



KODE ARTIKEL : SPM-25-5-2-3

EVALUASI IMPLEMENTASI PERENCANAAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN DENGAN NILAI AKUNTABILITAS KINERJA KATEGORI “A”

Anton Timur Wastoni 1*, Tunggul Priatmojo 2, Rochmad Kasir Nugroho 1, Irma Indriyani 3, Leny Sulanjari 3

1 Satuan Pengawasan Internal, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, 53126

2 Bagian Perencanaan, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, 53126

3 Bagian Keuangan, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, 53126

*email korespondensi : anton.timur@unsoed.ac.id

ABSTRAK

Penerapan perencanaan berbasis kinerja merupakan upaya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan pencapaian sasaran dan tujuan dipengaruhi variabelvariabel dalam organisasi antara lain perencanaan anggaran, revisi anggaran, sumber daya manusia, dan penyerapan anggaran. Evaluasi pengaruh masing-masing variabel perlu dilakukan untuk menyusun strategi meningkatkan performa organisasi, yang diukur dengan capaian key performa indikator (KPI). Untuk itu, perlu dilakukan kajian dengan tujuan menguji hubungan beberapa variabel tersebut. Penelitian ini dilakukan pada Universitas Jenderal Soedirman yang telah meraih predikat akuntabilitas kinerja kategori “A”. Penelitian dilakukan pada 23 unit kerja dengan responden adalah staf pengelola keuangan dan perencanaan. Berdasarkan 115 kuisisioner, 68 diisi lengkap dan digunakan untuk pengujian data. Pengujian hipotesis dilakukan pendekatan Structural Equation Model (SEM) menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, revisi anggaran, sumber daya manusia, penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian sasaran kinerja. Variabel perencanaan anggaran memiliki pengaruh dan tingkat signifikansi paling besar terhadap pencapaian sasaran kinerja dengan nilai t hitung sebesar 4,519. Hasil pengujian ini sesuai dengan evaluasi Kemendikbud yang menempatkan perencanaan kinerja dengan bobot tinggi pada penilaian SAKIP.

Kata kunci : perencanaan, sasaran dan tujuan, serapan anggaran, SEM

PENDAHULUAN

Bergesernya paradigma manajemen pemerintahan dari berorientasi pada proses menjadi berorientasi pada hasil, telah memacu membangun reformasi sistem pengelolaan keuangan negara, baik negara maju maupun negara berkembang. Reformasi pengelolaan keuangan negara yang diamanatkan dalam UndangUndang No. 17 Tahun 2003 menetapkan bahwa anggaran pemerintah disusun dengan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai atau penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting). Tujuannya adalah agar penggunaan anggaran dapat dinilai kemanfaatan dan kegunaannya oleh masyarakat. Konsep penganggaran berbasis kinerja yang menjadi produk reformasi pengelolaan keuangan organisasi sebagai bagian dari agenda besar New Public Management di seluruh dunia (Robinson 2011; Jong et. al., 2013; Bawono 2015; Widodo 2016).

Performance based budgeting menitikberatkan pada kinerja (output) dibandingkan penyerapan anggaran, artinya penyerapan anggaran bukan merupakan target alokasi anggaran. Hanya saja variabel pendorong pertumbuhan perekonomian negara saat ini masih didominasi oleh faktor konsumsi, maka belanja pemerintah yang merupakan konsumsi pemerintah menjadi pendorong utama lajunya pertumbuhan.



Untuk mengukur kinerja suatu kegiatan, yang dilihat adalah output dan outcome suatu kegiatan. Ada tiga kaidah manajemen keuangan negara yang ada, yaitu: 1) orientasi pada hasil, 2) profesionalitas, 3) akuntabilitas dan transparansi. Paradigma ini diharapkan mampu memangkas ketidakefisienan dan ketidakefektifan pengelolaan manajemen pemerintahan, sebagaimana selama ini telah dipersepsikan oleh masyarakat (Restianto & Bawono, 2015).

Universitas Jenderal Soedirman, telah menerapkan Badan Layanan Umum sebagai bentuk pengelolaan keuangannya mulai tahun 2010 melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 502/KMK.05/2009 tentang Penetapan Universitas sebagai Institusi pemerintah yang menerapkan Pola Keuangan Badan Layanan Umum. Mulai tahun 2010, penyusunan perencanaan dan target-target luarnya sudah dilakukan secara mandiri, dengan persetujuan Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek). Namun demikian hingga tahun 2023, serapan anggaran Unsoed hingga Triwulan 3 rata-rata baru tercapai 51,5%. Hal ini menunjukkan serapan anggaran masih terkumpul pada Triwulan 4. Berdasar hasil penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), dalam 3 tahun terakhir Unsoed memperoleh skor 71,86 dengan predikat baik, dan skor Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebesar 81,92 dengan predikat "A", serta capaian indikator kinerja utama rata-rata 3 tahun terakhir 45,32, lantas dimana kesalahannya ?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan anggaran berbasis kinerja di Universitas Jenderal Soedirman, bagaimana penilaian indikator kinerja penyerapan anggaran Universitas Jenderal Soedirman, dan bagaimana pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan capaian indikator kinerja Unsoed. Penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini hanya berfokus pada perencanaan anggaran berbasis kinerja, revisi anggaran, penyerapan anggaran, sumberdaya manusia, pencapaian sasaran kinerja dan indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) dan dihubungkan dengan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

