



Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Kerja Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Pemerintah Provinsi Dki Jakarta)

Rizki Wijaya

Akuntansi / Akuntansi Pemerintahan, Universitas Pancasila

nurmala.ahmar@univpancasila.ac.id

Nurmala Ahmar

Akuntansi / Akuntansi Pemerintahan, Universitas Pancasila

nurmala.ahmar@univpancasila.ac.id

Harnovinsah

Akuntansi / Akuntansi Pemerintahan, Universitas Pancasila

dr.harnovinsah@gmail.com,

Alamat : Wonorejo, Pekanbaru Kota, Pekanbaru City, Riau

Korespondensi email : nurmala.ahmar@univpancasila.ac.id

ABSTRAK

The objectives of the study are (1) Analyze the effect of participation in budgeting on the performance of local government officials; (2) Analyze the effect of clarity of budget targets on the performance of local government officials; (3) Analyze the effect of budget evaluation on the performance of local government officials; (4) Analyze the work culture moderating the influence between budgeting participation on the performance of dae-rah government officials; (5) Analyze work culture moderating the effect between clarity of budget targets on the performance of local government officials; (6) Analyze work culture moderating the influence between budget evaluation on the performance of local government officials; (7) Analyze the work culture of the performance of local government officials. This study used a quantitative approach. This study used Moderated Regression Analysis (MRA) with smart PLS data processing tools. The results of the study show that (1) Participation in Budgeting does not affect the Performance of Government Officials, (2) Clarity of Budget Targets has a Positive and Significant effect on the Performance of Government Officials, (3) Budget Evaluation has a negative and significant effect on the Performance of Government Officials, (4) Participation in Budgeting moderated by work culture has a positive and significant effect on the Performance of Government Officials, (5) Clarity of Budget Targets moderated by work culture has a negative and significant effect on the performance of government officials, (6) budget evaluation modified by work culture has no effect on the performance of government officials, (7) work culture has a positive and significant effect on the performance of government officials.

Keywords: *Work Culture, Budget Evaluation, Clarity of Budget Targets, Performance of Government Apparatus, Participation in Budgeting*

Abstrak

Tujuan Penelitian adalah (1) Menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (2) Menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (3) Menganalisis pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (4) Menganalisis budaya kerja memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (5) Menganalisis budaya kerja memoderasi pengaruh antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (6) Menganalisis budaya kerja memoderasi pengaruh antara evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (7) Menganalisis budaya kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan Moderated

Regression Analysis (MRA) dengan tools pengolahan data smart PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, (2) Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, (3) Evaluasi Anggaran berpengaruh negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, (4) Partisipasi Penyusunan Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, (5) Kejelasan Sasaran Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, (6) Evaluasi Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, (7) Budaya Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Evaluasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah, Partisipasi Penyusunan Anggaran

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membuka peluang yang luas bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya masing-masing. Pemberlakuan kedua undang-undang tersebut diatas membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat. Kebijakan tersebut juga membawa perubahan penting dalam pengelolaan keuangan daerah yang bergeser dari sentralisasi menjadi desentralisasi dimana dalam prosesnya tanggung jawab pengelolaan keuangan daerah didelegasikan ke bagian keuangan masing-masing satuan kerja. Desentralisasi merupakan sebuah instrumen untuk mencapai salah satu tujuan bernegara, yaitu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis.

Perkembangan perekonomian saat ini, menuntut untuk terus melakukan perubahan dan menyebabkan adanya pergeseran pemikiran yang lebih kompleks di segala bidang. Semakin berkembangnya teknologi informasi dan semakin terbukanya kesempatan transaksi antar negara (*cross border transaction*) berperan mendorong semakin berkembangnya aspek ekonomi termasuk anggaran (Syahril Dharmawan et al., 2017). Salah satu perubahan tersebut salah satunya konsep otonomi daerah yang menuntut adanya pemberian kewenangan yang lebih besar (desentralisasi) kepada daerah di tingkat kabupaten/kota, terutama dalam pelaksanaan pembangunan. Selain itu desentralisasi memberikan kebebasan serta keleluasaan kepada pemerintah daerah untuk menjalankan pemerintahannya (Andriyani & Putri, 2019). Menurut Syafriyanti et al., (2019) desentralisasi sistem pemerintahan adalah desentralisasi secara administratif dimana terdapat pemberian wewenang dan tanggung jawab dalam

