

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA PELAKSANAAN
ANGGARAN PADA SATKER KANTOR PUSAT
SEKRETARIATJENDERAL
KEMENTERIAN KEHUTANAN**

Disusun Oleh:

NAMA : RANDHI
NPM : 2343021009
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : RANDHI
NPM : 2343021009
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN PADA SATKER KANTOR PUSAT SEKRETARIATJENDERAL KEMENTERIAN KEHUTANAN
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : ANALYSIS OF PERFORMANCE FACTORS IN BUDGET IMPLEMENTATION AT THE WORK UNIT OF THE CENTRAL OFFICE, SECRETARIAT GENERAL OF THE MINISTRY OF FORESTRY

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing Tesis



(Prof. Dr. R.Luki Karunia, MA)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : RANDHI
NPM : 2343021009
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA
Judul Tesis : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA PELAKSANAAN
ANGGARAN PADA SATKER KANTOR PUSAT
SEKRETARIATJENDERAL KEMENTERIAN KEHUTANAN

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi
Negara, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 23 Oktober 2025
Pukul : 13.00 WIB - selesai

**TELAH DINYATAKAN LULUS
UJIAN TESIS**

Ketua Sidang : Dr.Firman Hadi Rivai, MPA
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd
Anggota : Dr. Hamka, MA
Pembimbing : Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : RANDHI
NPM : 2343021009
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Dengan ini menerangkan bahwa hasil penelitian Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN PADA SATKER KANTOR PUSAT SEKRETARIATJENDERAL KEMENTERIAN KEHUTANAN, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila dikemudian hari penelitian Tugas Akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap hasil karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Demikian surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dalam paksaan.

Jakarta, 23 Oktober 2025
Yang memberi pernyataan,



Randhi

KATA PENGANTAR

Salam sejahtera untuk kita semua,

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melaksanakan penelitian sampai dengan penulisan tesis ini selesai.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. atas kesempatan penulis dalam menuntut ilmu Administrasi Negara di Kampus Politeknik STIA LAN Jakarta. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Kepala Pusat Data dan Informasi dan Kepala Pusat Kebijakan Strategis, Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan serta izin kepada penulis untuk dapat melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada rekan kerja, teman seangkatan kuliah serta semua Dosen dan Civitas Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, arahan dan dukungan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Dosen Pembimbing Bapak Prof. R. Luki Karunia, MA atas dukungan, arahan dan bimbingannya sehingga penulisan tesis ini dapat selesai. Terima kasih penulis sampaikan kepada Orang Tua, Istri tercinta (Maria Elvina Julianti) serta anak-anak terkasih (Carlene, Calvin, dan Charisa) atas dukungan dan doa sehingga pelaksanaan kuliah sampai dengan penulisan tesis sebagai tugas akhir dapat terlaksana dengan baik. Penulis mengakui tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu mohon saran dan masukan yang membangun untuk perbaikan tesis ini.

Demikian yang dapat penulis sampaikan dan semoga hasil penulisan tesis ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca.

Jakarta, Oktober 2025

Peneliti,

Randhi

ABSTRAK

Analisis Faktor-faktor Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan

Randhi, R. Luki Karunia

randhipardede@gmail.com, luki@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) pengelolaan keuangan negara dalam bentuk akuntabilitas dan pencapaian hasil (*outcome*) dapat dicapai melalui proses pelaksanaan anggaran yang dinilai menggunakan indikator-indikator pengukuran kinerja (*performance indicators*) dengan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) yang merupakan instrumen dalam menilai kinerja pelaksanaan anggaran pada Kementerian/Lembaga.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan yang terdiri dari aspek budaya organisasi, sumber daya manusia, dan faktor di luar organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, telaah dokumen, dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan dari aspek budaya organisasi faktor pendukung, yaitu pemimpin telah memberikan perhatian terhadap pelaksanaan anggaran, komunikasi yang dilakukan seluruh unit kerja berjalan cukup baik, dan komitmen pimpinan satuan kerja yang kuat dalam pelaksanaan anggaran. Faktor penghambat, yaitu struktur organisasi baru belum didukung SOP dalam pelaksanaan anggaran. Aspek sumber daya manusia, faktor pendukung, yaitu kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan sudah baik. Faktor penghambat, yaitu masih kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM, masih rendahnya perencanaan SDM. Faktor pendukung terkait aspek faktor diluar organisasi, yaitu tersedianya sistem aplikasi keuangan yang telah terintegrasi dan handal. Faktor penghambat, yaitu regulasi dan kebijakan yang dinamis dalam pelaksanaan anggaran, dan minimnya penghargaan kepada satuan kerja dalam pelaksanaan anggaran. Strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran diantaranya meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran, meningkatkan kompetensi pelaksana anggaran, meningkatkan komitmen seluruh unit kerja dalam pelaksanaan anggaran, meningkatkan jumlah personil pelaksana anggaran, dan menerapkan pemberian penghargaan dan sanksi.

Kata kunci: budaya organisasi; sumber daya manusia; faktor di luar organisasi; Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)

ABSTRACT

Analysis of Performance Factors in Budget Implementation at the Work Unit of the Central Office, Secretariat General of the Ministry of Forestry

Randhi, R. Luki Karunia

randhipardede@gmail.com, luki@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

The principle of good governance in managing state finances—manifested through accountability and achievement of outcomes—can be realized through the budget execution process, which is evaluated using performance measurement indicators. The Budget Execution Performance Indicator (Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran, IKPA) serves as an instrument for assessing budget execution performance within Ministries/Agencies.

This study aims to analyze and formulate strategies to optimize budget execution performance at the work unit of the Central Office, Secretariat General of the Ministry of Forestry, focusing on organizational culture, human resources, and external factors. The research method employed is qualitative with a case study approach. Data were collected through interviews, document review, and observation.

The results indicate that, regarding organizational culture, supporting factors include leadership attention to budget execution, effective communication across all work units, and strong leadership commitment to budget implementation. Inhibiting factors include the new organizational structure not yet supported by Standard Operating Procedures (SOP) for budget execution. In the human resources aspect, supporting factors are the competencies of financial management personnel, which are adequate. Inhibiting factors involve insufficient training and development of human resources and inadequate HR planning. Regarding external factors, supporting elements include the availability of an integrated and reliable financial application system. Inhibiting factors consist of dynamic regulations and policies in budget execution, and minimal recognition awarded to work units for their budget performance.