1.1. Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas publik atas pengelolaan dana publik yang sebagian besar kegiatannya dibiayai oleh dana publik. Perencanaan anggaran merupakan penetapan kebutuhan biaya untuk melaksanakan tahapan-tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pada masa yang akan datang. Perencanaan anggaran diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang secara khusus memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan (output dan outcome). Sistem penganggaran berbasis kinerja juga digunakan sebagai alat pertanggungjawaban kinerja pemerintah baik dari segi pencapaian sasaran kinerja maupun keuangan. Adanya penganggaran berbasis kinerja diharapkan anggaran dapat digunakan secara optimal untuk mendukung peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah. Mahmudi (2016) mendefinisikan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (input) dengan keluaran (output) dan hasil (outcome). termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut. Setiap dana yang dianggarkan untuk setiap kegiatan/aktivitas harus terukur secara jelas indikator kinerjanya, yang direpresentasikan ke dalam tolok ukur kinerja untuk mencapai tujuan dan sasaran dari program dan kegiatan yang telah direncanakan.

Penganggaran berbasis kinerja secara konsep meliputi Performance Oriented, Let the manager manage dan Money Follow Function dengan instrument indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja. Menurut Halim (2014) prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja yaitu transparansi dan akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, dan disusun dengan pendekatan kinerja. Bawono (2015) juga mengungkapkan bahwa ABK pada pemerintah daerah di Indonesia hanya diterapkan secara parsial akibat masih membudayanya pendekatan line-item dan incremental dalam sistem penganggaran yang



ada, banyaknya peraturan-peraturan terkait pengelolaan keuangan daerah yang saling bertentangan, dan lemahnya aspek pengukuran kinerja dalam proses reformasi penganggaran. Implementasi penganggaran berbasis kinerja/PBK bukan sekedar alat untuk merencanakan anggaran yang bertindak sebagai alat strategis untuk mengendalikan tujuan akhir kegiatan yang dilakukan sesuai visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi (Jones et al., 2013).

Dokumen perencanaan anggaran yang dibuat oleh instansi pemerintah terangkum dalam Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Oleh karena itu, makin baik perencanaan anggaran yang dibuat oleh satuan kerja Kementerian Negara/Lembaga maka akan makin baik pula kualitas DIPA yang dihasilkan. Kualitas DIPA akan dievaluasi secara berkala melalui indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA).

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran adalah Indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku BUN untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga dari sisi kualitas implementasi perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran (Perdirjen PB no. PER-5/PB/2022). Aspek Kualitas Perencanaan Anggaran merupakan penilaian terhadap kesesuaian antara pelaksanaan anggaran dengan yang direncanakan dan ditetapkan dalam DIPA. Aspek Kualitas Perencanaan Anggaran terdiri atas: 1) Revisi DIPA Indikator ini dihitung berdasarkan frekuensi revisi DIPA Satker dalam satu triwulan, 2) Deviasi Halaman III DIPA, yakni selisih antara realisasi anggaran terhadap Rencana Penarikan Dana (RPD) bulanan, maksimal sebesar 5 persen.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswanto dan Rahayu (2010) menunjukkan bahwa aspek dokumen pelaksanaan anggaran dan mekanisme revisi ikut memiliki andil yang besar pada penyerapan anggaran. Selain itu, Murtini (2009) telah membuktikan bahwa faktor revisi dokumen pelaksanaan anggaran dan adanya tanda blokir berpengaruh terhadap rendahnya penyerapan realisasi anggaran pada Departemen Perindustrian Republik Indonesia periode tahun 2008. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Akadira (2010) bahwa revisi terhadap dokumen anggaran mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.

Penelitian yang dilakukan Puluala (2021), menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja, karena semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target dari penyerapan anggaran dapat tercapai. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani & Setiawan (2019), bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja.

1.2. Revisi Anggaran

Revisi Anggaran adalah perubahan rincian anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan Undang-Undang mengenai APBN dan disahkan dalam DIPA Tahun Anggaran berkenaan (PMK No. 199/PMK.02/2021). Revisi anggaran biasanya dilakukan karena adanya perubahan dalam kondisi ekonomi, prioritas program, atau penilaian kinerja yang memerlukan penyesuaian alokasi anggaran. Revisi anggaran bertujuan untuk memastikan bahwa anggaran tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi atau pemerintah. Revisi Anggaran dapat berupa penyesuaian rincian anggaran dan/atau informasi kinerja termasuk revisi atas DIPA yang telah disahkan pada tahun anggaran berkenaan. Secara umum revisi anggaran dapat terjadi karena 3 hal, yaitu: 1) Revisi anggaran dalam hal pagu anggaran berubah, umumnya berupa perubahan pagu APBN melonjak signifikan sebagai akibat refocussing belanja, 2) Revisi anggaran dalam hal pagu anggaran tetap, dilakukan karena adanya pergeseran alokasi anggaran dan terkait dengan kualitas perencanaan, biasanya didominasi oleh pergeseran antar RO dan KRO, dan 3) Revisi administratif, didominasi oleh adanya revisi rencana penarikan dana (RPD Hal. III DIPA).