melakukan pengelolaan sumber-sumber keuangan agar dapat menyediakan pelayanan publik kepada pemerintahan daerah. Menurut Bereki (2018) pergeseran sistem pengelolaan pemerintahan Republik Indonesia dari arah sentralisasi ke arah sistem desentralisasi, berdampak pada perubahan fundamental hubungan tata pemerintahan dan keuangan, sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran pemerintah daerah. Pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungan. Memberikan pelayanan terbaik, berkualitas, transparan serta adanya pembagian tugas yang baik.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menetapkan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja yang akan dicapai, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output*) dari perencanaan alokasi biaya (*input*) yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Penyusunan Kebijakan Umum APBD pada dasarnya merupakan upaya pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan program kepala daerah yang penyusunannya berpedoman kepada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dengan memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan pemerintah.

Secara umum, kebijakan anggaran (pengelolaan keuangan) memiliki peran yang strategis dalam perekonomian daerah dan nasional. Dalam perspektif makro, pengelolaan kebijakan fiskal (anggaran) memiliki dua dimensi utama, yaitu pengelolaan pengeluaran pemerintah (*government expenditure*) dan penerimaan (*revenue*). Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja aparat pemerintah daerah. SKPD adalah bentuk pertanggung jawaban yang dipimpin oleh kepala satuan kerja yang bertanggung jawab atas entitasnya (Oba et al., 2020). Oleh karena itu proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional pada sikap dan perilaku anggota organisasi (Wiguna et al., 2018).

Menurut Kenis (1979) agar pelaksanaan anggaran berjalan secara efektif, penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 komponen karakteristik tujuan anggaran

yaitu: partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan tujuan anggaran (*budget goal clarity*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) dan kesulitan tujuan anggaran (*budget goal difficulty*). Komponen partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan tujuan anggaran (*budget goal clarity*), dan evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) adalah variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Selama ini masyarakat sering kali dilupakan dalam setiap proses dan tahapan pembangunan, serta proses pemantauan dan pengawasan. Hal ini selain dapat menimbulkan permasalahan prioritas pembangunan yang berbeda dengan kebutuhan masyarakat riil, juga dapat mengakibatkan kurang kuatnya rasa memiliki dan tanggung jawab masyarakat terhadap hasil pembangunan dan barang-barang publik. Selama ini proses penyusunan APBD itu terpisah dari rencana strategis. Pemerintah daerah hanya mengisi blanko RAPBD yang mengacu pada Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) dan Petunjuk Teknis (Juknis) dari atas serta mengacu pada APBD sebelumnya. Prosesnya pun kurang partisipatif, meskipun di atas kertas pemerintah menyuarakan perencanaan dari bawah (*bottom-up*). Sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) setiap instansi pemerintah melaporkan akuntabilitas kinerja. Kementerian PAN dan RB mengkoordinasikan penyelenggaraan evaluasi atas SAKIP pada Kementerian Negara/Lembaga/Pemerintah Daerah. Berikut rincian perkembangan nilai hasil evaluasi atas implementasi SAKIP Provinsi DKI Jakarta Tahun 2015 s.d. 2021 pada Tabel dibawah ini:

Tabel 1 Perkembangan Nilai Hasil Evaluasi atas Implementasi SAKIP 2015-2021

Tahun	Instansi	Nilai	Kategori
2015	Provinsi DKI Jakarta	58,57	CC
2016	Provinsi DKI Jakarta	60,13	B
2017	Provinsi DKI Jakarta	62,00	B
2018	Provinsi DKI Jakarta	71,04	BB
2019	Provinsi DKI Jakarta	73,84	BB
2020	Provinsi DKI Jakarta	74,41	BB
2021	Provinsi DKI Jakarta	80,10	A

Sumber: E-Sakip Jakarta, 2023

Sesuai fenomena hasil evaluasi dan pengukuran kinerja tersebut peneliti ingin mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah terutama dikaitkan dengan proses anggaran dari sektor pendapatan sebagai berikut:

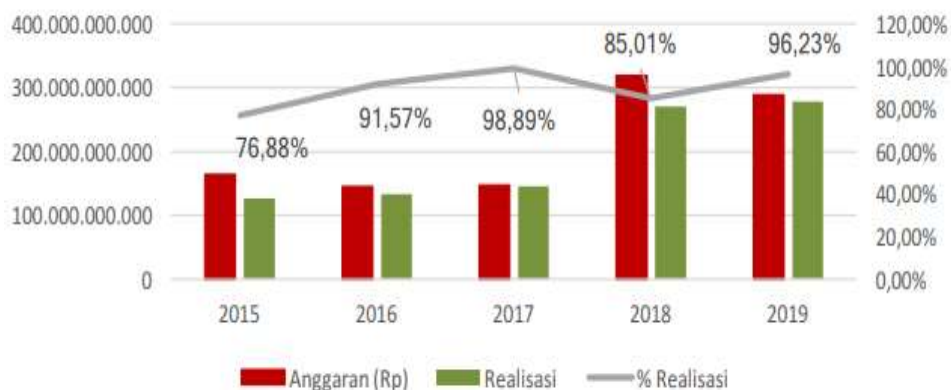
Tabel 2 Realisasi Anggaran Pendapatan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2015 - 2022

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan	Persentase %
1	2015	Rp 44.209.000.000	Rp 69.000.000.000	Rp 24.791.000.000	Favourable	156,08
2	2016	Rp 53.785.000.000	Rp 32.000.000.000	-Rp 21.785.000.000	Unfavourable	59,50
3	2017	Rp 64.824.000.000	Rp 62.510.000.000	-Rp 2.314.000.000	Unfavourable	96,43
4	2018	Rp 61.236.000.000	Rp 65.810.000.000	Rp 4.574.000.000	Favourable	107,47
5	2019	Rp 62.301.000.000	Rp 74.780.000.000	Rp 12.479.000.000	Favourable	120,03
6	2020	Rp 82.196.000.000	Rp 63.230.000.000	-Rp 18.966.000.000	Unfavourable	76,93
7	2021	Rp 65.210.000.000	Rp 65.570.000.000	Rp 360.000.000	Favourable	100,55
8	2022	Rp 77.800.000.000	Rp 67.300.000.000	-Rp 10.500.000.000	Favourable	86,50

Sumber: Statistik Jakarta, 2023

Berdasarkan tabel 2 di atas, menunjukkan realisasi pendapatan dari tahun 2015 – 2022 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) pada tahun 2015, tahun 2018, tahun 2019 dan tahun 2022. Hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau melebihi dari anggaran pendapatan. Sementara menurut Mahmudi (2013) kinerja aparat pemerintah daerah dikatakan baik apabila mampu memperoleh pendapatan melebihi dari jumlah pendapatan yang dianggarkan. Dari tabel 1.2 diatas dapat dilihat tidak efektifnya penyusunan anggaran partisipatif yang disusun oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta karena terdapat beberapa nilai persentase realisasi pendapatan tidak mencapai 100%. Sedangkan menurut Ayuningtias (2010:161) menyatakan bahwa efektivitas dari penyusunan anggaran pendapatan apabila nilai rasio efektivitas mencapai 100%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan tabel 2 diatas maka dapat dilihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan evaluasi anggaran yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta belum berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan setiap tahunnya anggaran pendapatan yang disusun oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mengalami peningkatan yang fluktuatif dan tidak sesuai budaya kerja dengan realisasi yang dicapai.



Grafik 1 Anggaran dan Realisasi Kementerian PANRB Tahun 2015 - 2019

Sumber: LAKIP Kementerian PANRB, 2019

Berdasarkan grafik 1 diketahui bahwa dari tahun 2015 sampai dengan 2019, realisasi Kementerian PANRB dibawah 100%. Pada tahun 2015, realisasi hanya 76,88%, tahun 2016 sebesar 91,57%, tahun 2017 sebesar 98,89%, tahun 2018 sebesar 85,01%, tahun 2019 sebesar 96,23%. Sedangkan menurut LAKIP tahun 2020 dan 2021 diketahui bahwa realisasi anggaran sebesar 93,59 dan 99,3%. Dari grafik 1 dapat diamati bahwa tahun 2015 Kementerian PANRB hanya mampu mencapai 76,88% realisasi target. Dalam perkembangannya, reformasi birokrasi juga menasar penciptaan nilai dasar atau *core values* bagi aparatur sipil negara (ASN) merupakan momentum percepatan transformasi ASN. Untuk menggerakkan percepatan transformasi sumber daya manusia ASN, Presiden Republik Indonesia menetapkan *core values* ASN yakni BerAKHLAK yang merupakan akronim dari “Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif”