Optimization strategies for budget execution performance include enhancing the implementation of budget execution, improving the competence of budget implementers, strengthening the commitment of all work units in budget execution, increasing the number of budget execution personnel, and applying a system of rewards and punishments.

Keywords: *organizational culture; human resources; external factors; Budget Execution Performance Indicator (IKPA).*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	21
1. Tinjauan Kebijakan	21
a. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara	21
b. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Perbendaharaan Negara	22
c. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2018 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	23
d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran,	

Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Sebagaimana Diubah Dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 107 Tahun 2024	25
e. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2024 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga	26
2. Tinjauan Teoritis	29
a. Administrasi publik	29
b. Kinerja	31
c. Optimalisasi	36
d. Akuntabilitas	37
e. Penganggaran Berbasis Kinerja (<i>Performance Based Budgeting</i>)	40
f. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi	41
C. Operasionalisasi Konsep	56
D. Kerangka Berpikir	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	59
A. Metode Penelitian	59
B. Teknik Pengumpulan Data	60
1. Metode Pengumpulan Data	60
2. Sumber Data	62
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	62
1. Teknik Analisis Data	62
2. Validitas Data	64
D. Instrumen Penelitian	64
E. Lokasi Penelitian	66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Gambaran Lokasi Penelitian	67
B. Penyajian Data dan Pembahasan	70
 BAB V PENUTUP	 105
A. Simpulan	105
B. Saran	106
 DAFTAR PUSTAKA	 108
LAMPIRAN	

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Nilai Bobot Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Tahun 2022-2024	3
Tabel 1.2 Hasil Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Tahun 2022-2024	4
Tabel 1.3 Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Tahun 2024	5
Tabel 1.4 Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Tahun 2025	5
Tabel 1.5 Sebaran Pegawai Pengelola Keuangan Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Tahun Anggaran 2025	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci	60
Tabel 4.5 Matriks SWOT dan Analisis Strategi Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Formulasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)	3
Gambar 1.2 Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Satker Kantor Pusat Bulan Mei 2025	7
Gambar 1.3 Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Satker Kantor Pusat Bulan Mei 2025	8
Gambar 1.4 Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Satker Kantor Pusat Bulan Mei 2025	9
Gambar 4.1 Struktur organisasi Kementerian Kehutanan	67
Gambar 4.2 Struktur Pengelolaan Anggaran Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal	68
Gambar 4.3 Surat Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Kantor Pusat Sekretariat Jenderal TA 2025	69

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohon Ijin Penelitian	120
Lampiran 2 Surat Konfirmasi Permohon Ijin Penelitian	121
Lampiran 3 Surat Keterangan Telah Selesai Melakukan Penelitian	122
Lampiran 4 Panduan Wawancara	123
Lampiran 5 Hasil Telaah Dokumen	126
Lampiran 6 Transkrip Wawancara	127
Lampiran 7 Riwayat Hidup	181

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Reformasi manajemen pada sektor publik tumbuh seiring dengan kebutuhan akan model pengelolaan pemerintahan yang menyesuaikan dengan perkembangan waktu dan keadaan yang berdampak terhadap penyelenggara manajemen publik sebagaimana yang diperkenalkan dalam model manajemen *New Public Management* mengutamakan manajemen organisasi publik dengan fokus kepada penilaian kinerja, akuntabilitas, dan transparansi.

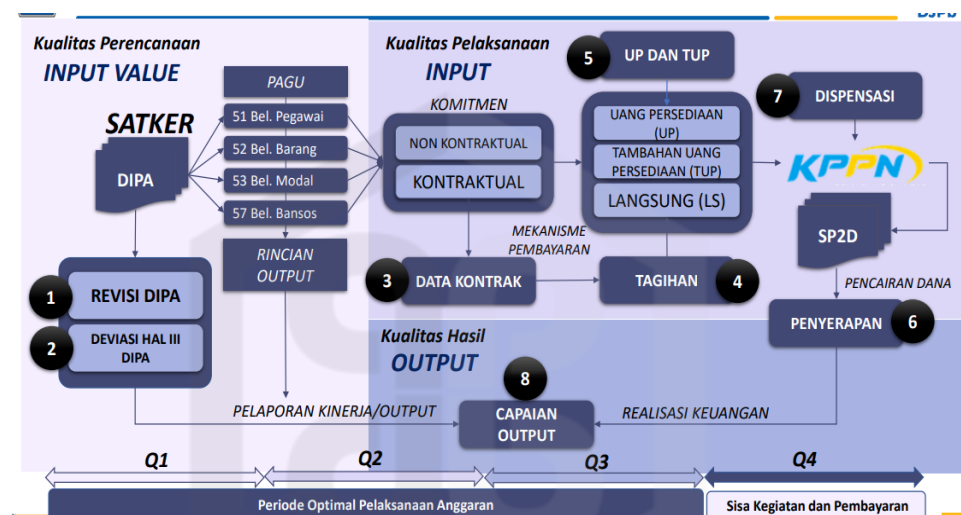
Pendekatan penggunaan paradigma *New Public Management* telah memberikan banyak implikasi bagi pemerintah, antara lain perubahan pendekatan pembiayaan dari pembiayaan tradisional menjadi pembiayaan berbasis kinerja (*performance budget*), menerapkan efisiensi, dan pengurangan biaya (*cost cutting*) (Puspawati, 2016, p.40). Seiring perkembangan dan tuntutan masyarakat suatu negara, paradigma *New Public Management* berkembang menyesuaikan dengan dinamika kehidupan demokrasi masyarakat, sehingga fokus manajemen keuangan negara tidak hanya pada kinerja, tetapi juga pada kepentingan masyarakat (*people oriented*).

Pemerintah merespon harapan masyarakat akan terciptanya perbaikan dalam tata kelola penyelenggaraan administrasi publik dengan melakukan reformasi birokrasi yang diimplementasikan tidak hanya dalam aspek pelayanan publik dan akuntabilitas instansi namun telah menyentuh aspek lain diantaranya terkait dengan efektivitas dan efisiensi penggunaan dan pelaksanaan anggaran. Arah kebijakan Presiden yang menekankan pencapaian hasil (*outcome*) dan memberikan dampak (*impact*) dalam setiap rupiah yang dianggarkan oleh pemerintah, membutuhkan strategi penganggaran dan pelaksanaan yang tepat dalam penerapannya.