Dampak revisi anggaran dapat positif atau negatif, tergantung pada konteks dan bagaimana revisi tersebut dilaksanakan. Revisi anggaran dapat berdampak positif jika merupakan penyesuaian kondisi aktual yang akan membantu menjaga relevansi dan efektivitas penggunaan anggaran, meningkatkan efisiensi anggaran,



memenuhi prioritas baru dan mendesak serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi. Dampak negatifnya, dapat memunculkan gangguan pada rencana awal dan meningkatkan ketidakpastian.

1.3. Sumberdaya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan pegawainya, disamping kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan pegawai dari pimpinan organisasi. Pentingnya kualitas sumberdaya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadikan kompetensi sumberdaya manusia menjadi salah satu aspek penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan. Sutrisno (2009) mengungkapkan bahwa kompetensi dalam organisasi publik sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi sumberdaya manusia menjadi syarat utama dalam kinerja. Tanpa kompetensi, pekerjaan tidak akan dapat diselesaikan secara baik, terutama aparatur pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

Kualitas sumberdaya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja karena memiliki tolok ukur dominan yakni sumberdaya manusia yang mau menjalankan tugasnya sesuai dengan keahliannya masing-masing. Penelitian yang dilakukan oleh Puluwala, (2021) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran. Peningkatan kualitas sumber daya manusia hendaknya dilakukan di semua bidang pada instansi. Sejalan dengan penelitian Mutmainna, (2017) yang juga menyatakan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh pada penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alumbida, (2016), Nugroho, (2017) serta Ramadhani dan Setiawan, (2019) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh pada penyerapan anggaran.

1.4. Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran merupakan gambaran keberhasilan pemerintah dalam merealisasikan anggaran. Lambatnya penyerapan anggaran pemerintah di Indonesia selalu terjadi disetiap tahunnya, yaitu proses penyerapan anggaran pada awal tahun anggaran rendah akan tetapi mengalami pelonjakan yang sangat signifikan pada akhir tahun (Rifai et al, 2016). Berfluktuasinya capaian penyerapan anggaran, sangat bertentangan dengan prinsip "the three es" (ekonomis, efisien, efektif) dalam teori anggaran sektor publik (Jones dan Pendlebury, 1998) dalam Iqbal, (2018).

Menurut Sefitanova (2013), penyerapan yang terkumpul di akhir tahun secara umum akan berdampak pada perekonomian nasional. Dampak tersebut antara lain: pertama, tidak berjalannya fungsi kebijakan fiskal dalam rangka peningkatan pertumbuhan ekonomi secara efektif. Kedua, hilangnya manfaat belanja disebabkan anggaran yang telah dialokasikan tidak semua dapat dimanfaatkan, yang berarti telah terjadi idle money. Ketiga, terlambatnya pelaksanaan program pemerintah terkait dengan penanggulangan kemiskinan. Keempat, penumpukan tagihan pada akhir tahun anggaran yang sangat tidak sehat bagi manajemen kas pemerintah.

Kemampuan penyerapan dianggap baik dan berhasil apabila realisasi anggaran sesuai dengan aktual fisik pekerjaan yang dicapai (kinerja), dengan anggapan bahwa aktual fisik pekerjaan tersebut relatif sama dengan target penyelesaian pekerjaan yang telah direncanakan. Berdasar Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Anggaran Atas Pelaksanaan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga, disebutkan bahwa batas maksimal nilai efisiensi adalah 20% dan batas minimal adalah -20%. Artinya deviasi antara realisasi anggaran dan realisasi fisik kegiatan sebesar $\pm 20\%$. Penyerapan anggaran tidak hanya diukur berdasarkan seberapa besar anggaran yang ditetapkan, tetapi juga mengukur efisiensi dan efektivitas anggaran tersebut. Rendahnya tingkat pencapaian penyerapan anggaran berdampak kepada perekonomian nasional, antara lain eektivitas alokasi belanja yang ditujukan untuk pembangunan.



1.5. Pencapaian Sasaran Kinerja

Pencapaian sasaran kinerja adalah proses dan hasil dari upaya untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan dalam suatu periode waktu tertentu. Terdapat beberapa langkah utama untuk pencapaian sasaran kinerja, diantaranya adalah penetapan sasaran, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi, penyesuaian dan perbaikan serta pelaporan. Untuk mencapai sasaran kinerja dengan efektif, penting untuk memiliki sistem pengukuran yang baik, komunikasi yang jelas, dan motivasi yang tinggi di antara semua pihak yang terlibat. Target atau sasaran inilah yang akan menjadi indikator kinerja.

Indikator kinerja adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi, tim, atau individu mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Indikator ini menyediakan data yang konkret dan terukur untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan dampak dari aktivitas atau kebijakan. Dalam konteks instansi pemerintah, indikator kinerja membantu dalam memantau dan meningkatkan kinerja pelayanan publik serta penggunaan anggaran. Terdapat 2 macam indikator kinerja yakni indikator kinerja utama dan indikator kinerja tambahan atau yang disebut indikator kinerja rencana strategis.