Reformasi Birokrasi tersebut sangatlah relevan dengan kondisi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dewasa ini. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemerintah Provinsi DKI, pada Bulan Desember 2021, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Kerja Pemerintah Provinsi DKI adalah sebanyak 59.651 PNS (BKD Pemerintah Provinsi DKI, 2021). Angka tersebut mengalami penurunan secara konstan selama tahun 2020. Di awal tahun 2020 (Bulan Januari), Jumlah PNS di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah sebanyak 63.756 PNS. Penurunan jumlah PNS tersebut berbanding terbalik dengan jumlah penduduk DKI Jakarta yang dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2018, 2019, dan 2020) mengalami peningkatan. Pada tahun 2018 jumlah penduduk DKI Jakarta adalah sebanyak 10.467.629 jiwa (Badan Pusat Statistik, 2021). Jumlah tersebut meningkat dari tahun ke tahun hingga pada

tahun 2020 jumlah penduduk DKI Jakarta adalah 10.562.088. Berdasarkan data tersebut maka rasionya pada tahun 2020 adalah 1:177 yang berarti satu orang PNS melayani 177 penduduk. Angka tersebut jauh dibanding beberapa negara di Asia misalnya Korea Selatan yang rasionya adalah 1:50 atau 1:71 di Singapura (Yeap, 2019).

Selain itu, Ombudsman RI melaporkan bahwa terjadi peningkatan lebih dari 100% terhadap jumlah pengaduan masyarakat di tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018. Pada tahun 2019, ada 635 laporan yang masuk ke Ombudsman. Kondisi-kondisi tersebut sangatlah relevan jika kita membandingkannya juga dengan upaya-upaya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk melakukan perbaikan di berbagai sektor melalui reformasi birokrasi seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Lebih lanjut lagi, upaya reformasi birokrasi tersebut juga harus lebih mengakar hingga nilai-nilai budaya kerja.

Langkah konkrit yang telah diambil oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah menetapkan Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja. Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tersebut merupakan pengejawantahan semangat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk memaksimalkan sumber daya yang ada (rasio rendah dari PNS dengan Penduduk) untuk mencapai kepuasan masyarakat melalui kinerja total terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Nilai-nilai budaya kerja yang tercantum dalam Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 54 tersebut mencakup lima nilai yaitu: (1) Berintegritas; (2) Kolaboratif; (3) Akuntabel; (4) Inovatif; dan (5) Berkeadilan.

Lebih lanjut lagi, untuk melengkapi peraturan tersebut, ditetapkan juga Keputusan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 21 Tahun 2021 tentang Agen Perubahan Tahun 2020 - 2022 yang di dalamnya menetapkan 30 Agen Perubahan beserta lima tugas yang wajib diemban oleh mereka. Tugas tersebut yaitu: (1) melaksanakan sosialisasi, membantu terlaksananya proses perubahan pada masing-masing perangkat daerahnya; (2) Menjadi panutan (*role model*) dalam penerapan Budaya Kerja dalam setiap aktivitas di lingkungan kerjanya; (3) Mendorong inovasi pengembangan Budaya Kerja; (4) Membantu Kepala Perangkat Daerah dalam melaksanakan internalisasi dan pengembangan Budaya Kerja; dan (5) Melaksanakan program pengembangan Budaya Kerja melalui program budaya. Semangat transformasi yang mengarah pada akar budaya kerja oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sudah sejalan dengan pendapat ahli.

