlaku. Hasil penelitian lainnya tentang pengaruh regulasi terhadap realisasi anggaran yang dilakukan oleh Sanjaya (2018) menunjukkan hasil bahwa regulasi tidak berpengaruh terhadap realisasi anggaran belanja pada OPD Sumatera Barat, sementara menurut Ningtyas (2021) regulasi malah berpengaruh negatif terhadap realisasi anggaran pada OPD Kab. Magelang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengujian hipotesis menggunakan alat uji statistik yaitu analisis regresi linear berganda melalui Aplikasi WARPPLS 7.0. Analisis regresi digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri atas perencanaan anggaran, dan regulasi. sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah realisasi anggaran, dan komitmen organisasi dan kepemimpinan sebagai moderasi. Persamaan model regresi penelitian ini sebagai berikut:

$$KA = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_2 RG + \beta_3 PA * KO + \beta_4 RG * KO + \beta_5 PA * KP + \beta_6 RG * KP + e$$

Keterangan:

KA = Kinerja Anggaran (Y)

PA = Perencanaan Anggaran (X₁)

RG = Regulasi (X₂)

KO = Komitmen Organisasi (M₁)

KP = Kepemimpinan (M₂)

Pemilihan sampel penelitian menggunakan metode convenience sampling, yaitu kumpulan informasi dari anggota-anggota populasi yang dengan setuju mau memberikan informasi tersebut pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Sampel diambil/terpilih karena sampel tersebut ada pada tempat dan waktu yang tepat.

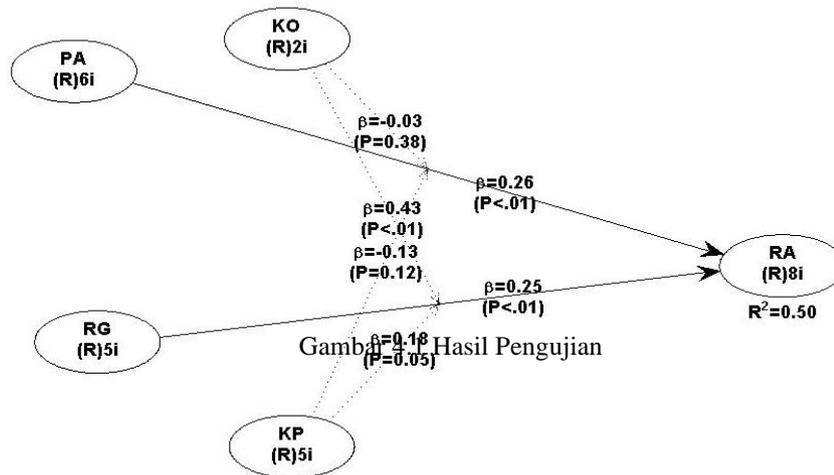
Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan	Skala	
Kepemimpinan (X ₁) Urbinas (2020)	a. Karakteristik Pimpinan	a. Menggambarkan	1	Interval	
		b. Karakter Pimpinan			
		c. Menggambarkan Sikap dan perilaku pimpinan terkait keputusan dalam tata kelola anggaran	2		
			Menggambarkan sikap dan perilaku pimpinan dalam mengarahkan bawahannya		3
	b. Keahlian dan Kemampuan Pimpinan	a. Menggambarkan	4		
		b. kemampuan pimpinan dalam hal manajerial			
Menggambarkan sejauh mana pimpinan memahami tentang prosedur pelaksanaan anggaran		5			
Perencanaan Anggaran (X ₂) Dwiyana (2017) Yuliani (2019)	a. Akurasi Data	a. Memperhitungkan sumber daya yang tersedia	6	Interval	
		b. Memperhitungkan biaya yang dibutuhkan untuk target pembangunan masa mendatang	7		
		c. Rencana kegiatan yang belum dilengkapi dengan data pendukung.	8		
	b. Perencanaan dan Kebutuhan	a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai	9		