Proses pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada Kementerian/Lembaga disusun berdasarkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang tercermin pada dokumen pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan setiap tahun. Kinerja pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran Kementerian/Lembaga negara digunakan pengukuran kinerja berupa Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) merupakan instrumen penilaian kinerja pelaksanaan anggaran yang dipakai dalam mengelola kinerja pelaksanaan anggaran oleh kementerian/lembaga negara yang berfungsi memastikan kelancaran dalam pelaksanaan anggaran dan pengelolaan keuangan serta meningkatkan kualitas laporan keuangan kementerian/lembaga untuk memastikan setiap belanja negara dilaksanakan berdasarkan prinsip *value for money*.

Penyusunan formulasi perhitungan nilai IKPA tahun anggaran 2022 dan 2023 mempedomani Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 sementara tahun anggaran 2024 mempedomani Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2024 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga yang disusun berdasarkan *logical framework* dalam prinsip *value for money* yang terdiri atas *input value*, *input*, dan *output* yang terhubung pada suatu siklus, diawali dengan mengukur kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan hasil pelaksanaan anggaran digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1
Formulasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)



Sumber : Perdirjen Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 dan Per-5/PB/2024 Tentang
Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran
Belanja Kementerian Negara/Lembaga

Tabel 1.1
Nilai Bobot Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran
Tahun 2022 – 2024

No	Indikator Kinerja	Bobot Penilaian (%)		
		2022	2023	2024
	Aspek Kualitas Perencanaan Anggaran			
1	Revisi DIPA	10	10	10
2	Deviasi Halaman III DIPA	10	10	15
	Aspek Kualitas Pelaksanaan Anggaran			
3	Penyerapan Anggaran	20	20	20
4	Belanja Kontraktual	10	10	10
5	Penyelesaian Tagihan	10	10	10
6	Pengelolaan UP dan TUP	10	10	10
7	Dispensasi SPM	5	5	-
	Aspek Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran			
8	Capaian Output	25	25	25
	Total	100	100	100

Sumber : Perdirjen Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 dan Per-5/PB/2024 (diolah)

Dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 dan Per-5/PB/2024 dijelaskan pengelompokan nilai IKPA dalam beberapa kategori, yaitu nilai IKPA ≥ 95 (sama dengan atau lebih besar dari sembilan puluh lima) dikategorikan sangat baik, nilai IKPA ≥ 89 (sama dengan atau lebih besar dari delapan puluh sembilan) sampai dengan < 95 (kurang dari sembilan puluh lima) dikategorikan baik, nilai IKPA ≥ 70 (sama dengan atau lebih besar dari tujuh puluh) sampai dengan < 89 (kurang dari delapan puluh sembilan) dikategorikan cukup, dan nilai IKPA < 70 (kurang dari tujuh puluh) dikategorikan kurang.

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran
Tahun 2022 – 2024

Satuan Kerja	Tahun	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran					Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Nilai Total	Konversi Bobot	Nilai Akhir
			Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Dispensasi SPM	Capaian Output			
Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan	2022	Nilai	100.00	52.33	88.93	76.19	100.00	87.06	100.00	99.92	89.32	100%	89.32
		Bobot	10	10	20	10	10	10	5	25			
		Nilai Akhir	10.00	5.23	17.79	7.62	10.00	8.71	5.00	24.98			
		Nilai Aspek		76.17					90.44	99.92			
	2023	Nilai	100.00	59.02	85.65	97.00	100.00	92.56	100.00	100.00	91.99	100%	91.99
		Bobot	10	10	20	10	10	10	5	25			
		Nilai Akhir	10.00	5.90	17.13	9.70	10.00	9.26	5.00	25.00			
		Nilai Aspek		79.51					95.04	100			
	2024	Nilai	100.00	84.44	96.87	100.00	100.00	98.15	0.00	100.00	96.86	100%	96.86
		Bobot	10	15	20	10	10	10	0	25			
		Nilai Akhir	10.00	12.67	19.37	10.00	10.00	9.82	0.00	25.00			
		Nilai Aspek		92.22					98.76	100			

Sumber : Aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan Tahun 2022-2024 (diolah)

Berdasarkan keterangan dalam gambar diatas dapat dilihat bagaimana Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Kantor Pusat Sekretariat Jenderal tahun 2022 memperoleh nilai 89,2 (delapan puluh sembilan koma dua) dengan kategori baik, tahun 2023 memperoleh nilai 91,91 (sembilan puluh satu koma sembilan satu) dengan kategori baik, dan tahun 2024 memperoleh nilai

96,98 (sembilan puluh enam koma sembilan puluh delapan) dengan kategori sangat baik.

Pada tahun 2025 terjadi perubahan dalam sturuktur pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal yang menjadi Kuasa Pengguna Anggaran yang pada tahun sebelumnya mengelola keuangan pada 3 (tiga) unit kerja menjadi 20 (dua puluh) unit kerja dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang menjadikan keunikan dan tantangan tersendiri bagi satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal terhadap pengelolaan dan pelaksanaan anggaran.

Tabel 1.3
Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal
Tahun 2024

No	Unit Kerja	Provinsi
1	PUSAT DATA DAN INFORMASI	Jakarta
2	PUSAT KEBIJAKAN STRATEGIS	Jakarta
3	PUSAT KETEKNIKAN KEHUTANAN DAN LINGKUNGAN	Jakarta

*Sumber : Daftar Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal
Kementerian Kehutanan Tahun 2024 (diolah)*

Tabel 1.4
Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal
Tahun 2025

No	Unit Kerja	Provinsi
1	PUSAT DATA DAN INFORMASI	Jakarta
2	PUSAT KEBIJAKAN STRATEGIS	Jakarta
3	PUSAT PENGEMBANGAN HUTAN BERKELANJUTAN	Jawa Barat
4	PUSAT PENGEMBANGAN MITIGASI DAN ADAPTASI BENCANA HIDROMETEOROLOGI KEHUTANAN	Jawa Barat
5	PUSAT PENGEMBANGAN SOSIAL EKONOMI MASYARAKAT HUTAN	Jawa Barat
6	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN YOGYAKARTA	Yogyakarta
7	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN MATARAM	Nusa Tenggara Barat
8	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN CIAMIS	Jawa Barat
9	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN BOGOR	Jawa Barat