Gap permasalahan dalam penelitian ini adalah salah satu permasalahan yang terjadi dalam penelitian ini adalah rendahnya partisipasi penyusunan anggaran oleh aparat pemerintah

daerah di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dapat menjadi penghambat dalam mencapai kinerja yang optimal karena kurangnya keterlibatan aparat dalam mengambil keputusan terkait alokasi dana dan prioritas penggunaan anggaran. Selain itu, Kekurangan dalam kejelasan sasaran anggaran juga dapat menjadi permasalahan dalam penelitian ini. Jika sasaran anggaran tidak jelas atau tidak terukur dengan baik, maka aparat pemerintah daerah mungkin akan kesulitan dalam menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan.

Permasalahan lain adalah evaluasi anggaran yang kurang efektif. Jika proses evaluasi anggaran tidak dilakukan dengan baik atau terlambat, maka aparat pemerintah daerah tidak dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam penggunaan anggaran dan mengambil tindakan perbaikan yang dibutuhkan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja aparat dan ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran. Permasalahan selanjutnya, budaya kerja di SKPD Provinsi DKI Jakarta juga bisa menjadi faktor yang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Jika budaya kerja yang ada tidak mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi antar aparat, maka pengaruh dari variabel-variabel tersebut mungkin tidak optimal atau bahkan dapat mengalami penurunan.

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Stakeholder Theory

Teori *stakeholder* dominan dalam literatur CSR sebagai kegiatan yang berorientasi pada keuntungan, yang dapat mempengaruhi lebih banyak kelompok pemangku kepentingan (Anas, Rashid, & Annuar, 2015). Freeman et al., (2010) menyarankan bahwa CSR yang berbasis *stakeholders* memungkinkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area perusahaan yang perlu mendapatkan visibilitas yang lebih besar untuk menjadi sukses. Hal ini membuat perusahaan tidak hanya berfokus pada investor tetapi juga mengatasi kekhawatiran kebutuhan para pemangku kepentingan yang berorientasi nirlaba seperti regulator, karyawan dan masyarakat umum (Witjaksono et al., 2018). Perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan para pemangku kepentingan dengan mengakomodasi keinginan dan kebutuhan yang ada, terutama para pemangku kepentingan yang mempunyai kekuatan terhadap ketersediaan sumber daya yang digunakan untuk aktivitas operasional perusahaan, seperti tenaga kerja, pelanggan dan pemilik (Yuvianita, 2022).

1.2. Teori Goal Setting

Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017).

1.3. Kinerja Aparat Pemerintah

Kinerja adalah istilah umum yang menggambarkan tindakan atau aktivitas suatu organisasi selama periode tertentu, seiring dengan referensi pada sejumlah standar, seperti biaya masa lalu atau biaya yang diproyeksikan, pertanggungjawaban manajemen dan sejenisnya (Indra, 2010). Kinerja merupakan pencapaian atas apa yang direncanakan, baik oleh pribadi maupun organisasi. Apabila pencapaian sesuai dengan yang direncanakan, kinerja yang dilakukan terlaksana dengan baik. Apabila pencapaian melebihi dari apa yang direncanakan, dapat dikatakan kinerjanya sangat bagus. Apabila pencapaian tidak sesuai dengan apa yang direncanakan atau kurang dari apa yang direncanakan maka kinerjanya jelek (Yoyo, 2017). Menurut Bastian (2006) dalam Pauwah et al., (2014) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Menurut (N. L. N. P. Ani & Dwirandra, 2014) kinerja adalah gambaran tingkat ketercapaian pelaksanaan suatu tindakan/program/pengaturan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi yang terkandung dalam perencanaan strategi organisasi.

1.4. Budaya Kerja

Budaya kerja melekat dengan budaya suatu organisasi atau diturunkan dari budaya organisasi tersebut. Robbins (2018) mengatakan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang nantinya sebagai dasar bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Lebih lanjut, karakteristik yang dimaksud diantaranya yaitu: (1) anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko; (2) anggota organisasi diharapkan menjalankan presesi, analisis, dan hal-hal detail; (3) manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan pada efek dari hasil tersebut atas anggota yang ada di dalam organisasi; (5) kerja tim; (6) anggota diarahkan bersikap kompetitif daripada santai; (7) menekankan stabilitas.