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan	Skala
		dengan visi dan misi yang ditetapkan		
		b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya	10	
		c. Menyusun rencana pendapatan, belanja dan pembiayaan untuk suatu jangka waktu tertentu.	11	
Regulasi (X5) Ningtyas (2020)	a. Peraturan Keuangan Negara	a. Peraturan Perundang undangan Keuangan Pemerintah Pusat	12	Interval
		b. Pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku	13	
		c. Peraturan yang berubah ubah dari waktu ke waktu	14	
	b. Ketaatan dan Kepatuhan	a. Pelaksanaan anggaran taat kepada perundangundangan yang berlaku	15	
b. Para pelaksana anggaran patuh terhadap peraturan		16		
Komitmen Organisasi (M) Putri, Yuniarta, dan Prayudi (2018)	a. Komitmen Organisasi	a. Memoderasi antara perencanaan anggaran dan realisasi anggaran	17	
		b. Memoderasi antara regulasi dan realisasi anggaran	18	
Kinerja Anggaran (Y) Dwiyana (2017) Ningtyas (2020)	a. Realisasi Anggaran	a. Besarnya serapan anggaran sudah baik	19	Interval
		b. Waktu serapan anggaran sudah baik sesuai dengan rencana	20	
	b. Konsistensi Pelaksanaan Program	a. kegiatan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan	21	
		b. SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan belum ditetapkan	22	
		c. Sinkronisasi kegiatan yang buruk	23	
		d. Rencana Kegiatan sering tidak konsisten atau berubah-ubah	24	
e. Koordinasi antar bagian yang terkait	25			
f. Penyerapan Anggaran mengalami Peningkatan dari tahun ke tahun	26			

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan metode *Partial Least Square* (PLS) diolah dengan menggunakan program WarpPLs 7.0, dimana hasil pengujian dapat diketahui melalui *path coefficients* dan *p-values* dalam *total effects* hasil pengolahan data variabel secara simultan. Berikut ini merupakan gambar hasil penelitian dari nilai *path coefficients* dan *p-values* dalam *total effects* hasil pengolahan data variabel secara simultan dan hasil yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data tersebut sebagai berikut:



Gambar diatas menunjukkan hubungan antar variabel utama penelitian yaitu, Kepemimpinan (KP), Perencanaan Anggaran (PA), Kompetensi (KOMP), Motivasi (MT), Regulasi (RG) sebagai variabel independent, Komitmen Organisasi (KO) sebagai variabel moderasi, dan Realisasi Anggaran (RA) sebagai variabel dependen.

Tabel 2. Output Koefisien dan Nilai Signifikansi

Hipotesis	Variabel	Koefisien	P- Value	Keterangan
H1	PA	0,262	0,007	diterima
H2	RG	0,249	0,009	diterima
H3	KO*PA	-0,035	0,0377	Memperlemah moderasi secara signifikan
H4	KO*RG	0,429	<0,001	Memperkuat moderasi secara signifikan
H5	KP*PA	-0,126	0,122	Memperlemah moderasi secara tidak signifikan
H6	KP*RG	0,176	0,050	Memperkuat moderasi secara signifikan

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari semua hasil pengujian diatas dapat dirumuskan persamaan sebagai berikut:

$$RA = \beta_0 + 0,26PA + 0,25PA - 0,04KO*PA + 0,43KO*RG - 0,13KP*PA + 0,18 KP*RG + e$$

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Anggaran

Pada penelitian sebelumnya, yang meneliti pengaruh perencanaan anggaran terhadap realisasi anggaran, mendapatkan hasil yang beragam. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dwiyana (2017), Dwiyana & Nova (2017), Putri, Yuniarta, dan Prayudi (2018) perencanaan anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran belanja. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2018), Salwah (2019), dan Ningtyas (2020), variabel perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap realisasi anggaran belanja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, Sutisman, Ermawati, Paolo dan Sumartono (2020) perencanaan anggaran berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan.

Sejalan dengan kebanyakan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini didapat hasil bahwa pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi anggaran adalah pengaruh positif dan

signifikan. Perencanaan Anggaran yang matang dan perhitungan yang akurat dalam merencanakan anggaran secara signifikan mempengaruhi besaran realisasi anggaran pada suatu Kementerian/Lembaga pemerintah. Perencanaan Anggaran yang dilengkapi dengan data dukung yang lengkap dan kesesuaian perencanaan target Rencana Strategis dan Rencana Jangka menengah dan jangka Panjang suatu instansi pemerintah sangat menentukan baik buruknya kinerja suatu instansi. Penilaian kinerja anggaran pada saat sekarang dapat diukur dari besaran persentase penyelesaian pencairan anggaran, besaran persentase pencairan anggaran akan dievaluasi secara berkala untuk memastikan kegiatan dan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Besaran pencairan dana APBN harus sesuai dengan Rencana Penarikan Dana (RPD) yang akan diperbaharui secara periodikal yang mengharuskan kinerja anggaran harus sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