10	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN MANADO	Sulawesi Utara
11	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN MANOKWARI	Papua Barat
12	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SAMBOJA	Kalimantan Timur
13	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KUPANG	Nusa Tenggara Timur
14	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PALEMBANG	Sumatera Selatan
15	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KUOK	Riau
16	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN AEK NAULI	Sumatera Utara
17	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SAMARINDA	Kalimantan Timur
18	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SOLO	Jawa Tengah
19	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN MAKASSAR	Sulawesi Selatan
20	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN BANJARBARU	Kalimantan Selatan

*Sumber : Daftar Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal
Kementerian Kehutanan Tahun 2025 (diolah)*

Hasil pencapaian nilai IKPA satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal sampai dengan Bulai Mei 2025 memperoleh nilai < 70 (kurang dari tujuh puluh) dengan kategori kurang. Berdasarkan informasi pada gambar 1.2 nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran yang belum optimal terdapat pada indikator kinerja deviasi halaman III DIPA, indikator kinerja peyerapan anggaran, indikator kinerja pengelolaan UP dan TUP, dan indikator kinerja capaian output. Hal ini menunjukkan bahwa masih belum optimalnya kualitas perencanaan anggaran kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran.

Gambar 1.2
Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)
Satker Kantor Pusat Bulan Mei 2025

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KANTOR PUSAT SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEHUTANAN

INDIKATOR PELAKSANAAN ANGGARAN

Sampai Dengan : MEI

No	Kode KPPN	Kode BA	Kode Satker	Uraian Satker	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran				Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Nilai Total	Konversi Bobot	Dispensasi SPM (Pengurang)	Nilai Akhir (Nilai Total/Konversi Bobot)
						Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Capaian Output				
1	182	143	693521	KANTOR PUSAT SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEHUTANAN	Nilai	100.00	81.23	87.33	100.00	100.00	99.51	0.00	69.60	100%	0.00	69.60
					Bobot	10	15	20	10	10	10	25				
					Nilai Akhir	10.00	12.18	17.47	10.00	10.00	9.95	0.00				
					Nilai Aspek	90.62		96.71				0.00				

Sumber : Data aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan Mei 2025

Pengelolaan anggaran yang digambarkan dari proses pelaksanaan anggaran berkaitan erat dengan kinerja sebuah organisasi. Pengelolaan anggaran berperan penting dalam pencapaian kinerja organisasi dimana ukuran hasil kerja berupa kinerja. Robbins (Magno et.al., 2015, p.7). Kinerja organisasi dalam pengelolaan anggaran dapat diketahui dari nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) yang digunakan dalam mengukur dan menghitung tingkat kinerja yang dinilai dari proses dalam rencana, proses pelaksanaan, dan selesainya kegiatan.

Kinerja organisasi dalam pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan anggaran dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya budaya organisasi. Budaya organisasi pada Kementerian Kehutanan secara umum telah mampu mengimplementasikan nilai-nilai BerAKHLAK dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Salah satu nilai BerAKHLAK yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran adalah nilai akuntabel yang dimaknai dalam melaksanakan tugas setiap pegawai mengedepankan sikap jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, berintegritas tinggi dan tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

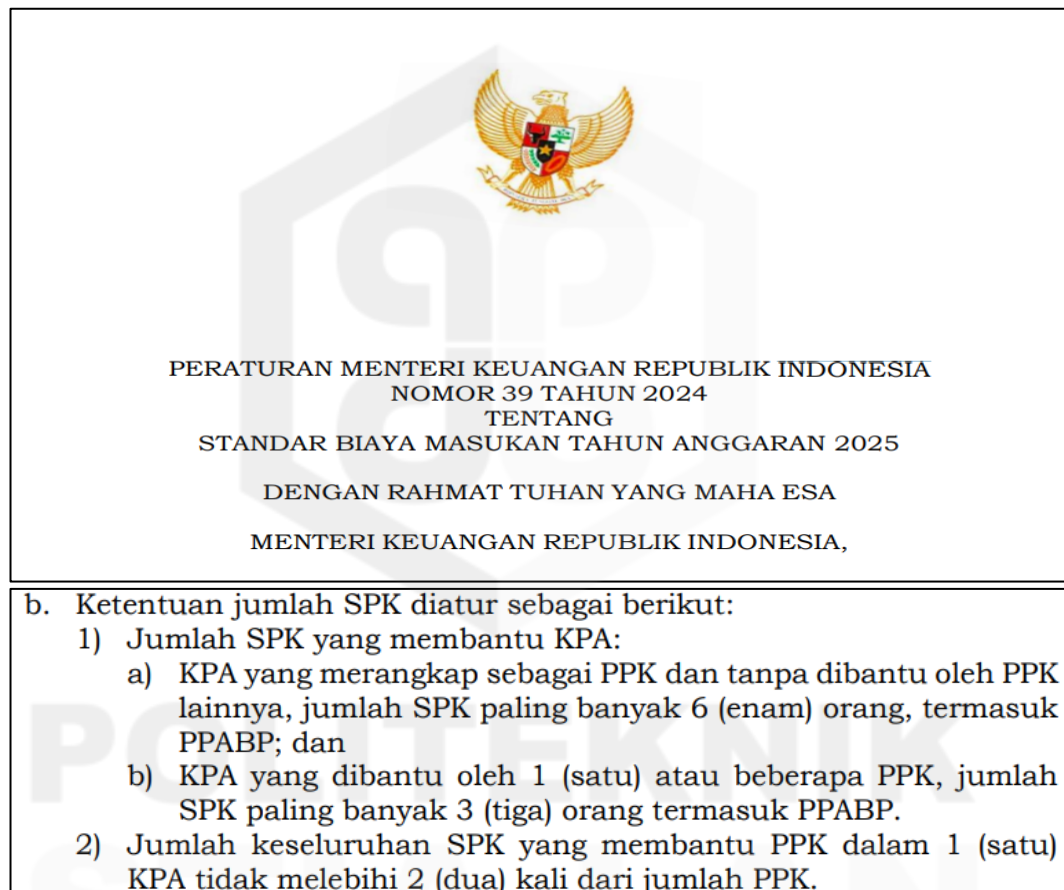
Gambar 1.3
SE Menteri Kehutanan Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Rencana
Aksi Nilai-Nilai Budaya Kerja BerAKHLAK
Kementerian Kehutanan Tahun 2025



Nilai budaya kerja yang akuntabel diantara unit kerja yang ada pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal perlu menjadi perhatian dalam upaya mencapai kinerja pelaksanaan anggaran yang baik.