Perguruan tinggi sebagai lembaga ilmu, pengetahuan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat, dituntut untuk dapat lebih fokus dalam merealisasikan target kinerjanya. Salah satu kunci dalam mengatur kinerja perguruan tinggi ialah melalui Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri (IKU-PTN) yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021. IKU-PTN merupakan ukuran kinerja bagi perguruan tinggi untuk mewujudkan perguruan tinggi yang adaptif dengan berbasis luaran lebih konkret.

IKU-PTN yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 memiliki tiga indikator utama. Pertama, kualitas lulusan yang diukur dengan jumlah lulusan mendapat pekerjaan yang layak, dan mahasiswa mendapat pengalaman di luar kampus. Kedua, kualitas dosen dan pengajar yang diukur dengan dosen berkegiatan di luar kampus, praktisi mengajar di dalam kampus, dan Hasil kerja dosen digunakan masyarakat dan dapat rekognisi internasional. Ketiga, kualitas kurikulum yang memiliki sub indikator antara lain program studi bekerjasama dengan mitra kelas dunia, kelas yang kolaboratif dan partisipatif, serta adanya program studi berstandar internasional.

Untuk mencapai sasaran kinerja yang efektif, efisien dan optimal, diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menetapkan tujuan individu dan tim yang selaras dengan tujuan organisasi, termasuk perencanaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan, serta pengembangan SDM, di mana pemimpin berperan sebagai pemimpin transformasional untuk memastikan integritas dan etika pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. (Stankevičiūtė, Živilė, and Asta Savanevičiėnė. 2021).

1.6. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Salah satu tujuan reformasi adalah mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; meningkatkan kualitas pelayanan publik; serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi guna mencapai tata kelola pemerintah yang baik (*good corporate governance*). Untuk mewujudkan sebuah sistem pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) sebagaimana tertuang dalam Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor XI/MPR/1998, akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menjadi salah satu komponen di dalamnya.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014). Penerapan sistem akuntabilitas kinerja merupakan bagian yang terintegrasi dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, yang mengharuskan unit kerja menyusun anggaran dengan mengacu pada target kinerja yang akan dicapai, dan seluruh anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan hasilnya (*outcome*).



Evaluasi dengan menggunakan SAKIP baru dimulai sejak tahun 2021 dengan lima komponen SAKIP yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian sasaran/ kinerja organisasi. Mulai tahun 2022, komponen SAKIP berubah menjadi empat yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Evaluasi sistem akuntabilitas kinerja menyimpulkan hasil penilaian atas fakta objektif dalam pengimplementasian perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja, menjadi komponen penilaian SAKIP melalui pendekatan penyerapan anggaran dan capaian indikator kinerja utama.

MATERI DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian penjelasan (explanatory research) yang berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel yang lain melalui pengujian hipotesis (Creswell 2012). Dimensi waktu dalam penelitian ini menggunakan pendekatan cross sectional, yaitu penelitian dengan melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel untuk menguji hubungan antara variabel–variabel independen dengan variabel dependen.

Penelitian dilakukan di Universitas Jenderal Soedirman mulai Bulan April hingga Agustus 2024. Obyek penelitian ini adalah unit kerja – unit kerja yang ada di Universitas Jenderal Soedirman. Penentuan responden penelitian yang menjadi sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni pimpinan unit kerja yang terlibat dalam proses penyusunan perencanaan, penganggaran, pengelolaan anggaran dan pelaporan kinerja. Responden yang dipilih diyakini telah memahami kondisi di dalam unit kerja yang ditempatinya. Karena level analisis pada penelitian ini berada pada tingkat organisasi, maka setiap unit kerja diwakili oleh beberapa pegawai sebagai responden. Berdasarkan kriteria sampel, maka yang terpilih sebagai responden terdiri atas: Kuasa Pengguna Anggaran, Penguji Tagihan Unit (PTU), Penanggung Jawab Perencanaan, Tim Pengelola Keuangan dan Tim Perencanaan Unit Kerja. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang telah dirumuskan oleh peneliti secara langsung ke seluruh unit kerja yang ada di Unsoed.

Data yang diperoleh dilakukan serangkaian pengujian sebelum dilakukan uji hipotesis, antara lain Uji Deskriptif, Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan pendekatan SEM (Structural Equation Model) dengan bantuan perangkat lunak aplikasi software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 26.0. Dilakukan analisis regresi linier berganda yang meliputi persamaan regresi, koefisien determinasi (R^2), uji kelayakan model (Uji F) dan uji hipotesis (Uji t). Hasil analisis regresi berupa konstanta dan koefisien untuk tiap-tiap variabel independen menghasilkan model regresi penelitian dirumuskan dengan persamaan berikut :

$$PSK = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 RA + \beta_3 SDM + \beta_4 P. \text{ Ang}$$

Keterangan:

PSK (Y)	: Pencapaian Sasaran Kinerja
α	: Konstanta
β_1	: Koefisien Regresi Perencanaan Anggaran
β_2	: Koefisien Regresi Revisi Anggaran
β_3	: Koefisien Regresi Sumber Daya Manusia
β_4	: Koefisien Regresi Penyerapan Anggaran
PA (X1)	: Perencanaan Anggaran
RA (X2)	: Revisi Anggaran
SDM (X3)	: Sumber Daya Manusia
P. Ang (X4)	: Penyerapan Anggaran

Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Perencanaan Anggaran berpengaruh Terhadap Pencapaian Sasaran Kinerja



- H2 : Revisi Anggaran berpengaruh Terhadap Pencapaian Sasaran Kinerja
- H3 : Sumber Daya Manusia berpengaruh Terhadap Pencapaian Sasaran Kinerja
- H4 : Penyerapan Anggaran berpengaruh Terhadap Pencapaian Sasaran Kinerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Analisis Deskriptif

Profil responden penelitian, menunjukkan bahwa responden penelitian sebagian besar berpendidikan S1 (45,59%) dan S2 (38,24%) dan sebagian kecil berpendidikan diploma (8,82%) dan S3(5,88). Pengalaman kerja yang dimiliki responden, sebagian besar lebih dari 5 tahun (89,71%). Berdasar data-data tersebut diketahui bahwa sumberdaya manusia yang terkait perencanaan dan pengelolaan keuangan dan perencanaan memiliki latar belakang Pendidikan dan pengalaman kerja yang cukup baik.

Dalam mendeskripsikan setiap variabel penelitian ditentukan dengan rata-rata skor dari setiap jawaban responden pada setiap pernyataan pada dalam setiap variabel, dari 115 responden, 68 memberikan jawaban dengan lengkap. Setiap variabel terdiri dari beberapa pernyataan dimana penilaiannya menggunakan skala likert yaitu dengan skor satu sampai lima. Adapun deskripsi dari masing-masing variabel terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Diskriptif Tiap-tiap Variabel

Variabel	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah	Nilai Rata-rata
Pencapaian Sasaran Kinerja (Y)	1.	8	33	23	3	1	68	3,65
	2.	5	31	28	4	0	68	3,54
	3.	7	36	16	9	0	68	3,60
	4.	6	23	33	5	1	68	3,41
	5.	10	27	23	8	0	68	3,57
	6.	13	28	21	6	0	68	3,71
Jumlah		49	178	144	35	2	408	3,58
Persentase		12,01	43,63	35,29	8,58	0,49	100,00	
Perencanaan Anggaran (X1)	1.	4	37	21	6	0	68	3,57
	2.	6	31	23	6	2	68	3,49
	3.	9	32	21	6	0	68	3,65
	4.	10	32	24	2	0	68	3,74
	5	5	36	22	5	0	68	3,60
	6.	8	37	21	2	0	68	3,75
Jumlah		42	205	132	27	2	408	3,63
Persentase		10,29	50,25	32,35	6,62	0,49	100,00	
Revisi 3. Anggaran (X2)	1.	7	15	33	10	3	68	3,19
	2.	6	10	43	7	2	68	3,16
	4.	7	36	15	8	2	68	3,56
	5.	7	33	16	10	2	68	3,49
	5	5	39	14	10	0	68	3,57



	Jumlah	32	133	121		340		3,39
	Persentase	9,41	39,12	35,59	13,24	2,65	100,00	
Sumberdaya	1.	10	40	17	1	0	68	3,87
								45
								9
Manusia (X3)	2.	13	39	13	3	0	68	3,91
	3.	8	35	22	3	0	68	3,71
	4.	14	35	16	3	0	68	3,88
	5.	31	23	9	5	0	68	4,18
	6.	9	46	12	1	0	68	3,93
	Jumlah	85	218	89	16	0	408	3,91
	Persentase	20,83	53,43	21,81	3,92	-	100,00	

	Jumlah	50	185	92	13	0	340	
	Persentase	14,71	54,41	27,06	3,82	-	100,00	
	1.	6	48	10	4	0	68	3,82
	2.	13	27	25	3	0	68	3,74
	3.	18	32	16	2	0	68	3,97
Penyerapan 4.		7	37	22	2	0	68	3,72
Anggara (X4)	5.	6	41	19	2	0	68	3,75
								3,80

Berdasar Tabel 1, diketahui bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel pencapaian sasaran kinerja (Y), yang diperoleh dari 68 responden, menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat setuju (SS) sebesar 12,01%, kemudian jawaban setuju (S) sebesar 43,63% dan jawaban netral (N) diperoleh sebesar 35,29%. Nilai rata-rata jawaban dari 6 pernyataan sebesar 3,58 yang artinya pencapaian sasaran kinerja sudah tinggi, namun demikian berdasar pernyataan nomor 4, diketahui bahwa responden mengakui bahwa cukup banyak faktor-faktor yang mempengaruhi atau menghambat pencapaian target kinerja.