Pengaruh Regulasi terhadap Kinerja Anggaran

Beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramadhani dan Setiawan (2019), dan juga penelitian yang dilakukan oleh Oktaliza, Ahyaruddin, dan Putri (2020) yang meneliti tentang pengaruh variabel regulasi terhadap realisasi anggaran menunjukkan hasil positif signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya (2018) menunjukkan bahwa regulasi tidak berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Pada penelitian penelitian yang dilakukan oleh Ningtyas (2020) regulasi menunjukkan hasil positif akan tetapi tidak signifikan.

Pada penelitian ini ditemukan hasil bahwa regulasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Regulasi atau peraturan terkait anggaran masih menjadi pedoman yang baku dalam pelaksanaan anggaran. Standar Biaya Masukan (SBM) yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh Kementerian Keuangan menjadi acuan bagi perangkat pengelola anggaran untuk melaksanakan semua kegiatan yang akan dilaksanakan periode berjalan. Selain Standar Biaya Masukan (SBM), juga ada Standar Biaya Keluaran (SBK) yang merupakan standar biaya yang digunakan untuk kegiatan yang khusus dilaksanakan Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan atau di wilayah tertentu. Regulasi yang baku tentunya akan mempengaruhi kinerja anggaran. Pelaksana anggaran tidak hanya dituntut untuk mencapai target dari perencanaan anggarannya, akan tetapi juga memenuhi target akan tetapi tidak melanggar peraturan yang berlaku sehingga kinerja anggaran dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Anggaran yang di moderasi oleh Komitmen Organisasi

Penelitian sebelumnya yang terkait pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi pernah dilakukan oleh Kuntadi dan Ramayani (2022), penelitian dengan metode *literature review* ini menyimpulkan bahwa sejauh mana pimpinan memihak kepada suatu organisasi dan mempertahankan keanggotaannya diukur oleh Komitmen Organisasi. Memberikan pekerjaan kepada seseorang memiliki prinsip yang berbeda dari prinsip organisasi saat ini, mereka akan cenderung menyebabkan karyawan menjadi kurang bersemangat dan berdedikasi. Dalam artikelnya, C. Kuntadi, Kalis Endah Wahyuni, dan Christine Maisye Mansawan (2022) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi dalam sebuah instansi pemerintahan harus diperhatikan seperti pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah mampu menjabarkan tugas pokok dan fungsi instansinya. Satuan kerja perangkat daerah/SKPD telah memiliki dokumen perencanaan strategik (Renstra) instansinya yang lebih operasional, dalam penyusunan anggaran program dan kegiatan, pimpinan dan seluruh

komponen SKPD telah menggunakan anggaran berbasis kinerja sebagai acuan dan telah menerapkan prinsip manajemen (perencanaan, penganggaran, pengendalian, atau monitoring dan evaluasi). Namun, dalam penyusunan anggaran, komponen organisasi pada SKPD belum melakukan evaluasi capaian organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja anggaran berbasis kinerja dan perencanaan anggaran dan komitmen organisasi berdampak besar pada anggaran berbasis kinerja.

Hasil uji pada hipotesis ketiga pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak terbukti mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap Kinerja Anggaran. Komitmen Organisasi yang ditetapkan setiap awal periode tahun anggaran yang dituangkan dalam bentuk dokumen Perjanjian Kinerja seharusnya menjadi acuan bagi pelaksana anggaran. Akan tetapi, dalam praktiknya, jumlah anggaran yang tertera dalam dokumen perjanjian kinerja serta dokumen perencanaan strategis (Renstra) kerap kali tidak sesuai dengan kegiatan yang dijalankan, oleh karena itu setiap tahunnya akan dilakukan mekanisme revisi anggaran sebagai penyesuaian kinerja anggaran untuk mencapai kinerja anggaran yang optimal. Padahal semakin banyak revisi anggaran dilakukan, maka penilaian Indikator Kinerja Pelaksana Anggaran (IKPA) pada suatu instansi akan berkurang yang akan mempengaruhi kinerja anggaran pada instansi itu sendiri.