Sumber daya manusia adalah aset paling penting bagi organisasi dikarenakan sumber daya manusia merupakan penggerak utama untuk mencapai tujuan organisasi termasuk didalamnya pengelolaan dan pelaksanaan anggaran. Dalam implementasi pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan melakukan pengaturan terhadap jumlah pengelola anggaran dalam suatu satuan kerja merujuk pada ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan yang mengatur jumlah pengelola keuangan.

Gambar 1.4
Pengaturan Jumlah Pengelola Keuangan Pada Satuan Kerja



Sumber : PMK Nomor 39 Tahun 2024

Sumber daya manusia dalam pengelolaan anggaran yang dibatasi jumlahnya dalam satuan kerja menuntut pengelolaan dan manajemen sumber daya manusia mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan anggaran yang transparan dan akuntabel.

Sebaran pegawai pengelola keuangan pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal telah memenuhi batas maksimal yang diperkenankan dalam Peraturan Menteri Keuangan namun kondisi tersebut belum memberikan dampak yang optimal terhadap nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran pada Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.

Tabel 1.5
Sebaran Pegawai Pengelola Keuangan
Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal
Tahun Anggaran 2025

No	Jabatan	Jumlah Pegawai	Pendidikan			
			D3	S1	S2	S3
1	KPA (Kuasa Pengguna Anggaran)	1				1
2	PPK (Pejabat Pembuat Komitmen)	21		1	18	2
3	SPK (Staf Pengelola Keuangan)	42	15	18	9	
4	BP (Bendahara Pengeluaran)	1		1		
5	BPP (Bendahara Pengeluaran Pembantu)	18	10	7	1	
6	PPSPM (Pejabat Penguji dan Penandatanganan Surat Perintah Membayar)	1			1	
	Jumlah	84	25	27	29	3

Sumber : SK Pengelola DIPA Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal (diolah)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja yang diharapkan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga faktor eksternal. Faktor regulasi diantaranya efisiensi anggaran Kementerian/Lembaga dan pembatasan belanja tertentu yang dapat digunakan. Dalam bidang teknologi, perkembangan aplikasi keuangan yang semakin saling terhubung dan terintegrasi merupakan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi. Disamping itu, pemberian penghargaan dan sanksi atas pelaksanaan anggaran yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan menjadi hal yang perlu dilihat pengaruhnya terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.

Berdasarkan kondisi yang dihadapi satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan serta hasil penilaian IKPA satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan tahun 2022 hingga bulan Mei 2025 belum mendapatkan nilai 100 yang menunjukkan pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal belum berjalan dengan optimal.

Pentingnya penelitian ini dilakukan untuk mendorong pencapaian nilai IKPA yang optimal oleh satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian

Kehutanan sehingga memastikan pelaksanaan anggaran berjalan dengan akuntabel, efektif dan efisien dengan struktur pengelolaan anggaran yang saat ini memiliki banyak unit kerja dan rentang kendali yang luas dan tersebar di beberapa wilayah yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang di atas maka diperlukan optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yang terdiri dari budaya organisasi, sumber daya manusia, dan faktor di luar organisasi sehingga peneliti dapat memberikan analisis yang mendalam guna mengoptimalkan nilai kinerja pelaksanaan anggaran satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan Kementerian Kehutanan di masa yang akan datang.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah berdasarkan uraian pada latar belakang, yaitu:

1. Rentang kendali yang luas dalam pengelolaan dan pelaksanaan anggaran.
2. Jumlah unit kerja yang menjadi tanggung jawab Kuasa Pengguna Anggaran cukup banyak dan berbeda wilayah.
3. Penyesuaian budaya organisasi dalam pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan yang belum optimal.
4. Kualitas sumber daya manusia sebagai faktor penggerak organisasi perlu ditingkatkan.
5. Faktor di luar organisasi yang perlu menjadi perhatian dalam pelaksanaan anggaran.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah, maka dibuat rumusan masalah penelitian, yaitu:

1. Faktor- faktor apa yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan?

2. Bagaimana strategi mengoptimalkan nilai kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan?

D. Tujuan Penelitian

Adapaun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan berdasarkan aspek budaya organisasi, sumber daya manusia, dan kondisi di luar organisasi pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.
2. Memberikan strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Peneliti berharap hasil penelitian bermanfaat dalam pengembangan ilmu administrasi pembangunan negara pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran dalam organisasi/lembaga pemerintah.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan berbagai masukan, ide, dan atau informasi kepada Kuasa Pengguna Anggaran, perencana, dan pengelola keuangan sebagai upaya optimalisasi nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan untuk tahun-tahun berikutnya.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terhadap strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan diperoleh faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan anggaran berdasarkan aspek organisasi yang terdiri dari budaya organisasi, sumber daya manusia dan faktor di luar organisasi. Hasil analisis terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat kemudian diperoleh beberapa strategi yang dapat dilakukan satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan dalam optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran yang dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan :

- a) Budaya organisasi

Faktor pendukung terkait aspek budaya organisasi, yaitu pemimpin telah memberikan perhatian terhadap pelaksanaan anggaran, komunikasi yang dilakukan seluruh unit kerja berjalan cukup baik, dan komitmen pimpinan satuan kerja yang kuat dalam pelaksanaan anggaran.

Faktor penghambat terkait budaya organisasi, yaitu struktur organisasi baru belum didukung SOP dalam pelaksanaan anggaran.

- b) Sumber daya manusia

Faktor pendukung terkait aspek sumber daya manusia, yaitu kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan sudah baik.

Faktor penghambat terkait sumber daya manusia, yaitu masih kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan baik yang berasal dari internal maupun eksternal satuan kerja, selain itu masih rendahnya perencanaan SDM pada satuan kerja akan menjadi permasalahan dalam akuntabilitas pelaksanaan anggaran.

c) Faktor diluar organisasi

Faktor pendukung terkait aspek faktor diluar organisasi, yaitu tersedianya sistem aplikasi keuangan yang telah terintegrasi dan handal yang memudahkan dalam pelaksanaan anggaran.