Hasil penilaian responden terhadap variabel perencanaan anggaran (X1) yang diperoleh dari 68 responden, menunjukkan sebagian besar memberikan jawaban setuju sebesar 50,25%, kemudian memberikan jawaban netral sebesar 32,35%. Secara keseluruhan rata-rata jawaban pada pernyataan perencanaan anggaran adalah 3,63 yang artinya dalam kategori baik. Berdasar data-data tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden sudah memahami tentang perencanaan berbasis kinerja dan cara penyusunannya, namun pada saat yang sama responden juga menyatakan kesulitan untuk melakukan pengukuran sasaran atas perencanaan yangtelah disusunnya.

Hasil penilaian responden terhadap variabel revisi anggaran (X2) menunjukkan bahwa responden yang menjawab setuju sebesar 39,12% dan memberikan jawaban netral 35,59%. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap revisi anggaran dalam kondisi baik dengan rata-rata jawaban sebesar 3,39, namun



demikian berdasar pernyataan nomor 1, responden mengakui bahwa masih ada kelemahan atau ketidakberhasilan dalam perencanaan yang sudah disusun, sehingga diperlukan revisi anggaran.

Hasil penilaian responden terhadap variabel sumber daya manusia (X3), sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebesar 43,43% dengan rata-rata jawaban sebesar 3,91 yang artinya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang sangat baik. Hal ini sejalan dengan profil responden yang menunjukkan jika responden memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik dan berpengalaman.

Hasil penelitian responden terhadap variabel penyerapan anggaran (X4), diketahui bahwa sebagian besar responden atau sebesar 54,4% memberikan jawaban setuju terhadap semua pernyataan pada variabel penyerapan anggaran dengan rata-rata jawaban sebesar 3,80 yang artinya anggaran sudah diserap dengan sangat baik.

3.2. Uji Validitas

Ringkasan hasil uji validitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Tiap-tiap Variabel

Variabel	Pernyataan	rhitung	rtabel	Keterangan
Pencapaian Sasasaran Kinerja (Y)	1	0,819	0,361	Valid
	2	0,798	0,361	Valid
	3	0,809	0,361	Valid
	4	0,787	0,361	Valid
	5	0,819	0,361	Valid
	6	0,807	0,361	Valid
Perencanaan Anggaran (X1)	1	0,866	0,361	Valid
	2	0,881	0,361	Valid
	3	0,870	0,361	Valid
	4	0,861	0,361	Valid
	5	0,719	0,361	Valid
	6	0,707	0,361	Valid
Revisi Anggaran (X2)	1	0,774	0,361	Valid
	2	0,688	0,361	Valid
	3	0,887	0,361	Valid
	4	0,915	0,361	Valid
	5	0,862	0,361	Valid
Sumber Daya Manusia (X3)	1	0,727	0,361	Valid
	2	0,838	0,361	Valid
	3	0,789	0,361	Valid
	4	0,820	0,361	Valid
	5	0,775	0,361	Valid
Penyerapan Anggara (X4)	6	0,600	0,361	Valid
	1	0,794	0,361	Valid
	2	0,728	0,361	Valid
	3	0,786	0,361	Valid



4	0,725	0,361	Valid
5	0,760	0,361	Valid

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa rhitung variabel pencapaian sasaran kinerja (Y), perencanaan anggaran (X1), revisi anggaran (X2), sumber daya manusia (X3) dan variabel penyerapan anggaran (X4), untuk semua item pernyataan lebih besar dari rtabel (rhitung > rtabel), sehingga dapat disimpulkan semua item pernyataan pada semua variabel dinyatakan valid.

3.3. Uji Reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas tersaji dalam tabel 3.

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Pencapaian sasaran kinerja (Y)	0,888	Reliabel
2.	Perencanaan anggaran (X1)	0,902	Reliabel
3.	Revisi anggaran (X2)	0,882	Reliabel
4.	Sumber daya manusia (X3)	0,851	Reliabel
5.	Penyerapan anggaran (X4)	0,803	Reliabel

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa nilai cronbachs alpha semua variabel lebih besar dari (0,700), sehingga seluruh pernyataan dalam kuesioner pada variabel perencanaan anggaran, revisi anggaran, sumber daya manusia, penyerapan anggaran dan pencapaian sasaran kinerja dapat dinyatakan reliabel.

3.4. Uji Asumsi Klasik.

a. Uji normalitas

Berdasarkan perhitungan uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh nilai Asymp. Sig. (2 tailed) sebesar 0,075. Nilai ini lebih besar dari 0,05 (0,075 > 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data menyebar dengan normal. Selengkapnya terlihat pada Tabel 4. Tabel 4. Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.08275662
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.036
	Negative	-.075
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

b. Uji multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau hampir sempurna antar variabel independen atau variabel bebas (Suliyanto, 2011). Hasil uji multikolinearitas tersaji dalam table berikut.