Pengaruh Regulasi terhadap Kinerja Anggaran yang di moderasi oleh Komitmen Organisasi

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Goo, Mulyadi dan Syam (2019) terkait Komitmen Organisasi yang memoderasi hubungan antara kepatuhan terhadap perturan atau regulasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ende. Regulasi yang dibahas dalam penelitian ini mulai dari PP 71/2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah, yang menggantikan Undang-undang Nomor 24 Tahun 2005, hingga peraturan kepala daerah (gubernur, walikota, atau bupati) dimana pemerintah daerah harus membuat laporan keuangan berdasarkan SAP. Ini diatur oleh pemerintah pusat dan diatur oleh peraturan pemerintah yang berlaku untuk semua pemerintah daerah. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) diatur oleh undang-undang ini untuk mengelola keuangan daerah dan SKPD juga diharuskan menyusun dan menyajikan laporan keuangan berdasarkan prinsip akuntansi agar mereka dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat sebagai pemberi amanat. Peraturan, kebijakan, keputusan, prosedur, dan undang-undang yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah juga harus diperhatikan.

Sedangkan pada penelitian ini, peneliti mendapatkan hasil positif dan signifikan. Hal ini dapat diartikan sama dengan penelitian sebelumnya, bahwa variabel komitmen organisasi terbukti mampu memperkuat pengaruh regulasi terhadap kinerja anggaran. Peraturan perundangan yang berlaku sangat mempengaruhi kinerja anggaran itu sendiri, setiap tahunnya Kementerian Keuangan akan mengeluarkan bentuk regulasi dalam Peraturan Kementerian Keuangan (PMK) tentang Standar Biaya Masukan (SBM) sebagai pedoman suatu instansi dalam membelanjakan anggarannya. Komitmen Organisasi dalam hal ini, berperan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kinerja anggaran tersebut sudah berjalan sebagaimana mestinya, dan tidak melanggar peraturan atau regulasi yang telah ditetapkan. Pelanggaran pedoman pelaksanaan anggaran juga akan mempengaruhi kualitas laporan keuangan suatu instansi. Dokumen DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) yang disusun setiap tahunnya, mengikuti besaran tarif SBM yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan.

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap terhadap Kinerja Anggaran yang dimoderasi oleh Kepemimpinan

Studi sebelumnya terhadap pengaruh moderasi dari kepemimpinan terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat OPD Kota Kendari. Hasil penelitian sebelumnya ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kemampuan untuk mengatur hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja aparat. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja aparat. Pendekatan kepemimpinan yang dirusak oleh peningkatan keyakinan, implementasi visioner, kreatif, nyaman bekerja dengan atasan, memotivasi, meningkatkan potensi diri bawahan, dan mendorong bawahan untuk memiliki kemampuan untuk meningkatkan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang berkaitan dengan kinerja aparat OPD Kota Kendari dalam melaksanakan fungsinya. (Irfan, Akib & Abdullah, 2020). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mendi & Suparsto (2019) menunjukkan hasil bahwa Gaya kepemimpinan dan karakter personal memperkuat pengaruh partisipasi anggaran pada kesenjangan anggaran. Hal ini dapat diartikan, jika seorang pemimpin mampu menumbuhkan rasa optimis atau percaya diri dalam diri karyawannya, karyawan akan merasakan mudah dalam mencapai tujuan, yang akan menurunkan kemungkinan kesalahan anggaran.

Sedangkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak terbukti memperkuat pengaruh antara Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Anggaran akan tetapi secara tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu proses perencanaan anggaran terkadang tidak melibatkan level pimpinan tertinggi. Proses penyusunan anggaran mulai dari perhitungan jumlah kegiatan, dan jumlah anggaran terkadang tidak diketahui sepenuhnya oleh pimpinan. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman para pimpinan tentang bidang anggaran dan keuangan. Karakteristik masing-masing pimpinan yang berbeda juga mempengaruhi proses perencanaan anggaran ini, ada yang lebih teliti terkait proses perencanaan anggaran dan keuangan ada juga yang menyerahkan sepenuhnya pada pengelola keuangan.

Pengaruh Regulasi terhadap terhadap Kinerja Anggaran yang dimoderasi oleh Kepemimpinan

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gunawan, Pembelum dan Rosel (2021) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan adalah pola tindakan yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin dapat mengarahkan karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya sehingga pengendalian intern dapat berjalan dengan baik. Jika pengendalian intern dapat berjalan dengan baik dengan gaya kepemimpinan yang membantu meningkatkan kinerja karyawan, tujuan organisasi akan tercapai.