Faktor penghambat terkait faktor di luar organisasi, yaitu regulasi dan kebijakan yang dinamis dalam pelaksanaan anggaran, minimnya penghargaan kepada satuan kerja dalam pelaksanaan anggaran

2. Strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran:

Beberapa strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran yang dapat dilakukan oleh satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan diantaranya meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran dengan menyusun dan menetapkan SOP, meningkatkan kompetensi pelaksana anggaran melalui pelatihan dan pengembangan SDM yang terjadwal, meningkatkan komitmen seluruh unit kerja dalam pelaksanaan anggaran, meningkatkan jumlah personil pelaksana anggaran untuk menjaga akuntabilitas pelaksanaan anggaran, dan menerapkan pemberian penghargaan dan sanksi sebagai salah satu bentuk pengawasan dalam pelaksanaan anggaran.

B. Saran

Berdasarkan beberapa strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran yang dapat dilaksanakan oleh satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan, maka strategi yang paling prioritas untuk dapat dilaksanakan, yaitu meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran sesuai Peraturan Menteri Keuangan yang dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan konsolidasi dan menentukan skala prioritas dalam melakukan revisi anggaran.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, tidak hanya fokus pada realisasi anggaran tetapi juga pencapaian keluaran dan hasil.

3. Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan anggaran.
4. Meningkatkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran secara periodik serta melibatkan pengawas internal Kementerian sebagai mitra dalam mengawal pelaksanaan anggaran.
5. Meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi dan peraturan terkait pelaksanaan anggaran untuk memastikan tertib administrasi dan hukum.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriady, A., & Rahmah, A. N. 2022. "Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Penghargaan, Sanksi dan Religiusitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah: Survei pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Serang". *Accounthink: Journal of Accounting and Finance*, 7(2), 172-186. <https://doi.org/10.35706/acc.v7i2.6787>
- Akbar, S. 2018. "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan". *Jiaganis*, 3(1), 1-17. <https://doi.org/10.31227/osf.io/v62c3>
- Akbar Abbas, S. 2023. "Faktor-faktor pendorong motivasi dan perannya dalam mendorong peningkatan kinerja: Tinjauan Pustaka". *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5 (1), 45-54. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Akhmadi, M. H., Oktorinus, A., & Wati, E. N. 2022. "Keuangan Negara: Peningkatan Kualitas Pembayaran Dalam Kerangka Pelaksanaan Belanja Negara Studi Kasus KPPN Jakarta V". *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 91-107
- Akram, A., Susdiyanto, S., & Yaumi, M. 2019. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Komunikasi Organisasi di Mtsn 1 Bone. *Idaarah*, 3(1), 81-95. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.8083>
- Ali, F., Sukomo, S., & Herlina, N. 2022. "Pengaruh Struktur Organisasi Dan Rentang Kendali Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Toserba Gunasalma Kawali)". *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 46-54.
- Ali, M. M., & Ali, H. (2023). Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi: Kepemimpinan, Tata Nilai, dan Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*., 5(2), 70-79. <https://doi.org/10.31933/jimt.v5i2>
- Ambarwati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. 2024. "Pengaruh Komunikasi Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review". *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(1), 190-197. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i1.2626>

- Anggraini, F. A., & Akbar, R. 2022. “Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Pemerintah Kota Yogyakarta)”. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 10(4). <https://doi.org/10.22146/abis.v10i4.78991>
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Aprilia, N. C., Wibowo, D. S., & Laili, J. 2024. “Job Involvement Terhadap Komitmen Organisasi Insan Genre Dan PIK-M”. *JIGC (Journal of Islamic Guidance and Counseling)*, 8(1), 62-72. <https://doi.org/10.30631/jigc.v8i1.92>
- Arfah, S. R. (2018). “The Influence Of Capacity Building On The Performance Of Local Apparatur Work Units Of The Government Of Makassar City”. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(2), 115–126. <https://doi.org/10.33509/jan.v24i2.301>
- Asropi, A. 2020. “Penjelasan Teoritik Hubungan Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas”. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 2(1), 47-70. <https://doi.org/10.32834/jplan.v2i1.181>
- Aziz, S., & Huda, N. 2022. “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi”. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 337-340. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.71>
- Bastian, I. 2006. *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Bovens, Mark. 2006. Analysing and Assessing Public Accountability: A Conceptual Framework. *European Governance Papers (EUROGOV)*, No.C-06-01, p.1-37
- Buana, L. C., & Widiatmoko, N. 2019. “Pengaruh Kepatuhan Satker Pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Terhadap Penyaluran Dukungan Anggaran Binoplat”. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 7(3), 1-11.

- Chairunnisa, H., Ritonga, M. I., & Humairah, S. M. 2025. "Budaya Organisasi dan Faktor-faktor yang Membentuknya". *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2(2), 644-652. <https://doi.org/10.61253/sn9bac03>
- Chowin, N., Hafizha, M., Nasution, R. D. A., & Perangin-angin, N. S. 2025. "Hubungan Budaya Organisasi (Organizational Culture) Terhadap Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Medan". *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 6(1), 151-158. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v6i1.679>
- Darmawan, D. 2024. "Studi Kepustakaan: Indikator Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi serta Hubungan antar Variabel." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 19-29.
- Dedik, D., Utami, C. A., Hsb, A. A., & Agustina, S. 2025. "Implementasi Manajemen dalam Pengelolaan Sekolah/Madrasah". *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(4), 389-402.
- Gani, F. D., Pananrangi, A. R., & Ismail, I. 2022. "Pengaruh Komitmen, Sumber Daya Manajemen, Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan". *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 4(2), 79-84.
- Giovanni, N., & Ali, H. 2024. "Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja (Pemanfaatan Artificial Intelligence dalam Systematic Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)". *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(3). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3>
- Harivarman, D. 2017. "Strategi Komunikasi Organisasi Direktorat Pelaksanaan Anggaran dalam Pelaksanaan Program Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017". *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 2(3), 13-32. <https://doi.org/10.33105/itrev.v2i3.30>
- Harjo, D., & Wirabuana, P. I. 2024. "Analisis Efektivitas Kebijakan Penghapusan Sanksi Administrasi Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan

(PBB-P2) Dalam Upaya Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah Kota Bekasi Tahun 2023". *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(5), 414-422. <https://doi.org/10.31334/jiap.v4i5.4201>

Hendrawan, T. R., Sihombing, M., & Lubis, M. S. 2021. "Analisis Perencanaan Dan Evaluasi Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Singkil". *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 3(1), 65-74.