Tabel 5. Hasil uji multikolinearitas

No	Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
----	----------	-----------------	-----------	------------



1	Perencanaan anggaran	0,538	1,858	Bebas Multikolinearitas
2	Revisi anggaran	0,901	1,110	Bebas Multikolinearitas
3	Sumber daya manusia	0,480	2,085	Bebas Multikolinearitas
4	Penyerapan anggara	0,606	1,649	Bebas Multikolinearitas

Berdasarkan tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa nilai tolerance seluruh variabel independen lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Berdasarkan hasil ini dapat di simpulkan bahwa tidak terjadi multikoloniearitas antar variabel dalam model regresi. Berdasar hasil uji autokorelasi diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 2,148. Nilai tersebut lebih besar dari batas atas (dU) yaitu 1,7874 dan kurang dari 4-dU sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan apabila varian variabel dalam model tidak sama (konstan). Hasil uji heteroskedastisitas terlihat dalam tabel berikut

Tabel 6. Hasil uji heteroskedastisitas

No	Variabel	Nilai Signifikan	Keterangan
1.	Perencanaan anggaran	0,949	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
2.	Revisi anggaran	0,067	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
3.	Sumber daya manusia	0,306	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
4.	Penyerapan anggara	0,275	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel perencanaan anggaran, revisi anggaran, sumber daya manusia, dan penyerapan anggara lebih besar dari 0,05 sehingga tidak terjadi adanya gejala heteroskedastisitas pada keempat variabel independen.

3.5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.

a. Persamaan regresi

Teknik analisis penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh linier antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil analisis regresi linear berganda.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
Perencanaan anggaran (X1)	0,429	4,519	.000
Revisi anggaran (X2)	0,174	2,394	.020
Sumber daya manusia (X3)	0,243	2,378	.020
Penyerapan anggara (X4)	0,466	3,813	.000
Constanta	-5,363		
Koefisien Determinasi	0,737		
F hitung	44,130		0,000

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -5,363 + 0,429 X1 + 0,174 X2 + 0,243 X3 + 0,466 X4 \text{ atau}$$

$$Y = 0,429 X1 + 0,174 X2 + 0,243 X3 + 0,466 X4 - 5,363$$



Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi perencanaan anggaran (X1) sejumlah 0,429 yang artinya perencanaan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap pencapaian sasaran kinerja. Hal ini menunjukkan jika variabel perencanaan anggaran (X1) meningkat satu-satuan, maka variabel pencapaian sasaran kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,429 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap.
- 2) Koefisien regresi revisi anggaran (X2) sejumlah 0,174 yang artinya revisi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap pencapaian sasaran kinerja. Hal ini menunjukkan jika variabel revisi anggaran (X2) meningkat satu-satuan, maka variabel penggunaan pencapaian sasaran kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,174 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap.
- 3) Koefisien regresi sumber daya manusia (X3) sejumlah 0,243 yang artinya sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif terhadap pencapaian sasaran kinerja. Hal ini menunjukkan jika variabel sumber daya manusia (X3) meningkat satu-satuan, maka variabel pencapaian sasaran kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,243 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap.
- 4) Koefisien regresi penyerapan anggaran (X4) sejumlah 0,466 yang artinya penyerapan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap pencapaian sasaran kinerja. Hal ini menunjukkan jika variabel penyerapan anggaran (X4) meningkat satu-satuan, maka variabel penggunaan pencapaian sasaran kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,466 satuan, dengan asumsi variabel independen yang lain tetap.
- 5) Nilai konstanta memiliki nilai positif sebesar -5,363. Tanda negatif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara. Artinya, jika semua variabel independen bernilai 0, maka nilai pencapaian sasaran kinerja (variabel dependen) adalah -5,363.

b. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda diketahui nilai R-Square sebesar 0,737. Hal ini menunjukkan bahwa 73,7 % perubahan pencapaian sasaran kinerja dipengaruhi oleh perubahan variabel perencanaan anggaran, revisi anggaran, sumber daya manusia, dan penyerapan anggaran, sedangkan sisanya sejumlah 26,30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. c. Uji Kelayakan Model (Uji F)

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda diketahui besarnya nilai Fhitung sebesar 44,130 dengan nilai signifikansi sejumlah 0,000 atau lebih kecil dibandingkan nilai alphanya ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak atau H_a diterima artinya model penelitian yang digunakan atau layak untuk memprediksi pencapaian sasaran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran (X1), revisi anggaran (X2), sumber daya manusia (X3), dan penyerapan anggaran (X4) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu pencapaian sasaran kinerja (Y) d. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen yaitu perencanaan anggaran (X1), revisi anggaran (X2), sumber daya manusia (X3), dan penyerapan anggaran (X4) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu pencapaian sasaran kinerja (Y). Untuk menentukan nilai t_{tabel} tingkat signifikansi α yang digunakan sebesar 0,05. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji t

No	Variabel	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
1	Perencanaan anggaran	4,519	0,000	Diterima
2	Revisi anggaran	2.394	0,020	Diterima



3	Sumberdaya manusia	2,378	0,020	Diterima
4	Penyerapan anggaran	3,813	0,000	Diterima

Berdasarkan tabel 8 di atas, diperoleh thitung untuk perencanaan anggaran (X1), revisi anggaran (X2), sumber daya manusia (X3), dan penyerapan anggaran (X4) lebih besar dari ttabel (thitung > ttabel) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,005 (sig. < 0,05), maka Ho untuk semua variabel ditolak dan H1 diterima. Artinya variabel perencanaan anggaran (X1), revisi anggaran (X2), sumber daya manusia (X3), dan penyerapan anggaran (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian sasaran kinerja.