Pada Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2021, Budaya kerja (culture set) diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberikan makna terhadap “kinerja”. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Aktualisasi budaya kerja antara lain dapat dilihat pada hal-hal berikut pemahaman terhadap makna bekerja, sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan, sikap terhadap lingkungan pekerjaan, sikap terhadap waktu, sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja, etos kerja dan perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan. Budaya Kerja Berdasarkan Peraturan Gubernur No. 54 Tahun 2020 terdiri dari, berintegritas; kolaboratif; akuntabel; inovatif; dan berkeadilan.

1.5. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya dan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja (Haslinda & Muhammad, 2016). Dalam pelaksanaan APBD setiap SKPD melakukan evaluasi untuk menilai kinerjanya masing-masing, apakah kinerjanya sesuai yang di-rencanakan atau sebaliknya untuk itu suatu anggaran harus selalu dievaluasi agar nantinya APBD dapat dilaksanakan sesuai yang direncanakan.

1.6. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan anggaran menurut Mauliza et al., (2022) adalah garis besar se-jauh mana tujuan anggaran secara jelas dan khusus ditetapkan dengan maksud agar anggaran tersebut dapat ditangkap oleh orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan anggaran. Hal tersebut sejalan dengan definisi menurut Kenis (1979) dalam Bereki (2018) bahwa kejelasan anggaran adalah bagaimana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas serta spesifik agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut dan terukur pencapaiannya. Menurut Safitri & Asyik (2022) kejelasan sasaran anggaran dalam organisasi pemerintah merupakan pemaparan dari tujuan yakni untuk mencapai segala sesuatu dalam jangka waktu tahunan, semesteran, atau triwulan.

1.7. Penganggaran Sektor Publik

Anggaran atau rencana keuangan adalah rencana berapa banyak uang yang akan dikeluarkan pemerintah dalam satu tahun. Hal itu diukur dalam unit yang berbeda, seperti dollar dan euro. (Ani et al., 2020). Menurut Munandar dalam Ani et al (2020) anggaran atau rencana keuangan adalah rencana yang menguraikan semua pengeluaran dan tujuan perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Menurut Anthony dalam Ani et al (2020) anggaran adalah dokumen perencanaan yang mencakup periode satu tahun, dan digunakan untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam suatu organisasi. Rencana keuangan adalah rencana kerja asosiasi yang nantinya diakui dalam struktur kuantitatif, formal dan efisien (Rudianto dalam Ani et al, 2020). Menurut Mardiasmo dalam Ani et al., (2020) anggaran adalah perkiraan kinerja yang akan dicapai selama periode waktu tertentu, yang dinyatakan dalam matriks keuangan.

1.8. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Salah satu hal yang berkaitan erat dengan kinerja aparat pemerintah adalah partisipasi dalam proses penyusunan anggaran oleh organisasi di pemerintahan (Wiguna et al., 2018). Partisipasi merupakan konsep dimana aparat pemerintah yang berada di level bawah ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sesuai tingkat tertentu bersama atasannya (Setyaningtyas & Sinarasri, 2018). Partisipasi penyusunan anggaran menurut Dharmanegara dalam Hariani (2016) adalah proses pengambilan keputusan bersama di mana pekerja dan manajer ting- kat bawah memiliki suara dalam dampak keputusan di masa depan. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu cara untuk menciptakan sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga diharapkan dapat tercapai tujuan institusi yang terkait (Siahaan et al., 2017). Partisipasi penyusunan anggaran ada- lah cara kerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Ini adalah pros- es yang melibatkan anggota organisasi yang bersama- sama untuk membuat rencana (Arianti, 2018).