Hasil uji pada hipotesis keenam, menunjukkan bahwa Kepemimpinan memperkuat moderasi antara Regulasi terhadap Kinerja anggaran secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Regulasi yang telah ditetapkan dengan diperkuat dengan sistem kepemimpinan yang baik berpengaruh terhadap kinerja anggaran dalam suatu instansi pemerintahan akan secara signifikan. Karakteristik kepemimpinan yang taat pada peraturan perundangan yang berlaku akan memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan anggaran. Kinerja anggaran dianggap baik bukan hanya dilihat dari banyaknya anggaran tersebut terealisasi, akan tetapi juga dinilai dari bagaimana anggaran tersebut dapat dibelanjakan tanpa melanggar aturan yang ada dengan

mempertahankan prinsip efektif dan efisien. Mengurangi terjadinya pemborosan anggaran dan tetap mempertahankan kualitas laporan keuangan pemerintah tetap mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

KESIMPULAN DAN SARAN

Perencanaan Anggaran (PA) memiliki pengaruh positif signifikan. Perencanaan Anggaran yang mantap dan akurat sangat mempengaruhi kinerja anggaran suatu instansi. Semakin pelaksanaan anggaran sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah disusun sebelumnya akan meningkatkan penilaian kinerja dari suatu instansi.

Keberadaan regulasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Regulasi atau peraturan terkait anggaran masih menjadi pedoman yang baku dalam pelaksanaan anggaran. Standar Biaya Masukan (SBM) yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh Kementerian Keuangan menjadi acuan bagi perangkat pengelola anggaran untuk melaksanakan semua kegiatan yang akan dilaksanakan periode berjalan. Selain Standar Biaya Masukan (SBM), juga ada Standar Biaya Keluaran (SBK) yang merupakan standar biaya yang digunakan untuk kegiatan yang khusus dilaksanakan Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan atau di wilayah tertentu.

Komitmen organisasi tidak terbukti mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap Kinerja Anggaran. Komitmen Organisasi yang dituangkan dalam bentuk dokumen Perjanjian Kinerja menjadi acuan bagi pelaksana anggaran. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya dokumen perjanjian kinerja sering tidak sesuai dengan kegiatan yang dijalankan, oleh karena itu, banyak dilakukan mekanisme revisi anggaran sebagai penyesuaian kinerja anggaran.

Komitmen organisasi terbukti mampu memperkuat pengaruh regulasi terhadap kinerja anggaran. Regulasi terbukti sangat mempengaruhi kinerja anggaran itu sendiri, setiap tahunnya Kementerian Keuangan akan mengeluarkan bentuk regulasi dalam Peraturan Kementerian Keuangan tentang Standar Biaya Masukan (SBM) sebagai pedoman suatu instansi dalam membelanjakan anggarannya. Komitmen Organisasi dalam hal ini, berperan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kinerja anggaran tersebut sudah berjalan sebagaimana mestinya, dan tidak melanggar peraturan.

Unsur kepemimpinan tidak terbukti memperkuat pengaruh antara Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Anggaran akan tetapi secara tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan diantaranya oleh proses perencanaan anggaran terkadang tidak melibatkan level tertinggi kepemimpinan. Proses penyusunan anggaran mulai dari perhitungan jumlah kegiatan, dan jumlah anggaran terkadang tidak diketahui sepenuhnya oleh pimpinan. Hal ini dapat disebabkan kurangnya pemahaman para pimpinan tentang bidang anggaran dan keuangan. Karakteristik masing-masing pimpinan yang berbeda juga mempengaruhi proses perencanaan anggaran ini, ada tipe pimpinan yang lebih teliti terkait proses perencanaan anggaran dan keuangan ada juga yang menyerahkan sepenuhnya pada pengelola keuangan.