Berdasar angka tersebut menunjukkan bahwa perencanaan anggaran menjadi faktor yang paling dominan terhadap pencapaian kinerja dengan thitung sebesar 4,519. Variabel revisi anggaran meskipun pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran kinerja tidak sebesar variabel perencanaan anggaran, tetapi variabel revisi anggaran menunjukkan kualitas perencanaan yang disusun, karena berdasar pernyataan dalam variabel revisi anggaran diketahui bahwa revisi anggaran dilakukan karena adanya kelemahan atau ketidakberhasilan dalam perencanaan yang sudah disusun dan ketidaksesuaian dengan sasaran kinerja atau indikator kinerja utama.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasar hasil uji F, diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 44,130 dengan nilai signifikansi sejumlah 0,000 atau lebih kecil dibandingkan nilai alphanya ($0,000 < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran (X1), revisi anggaran (X2), sumber daya manusia (X3), dan penyerapan anggaran (X4) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu pencapaian sasaran kinerja (Y).
2. Perencanaan anggaran, merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran kinerja dengan thitung sebesar 4,519.
3. Berdasar hasil kajian diatas, diketahui bahwa perencanaan anggaran berbasis kinerja sudah dilaksanakan di Universitas Jenderal Soedirman, akan tetapi masih memerlukan peningkatan kualitas untuk mengurangi frekuensi revisi anggaran dan ketepatan rencana penarikan anggaran yang dapat berakibat adanya revisi rencana penarikan dana (RPD Hal. III DIPA), sehingga akan meningkatkan skor SAKIP.

DAFTAR PUSTAKA

- Alumbida. (2016). Pengaruh Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Accountability*, 5(2), 141.
- Akadira, T. (2010). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Tesis. Universitas Indonesia.
- Bawono, A. D. B. (2015). *The Role of Performance Based Budgeting in the Indonesian Public Sector*. Department of Accounting and Corporate Governance, Macquarie University, Australia.
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication.
- Iqbal, M. (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi di Kabupaten Polewali Mandar. Tesis. Universitas Hasanuddin.
- Jong, M. D., I. V. Beek, & R. Posthumus. (2013). *Introducing Accountable Budgeting: Lessons from a Decade of Performance-Based Budgeting in the Netherlands*. *OECD Journal on Budgeting*, 3, 1-34.
- Lorenz C (2012), *The Impact of Performance Budgeting on Public Spending in Germany's Laender*, Wiesbaden : Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-83493483-3> dalam <https://djjpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/artikel/57bagaimana-pendekatan->



penganggaran-berbasis-kinerja-pbk-diimplementasikan-agar-meningkatkankualitas-anggaran-publik.html, diakses tanggal 25 Juni 2024.

Mahmudi. 2016. Akuntansi Sektor Publik. UII Press.

Mutmainna, M., & Iqbal, M. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 7(1), 120-132.

Murtini. (2009). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rendahnya Penyerapan Realisasi Anggaran Departemen Perindustrian Republik Indonesia Periode 2008. Tesis. Universitas Bina Nusantara. Online. (<http://thesis.binus.ac.id>), diakses tanggal 9 Februari 2012.

Nugroho, R., & Alfari, S. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK*, 10(1), 22-37.

Pulu, M. G. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(1), 1-9.

Putri, D. A. (2022). Mengenal IKPA, SMART, dan IKU PKPA. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15719/MENGENAL-IKPA-SMART-DAN-IKUPKPA.html>. diakses tanggal 20 Agustus 2024.

Ramadhani & Setiawan. (2019). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/ Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 710–726.

Restianto, Y., & Bawono, I. 2015. *Pengelolaan Keuangan BLU/BLUD* (1st ed.). UPP STIM YKPN.

Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati, S. M. (2016). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 11(1), 1-10.

Robinson, M., & D. Last. (2009). *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. Fiscal Affairs Department – International Monetary Fund

Robinson, M. (2011). *CLEAR Training Materials: Performance-based Budgeting (Manual)*. Regional Centers for Learning on Evaluation and Results.

Seftianova, R. & Helmy, A. (2013). Pengaruh Kualitas DIPA dan Akurasi Perencanaan Kas terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran pada Satker Wilayah KPPN Malang. *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi* : 4(1), 75-84

Siswanto, D. A., & Rahayu. S. L. (2010). Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga TA 2010. Online. (<http://www.fiskal.depkeu.go.id>), diakses tanggal 20 Juni 2024.

Stankevičiūtė, Živilė, and Asta Savanevičiūnė. 2021. Linkage between Leaders Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. *Economies* 9: 15. <https://doi.org/10.3390/economies9010015>

Suliyanto (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Andi Offset.

Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. edisi pertama. Kencana Prenada Media Group.

Widodo, T. (2016). *Performance-Based Budgeting: Evidence from Indonesia*. Dissertation, College of Social Sciences, University of Birmingham.

Peraturan Perundang-undangan

Peraturan Menteri Keuangan No 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Anggaran Atas Pelaksanaan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga.



Peraturan Menteri Keuangan No 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 199/PMK.02/2021 tentang Tata Cara Revisi Anggaran.

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.