Hidayat, A., & Irvanda, M. 2022. "Optimalisasi Penyusunan dan Pembuatan Laporan Untuk Mewujudkan *Good Governance*". *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 281-290. <https://doi.org/10.47492/jih.v11i1.1611>

Jitmau, F., Kalangi, L., & Lambey, L. 2017. "Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Di Kabupaten Sorong)". *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing" Goodwill*", 8(1). <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i1.16036>

Juru, N. A. 2020. "Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng". *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 408-421.

Karunia, R. L. 2020. "The Influence of Leadership, Organisational Structure, and Organisational Culture on the Company Performance of PT NK TBK". *International Journal of Innovation*, 11(2), 164-178.

Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Dewi, K. S., & Prasetyo, J. H. 2023. The importance of good governance in the government organization. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 75-89.

Karunia, R. L., Yanto, E., Prasetyo, J. H., Muthmainah, E., Hiswendari, L., Setiawan, P., & Saragih, M. A. P. 2024. "Digital Collaboration Models For Empowering Smes: Enhancing Public Organization Performance". *Emerging Science Journal*, 8 (4), 1492–1505.

Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. 2023. "The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of

employee”. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202-210.

Karunia, R. L., Budiaji, R., Suzana, R., Dewi, K. S., & Prasetyo, J. H. 2023. “Analysis of the Factors that Affect the Implementation of E-Government in Indonesia”. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3).

Keban, Y. T. 2008. *Enam Dimesi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gravamedia.

Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. 2024. “Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi”. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41-50. <http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910>

Kobandaha, Y., Rares, J., & Palar, N. 2020. “Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Di Dinas Pariwisata Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan”. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(92), 1-5.

Krismiati, K. 2017. “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak”. *Jurnal Office*, 3(1), 43. <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3459>

Kristiyanti, M. 2012. “Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen”. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(3)

Kuntadi, C., & Puspita, G.C. 2022. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Kementerian/Lembaga: Sistem Pengukuran Kinerja, Dukungan Organisasi Dan Faktor Individual”. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 189-198. <https://Doi.Org/10.31933/Jimt.V4i2.1220>

Larisu, Z., & Jopang, J. 2022. “Partisipasi Masyarakat Dalam Mendukung Optimalisasi Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan Desa Di Kabupaten Muna”. *Sebatik*. 26(2). 622-629. <https://Doi.Org/10.46984/Sebatik.V26i2.2050>

Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. 2025. “Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen

Organisasi”. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21-45.
<https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>

Lestari, A. 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 Kontrol*. Doctoral dissertation : Universitas Muhammadiyah Semarang.

Lestari, S. T., & Hutagaol, H. D. 2023. “Analisis Kebijakan Pemberian Penghargaan Dan Pengenaan Sanksi Atas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah”. *AL-MANHAI: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial Islam*, 5(1), 755-772.
<https://doi:10.37680/almanhaj.v5i1.2699>

Lubis, M.S. 2018. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Penerbit Deepublish.

Lusiana, S., Sufri, M., Modding, B., Basalamah, M. S. I. A., & Kadir, D. 2023. “Pengaruh penghargaan dan sanksi terhadap kinerja karyawan”. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 185-198.

Magno, R. B., Hakim, A., & Domai, T. 2015. “Pengaruh Pengelolaan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan”. *Reformasi*, 5(2), 321-330.
<https://doi.org/10.33366/rfr.v5i2.315>

Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIMYKPN Yogyakarta.

Mahmudi. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta.

Malino, M., Puspita, F., Simanjuntak, V., & Sumari, J. (2025). “Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Kualitas Sdm Terhadap Akuntabilitas Kinerja”. *Cakrawala Management Business Journal*, 7(2), 207-218.
<https://doi.org/10.30862/cm-bj.v7i2.370>

Manalu, H. M. 2019. “Perencanaan strategis, anggaran dan kinerja keuangan”. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 23-32.

- Manangin, S. I. N., Tinangon, J. J., & Gamaliel, H. 2023. "Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Pada KPPN Manado". *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing" Goodwill"*, 14(2), 155-168. <https://doi.org/10.35800/jjs.v14i2.53506>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Andi
- Mardiasmo. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Meyrina, S. A., & Susana, R. 2017. "Pelaksanaan Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Ham". *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 11(2), 139-157.
- Michael Armstrong. 2004. *Performance Management (Terjemahan)*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Mintawati, H., Rahayu, A. S., Puspita, D., Fauzan, F., & Safhira, F. 2023. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Pelayanan Jasa". *Jurnal Ilmiah IPS Dan Humaniora (JIH)*, 1(1), 28-33 <https://doi.org/10.61116/jjih.v1i1.38>
- Moleong, L.J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi ke-3)*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Nirwana, I., Roza, S., Nurhayati, N., & Afniyeni, A. 2022. "Pengaruh Edukasi Dan Monitoring Evaluasi Berkala Terhadap Peningkatan Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengelola APBN". *Jurnal Economina*, 1(2), 358-364. <https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.75>
- Nisa, D.F., Pratiwi, K. N., Utama, R. E., & Jakarta, U.M. 2024. "Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi dalam Industri Pendidikan Negeri di Indonesia". *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 18334-18345.
- Nogi, H., Tangkilisan, S. 2005. *Kebijakan Dan Manajemen Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Lukman Offset.

- Novatiani, A., Rusmawan Kusumah, R. W., & Vabiani, D. P. 2019. "Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah". *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(01).
- Oktarina, E., Deshaini, L., & Sugianto, B. 2021. "Aspek Hukum Dalam Pelaksanaan Administrasi Publik di Indonesia". *Lex Librum: Jurnal Ilmu Hukum*, 7(2), 151-162.
- Pasolong, H. 2017. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga
- Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 107 Tahun 2025 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan
- Priagung, D. E., Sinoeraya, E. K., & Mafudi, M. 2016. "Pengaruh Penyerapan Anggaran, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara)". *Al-Tijary*, 1-15. <https://doi.org/10.21093/at.v2i1.536>
- Purwati, I., Arisyahidin, A., & Talkah, A. 2021. "Analisis Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang Jasa Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kabupaten Kediri". *Otonomi*, 21(2), 244-261 <https://doi.org/10.32503/otonomi.v21i2.2046>
- Puspawati, A. A. 2016. "Penerapan *New Public Management* (NPM) di Indonesia (Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kerjasama Pemerintah Dan Swasta Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik)". *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1). <https://doi.org/10.26905/pjiap.v1i1.426>
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. 2022. "Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi". *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>