Kepemimpinan memperkuat moderasi antara regulasi terhadap kinerja anggaran secara signifikan. Regulasi yang telah ditetapkan dengan diperkuat dengan sistem kepemimpinan yang baik berpengaruh terhadap kinerja anggaran dalam suatu instansi pemerintahan secara signifikan. Karakter pimpinan yang taat pada peraturan perundangan yang berlaku akan memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan anggaran. Kinerja anggaran dianggap baik bukan hanya dilihat dari banyaknya anggaran tersebut terealisasi, akan tetapi juga dinilai dari bagaimana anggaran tersebut dapat dibelanjakan tanpa melanggar aturan yang ada dan

mempertahankan prinsip efektif serta efisien serta terbebas dari unsur Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel Kementerian/Lembaga pemerintahan yang lebih luas, bisa dalam lingkup pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel moderasi dan mediasi lainnya seperti kualitas laporan keuangan, kualitas audit dan lain sebagainya untuk mendapatkan hasil yang lebih beragam,

DAFTAR PUSTAKA

- Akadira, T. (2010). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Realisasi anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Thesis. Universitas Indonesia;
- A, M, Sardiman. (2018). Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, Depok: Rajawali Pers;
- Ani, L., Mulyadi, J.M.V., Pratowo, D. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Perencanaan Anggaran Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Depok Tahun 2013-2017. Jurnal EKOBISMAN 5(1). P-ISSN: 2528-4304 E-ISSN: 2597-9302. Pemerintah Kota Depok, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila. Jakarta;
- Apriani, D., & Hartoyo, W. E. (2012). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sandang Asia Maju Abadi Semarang. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(4), 76-86;
- Arif, H. & Halim, A. (2013). Faktor Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/ Kota di Provinsi Riau Tahun 2011. Makalah Yang Disajikan Dalam Simposium Nasional Akutansi XVI Manado, 25-28 Desember 2013;
- Arsyad, L. (2010). Ekonomi Pembangunan, Edisi 5. Yogyakarta: BPPE;
- Bakry, Umar S. 2015. "Metodologi Penelitian: Kualitatif versus Kuantitatif", dalam Metode Penelitian Hubungan Internasional, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal 6;
- Bastian, I.2010. Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga. Penerbit Erlangga: Jakarta;
- Delia, T., Djaddang. S., Suratno, Mulyadi, J.M.V., (2021), Analisis Determinasi Penyerapan Anggaran Dengan Perencanaan Anggaran Dan Politik Anggaran Sebagai Pemoderasi. Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan 4 (1), Program Studi Akuntansi, Pascasarjana Universitas Pancasila;
- Desiantin, K. (2020). Pengaruh Kualitas Perencanaan Anggaran, Tingkat Partisipasi Masyarakat, Dan Karakteristik Kepemimpinan Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Dana Desa. Skripsi.Universitas Pendidikan Ganesha;
- Dwiyana, N. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Medan Dengan Monitoring Dan Evaluasi Sebagai Variabel Moderating. Thesis. 77-78. Medan: Universitas Sumatera Utara;
- Engkus, Hermawan, E., & Rahmawati, E. D. (2020). Pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran Pada Dinas Penataan ruang Kota bandung. PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik, 3(2), 27–35. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i2.73>;
- Goo, K., Mulyadi, JMV, Syam.A. (2019). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kabupaten Ende. Jurnal EKOBISMAN 4(2). Pemerintah Kabupaten Ende;

- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro;
- Gliem, J.A. dan Gliem, R.R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, hlm. 82-88;
- Hamidah, W., Anisma, Y., & Safitri, D. (2020). Studi Empiris Penyerapan anggaran Dan Faktor Determinasinya Pada pemerintah kota pekanbaru. CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini, 1(3), 363–381. <https://doi.org/10.31258/jc.1.3.365-383>;
- Handayani, Cut Huri. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Serapan Anggaran SKPD di Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014 - 2015 dengan SiLPA sebagai Variabel Moderating. Jurnal SNA. Universitas Sumatera Utara;
- Harnovinsyah, Al Hakim & Muda. (2020). Effect of Accountability, Transparency and Supervision on Budget Performance. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25(7), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27964362012>;
- Hamidah, W., Anisma, Y., & Safitri, D. (2020). Studi Empiris Penyerapan anggaran Dan Faktor Determinasinya Pada pemerintah kota pekanbaru. CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini, 1(3), 363–381. <https://doi.org/10.31258/jc.1.3.365-383>
- Immanuel Laka, E., Sukartha, I. M., & Wirama, D. G. (2017). Pengaruh kompetensi Dan Motivasi Pada Penyerapan anggaran belanja modal dengan komitmen organisasi pejabat Pengelola Keuangan Sebagai Variabel Pemoderasi. E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 4167. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i12.p05>;
- Ismanu, S., Putri, D.R., Haris, Z.A., (2021). Accounting Information Systems Design of Budget Realization Audit through ACL from SAIBA application (Case Study on Public University);
- Iqbal, 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Dokumen Perencanaan, Dan Kompetensi SDM Terhadap Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Desa (APB-Desa) Pada Pemerintah Desa Di Kabupaten Maros. Prosiding Seminar Hasil Penelitian (SNP2M) 2018 (pp.208-212). Politeknik Negeri Ujung Pandang, Makassar;
- Kuntadi C, Wahyuni.K, Mansawan. M, (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah di Indonesia.
- Kurniawan, W., Sutisman, E., Ermawati, Y., Pasolo, M.R., & Sumartono. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Pengguna Anggaran Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan HAM Papua). The Journal Of Business and Management Research. Universitas Yapis Papua;
- Lestari, Ari (2020) Analisis Pengaruh Kemampuan Penganggaran Dan Motivasi Personel Urren (Urusan Perencanaan) Terhadap Pencapaian Target Realisasi Anggaran Pada Satuan Kerja Jajaran Polda Jateng Dengan Jabatan, Jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja, Dan Tingkat Pendidikan Sebagai Variabel Universitas Muhammadiyah Semarang;
- Lunenburg, C. Fred. 2011. Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. Sam Houston State University, International Journal Of Management, Business, and Administration. Vol. 14. Number 1, 2011;
- Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset;
- Mardiasmo. 2018. Akuntansi Sektor Publik. Andy Offset:Yogyakarta;
- Miftah Toha. (2007). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada;

- Ningtyas, W., (2020). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa , Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja (Studi Empiris Di OPD Kabupaten Magelang). Skripsi. Universitas Muhammadiyah Magelang;
- Northouse, Peter G. 2013. Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media;
- Nusan, Y., Benius, Hukom, A., Analysis of the Effectiveness in Planning and Realization Regional Income and Expenditure Budget By the Government of Palangka Raya City Year 2019-2020. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) 4 (3). Universitas Palangkaraya;
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi riau. Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>;
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah. Jakarta: Presiden;
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Pada Pemerintah Daerah. Jakarta : Menteri Dalam Negeri;
- Priyastama, Romie. (2017). Buku Sakti Kuasai SPSS Pengelolaan data dan Analisis data. Yogyakarta: Start Up;
- Ramadhan, T. (2017). Analisis Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, 2(3), 353-362.
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (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, 1(2), 710–726. <https://doi.org/10.24036/jea.v1i2.104>;
- Rangkuti, M. (2023). Kedudukan DPR (Dewan Perwakilan Rakyat) di Indonesia. Opini Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara;
- Rivai Zainal, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada;
- Robbins, Stephen P. (2008), Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, PT Intan Sejati, Klaten;
- Salwah, A. (2019). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. Jurnal Transformasi Administrasi, 9(2), Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Hukum Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (Puslatbang Khan - LAN RI). Aceh;
- Sanjaya, T., (2018). Pengaruh Regulasi Keuangan Daerah, Politik Anggaran Dan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Pada OPD Provinsi Sumatera Barat. Artikel. Universitas Negeri Padang;
- Septianova, R.dan Helmy, A. (2013). Pengaruh Kualitas DPA dan Akurasi Perencanaan Kas terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran pada Satker Wilayah KPPN Malang.JRAK. Vol.4, No. 1,Hlm 75-;

- Sholihin, Mahfud, and Dwi Ratmono. (2013). Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0. Yogyakarta: Penerbit Andi;
- Silalahi, Felani, M.H. (2021). Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. Thesis. Universitas Sumatera utara;
- Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta;
- Sujarweni, V. Wiratna. (2014). Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami. Yogyakarta: Pustaka Baru Press;
- Sundari, D., & Mulyadi, J. M. V. (2018). Kompetensi Pengelola Anggaran, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Sistem Pengendalian internal Dan Akuntabilitas Laporan Keuangan di Kementerian Pertahanan Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 5(01), 26–36. <https://doi.org/10.35838/jrap.v5i01.170>;
- Sutrisno, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Karyawan PT. Fumira Semarang). *Journal of Management*, 4(4);
- Urbinas, E. (2020). Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Kompetensi Dan Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jayapura. *Jurnal Kewidyaiswaraan Indonesia Timur*. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. Jayapura;
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT. Rajagrafindo Persada Jakarta-14240;
- Wirawan. (2017), Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Salemba Empat, Jakarta;