- Rahmawati R., Amir, A., & Junaidi, J., 2021. "Evaluasi Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Manajemen sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Kota Jambi". *Jurnal Paradigma Ekonomika* Vol. 16 No.1: 191 – 208.
- Ramadhanti, N. A., & Ali, H. 2024. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Eksternal: Peluang dan Ancaman dari Persaingan Industri, Perubahan Regulasi, dan Perkembangan Teknologi dalam Konteks Manajemen Strategis". *Jurnal Siber Transportasi dan Logistik*, 2(1), 11-19. <https://doi.org/10.38035/jstl.v2i1.129>
- Ratnasari, D. 2022. "Menilik Penyebab Deviasi Antara Rencana Dengan Realisasi Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga: Studi Kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro". *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 11(2), 91-101. <https://doi.org/10.32639/jiak.v11i2.101>
- Rattu, P. N., Pioh, N. R., & Sampe, S. 2022. "Optimalisasi Kinerja Bidang Sosial Budaya Dan Pemerintahan Dalam Perencanaan Pembangunan (Studi Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kabupaten Minahasa)". *Governance*, 2(1).
- Ropi, P., Wijaya, A. F., & Papilaya, F. S. 2021. "Analisis Kinerja Pegawai Kantor Desa Dalam Memberikan Pelayanan Administrasi Kepada Masyarakat". *Buletin Poltanesa*, 22(1), 11-14. <https://dx.doi.org/10.51967/tanesa.v22i1.465>
- Rozaki, J. M., & Suhartono, B. (2024). "Implementasi Kebijakan Penilaian Pelaksanaan Anggaran Pada Satker Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2022". *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 1-12.
- Ruky, S., Achmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia.
- Salamah, S. 2018. "Strategi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah". *Economics Development Analysis Journal*, 7(1), 45-52. <https://doi.org/10.15294/edaj.v7i1.21927>
- Sari, M. R. 2016. "Pengaruh Akuntabilitas, Faktor Organisasional, Dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja

- Organisasi”. *Jurnal akuntansi dan keuangan Indonesia*, 13(2), 1. <https://doi.org/10.21002/jaki.2016.07>
- Sari, S. R., & Aini, H. 2022. ”Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Oku”. *Jurnal ETAP*, 2(2), 125-142
- Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2022). “Teknik analisis SWOT dalam sebuah perencanaan kegiatan”. *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif*, 22(1), 8-19.
- Sawir, M. 2022. *Akuntabilitas Organisasi Publik: Konseptual dan Praktek*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Selly, R. N., & Madubun, H. 2023. “Strategi Kebijakan Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Pada Pemerintah Kota Ambon”. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 12(1), 213-224. <https://doi.org/10.47492/jih.v12i1.2656>
- Setyawan, A. 2016. “Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran Kppn Bojonegoro Tahun Anggaran 2015”. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Sodikin, S. 2021. “Analisis Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Anggaran Menggunakan IKPA”. *Jentre*, 2(2), 64-71. <https://doi.org/10.38075/jen>
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi I, Yogyakarta : Andi Offset
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. 2019. “Pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi. *Forum Ilmiah* 16 (2), 215-221.
- Sintya Rani, N., Dharmayanti, G., & Adnyana, I. 2016. “Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Konstruksi PT. Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi”. *Jurnal Spektran*, 4(2). doi:10.24843/Spektran.2016.V04.I02.P06
- Sirin, A., Indarto, I., & Saddewisasi, W. 2020. “Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable”. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 147.
- Soesilo, I. Nining, 2000. *Reformasi Pembangunan Dengan Langkah-Langkah Manajemen Strategik*. Jakarta: FE-UI.

- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiarti, E. 2018. “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Bintaro Tangsel”. *Jurnal Semarak*, 1(2), 105-114.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif, Kauntitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif, Kauntitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Syafi'i, A. ., Brawijaya, A., & Hakim, A. R. .2023. “Strategi Inovatif Manajemen Dan Bisnis Di Era Digital: Analisis Pengaruh Teknologi Terkini Terhadap Keberlanjutan Dan Kinerja Organisasi”. *Jurnal Visionida*, 9(2), 191–198. <https://doi.org/10.30997/jvs.v9i2.11069>
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi I, Yogyakarta : Andi Offset
- Thomas Oyaro Kimong'o, & Dr. Jane Queen Omwenga. 2022. “Selected Factors And Budget Implementation In National Government Constituency Development Fund (Ng-Cdf) In Nyamira County, Kenya”. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 10(2), 127–148. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6524408>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara
- Wandari, R. S., Gunawan, A., & Nugraha, D. S., 2021. “Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Survei pada SKPD di Wilayah Pemerintah Kota Cimahi)”. *Indonesia Accounting Research Journal*, 1(3), 551 – 563. <https://doi.org/10.35313/iarj.v2i2.3250>
- Wardhana, D. 2018. “Optimalisasi Kinerja Satuan Relawan Kebakaran (Satwankar) Di Kota Bandung”. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 12(1).
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja - Edisi Kelima*. Depok: Rajagrafindo Persada.

- Wicaksono, T. P. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada PT Semestanustra Distrindo Depo Solo)”. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam dan General*, 1(02), 76-81.
- Widianto, A. W., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. 2024. “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Efisiensi Pengelolaan Anggaran: Standar Operasional Prosedur (SOP), Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Pimpinan”. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik (Jumati)*, 2(3).
- Wita, M. 2021. “Analisis Perhitungan Kinerja Dengan Mekanisme IKPA Terhadap Kepuasan dan Kinerja Satker Pada KPPN Meulaboh”. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 1(3), 255-260. <https://doi.org/10.53625/juremi.v1i3.450>
- Yustika, S. 2025. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital”. *Journal Of Economics, Business, Management, Accounting And Social Sciences*, 3(2), 119-123. <https://doi.org/10.63200/jebmass.v3i2.182>
- Yusuf, A.M. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Zahari, M., Surono, Y., & Sufriyanto, S. 2022. “Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Sarana Prasarana terhadap Motivasi Serta Dampaknya pada Kinerja Anggota Polri di Kepolisian Resor Tanjung Jabung Barat”. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 349-355. <http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v7i1.408>