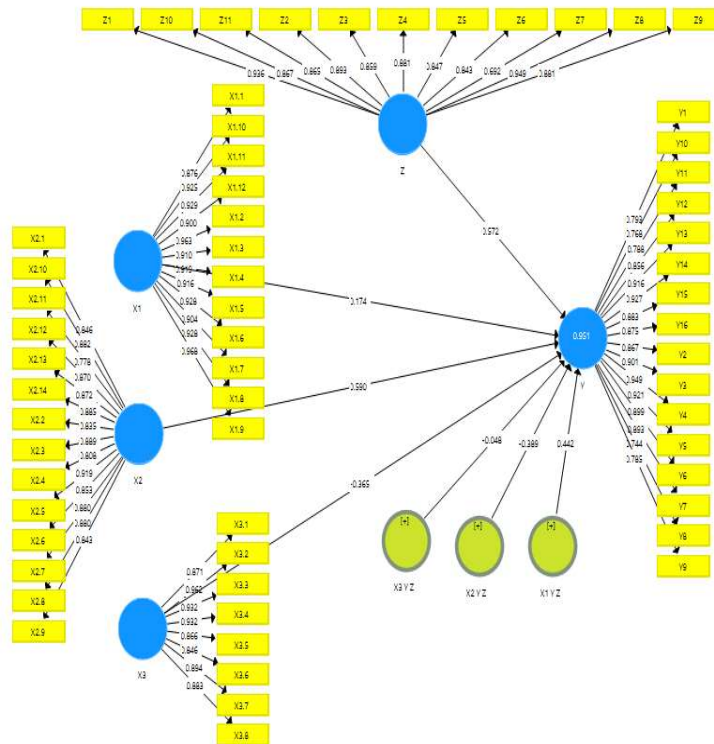
METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berarti cara pengukuran data dengan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah yang berasal dari sampel menentukan frekuensi atas respons. Menurut Creswell (2017) dalam pendekatan kuantitatif ini penelitian akan bersifat pre-determined, analisis data statistik serta interpretasi data statistik. Peneliti menggunakan metode ini karena jenis penelitian ini mampu menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hubungan variabel atau asosiasi serta bisa juga untuk mengetahui hubungan komparasi antar variabel. Penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Moderasi terjadi ketika pengaruh variable independen terhadap variable dependen bervariasi menurut tingkat variable ketiga, disebut variable moderator, yang berinteraksi dengan variable independen (Edward et al dalam Rahadi, 2021). Uji interaksi atau sering disebut *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih independen) yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel moderating akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. (Ghozali, 2018). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 52.100 orang aparat pemerintah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dalam teknik pengambilan sampel ini peneliti menggunakan teknik *sampling purposive*. Menurut Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Berdasarkan rumus Slovin, maka diperoleh jumlah sampel sebesar 397 orang aparat pemerintah DKI Jakarta. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Tools pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (keduanya variabel laten dan indikator) diminimumkan. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dikategorikan menjadi tiga. Kategori pertama, adalah *weight estimate* untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*), kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan weight estimate, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta) (Ghozali, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.9. Evaluasi Measurement (Outer Model)



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Dalam Pengolahan data dengan menggunakan metode PLS, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan variabel independen dan variabel dependen, yaitu dengan cara menganalisis Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2), evaluasi anggaran (X3), dan kinerja aparat pemerintah (Y) serta variabel moderator Budaya Kerja (Z). Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh bentuk persamaan struktural sebagai berikut:

(1) Persamaan struktural untuk variabel dependen (D):

$$D = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_{ModX1Z} + b_{ModX2Z} + b_{ModX3Z} + b_3Z + e_1$$

$$D = 0,174 b_1X_1 + 0,590 b_2X_2 + (-0,365) b_3X_3 + 0,442 b_{ModX1Z} + (-0,389) b_{ModX2Z} + (-0,048) b_{ModX3Z} + 0,572 b_3Z + 0,05 e_1$$

(2) Persamaan struktural II untuk variabel dependen (Y):

$$D = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_{ModX1*Z} + b_{ModX2*Z} + b_{ModX3*Z} + e_1$$

$$D = 0,174 b_1X_1 + 0,590 b_2X_2 + (-0,365) b_3X_3 + (0,442*0,572) b_{ModX1*Z} + (-0,389*0,572) b_{ModX2*Z} + (-0,048*0,572) b_{ModX3*Z} + 0,05 e_1$$

$$D = 0,174 b_1X_1 + 0,590 b_2X_2 + (-0,365) b_3X_3 + 0,252 b_{ModX1*Z} + (-0,222) b_{ModX2*Z} + (-0,027) b_{ModX3*Z} + 0,05 e_1$$

Persamaan struktural diatas memperlihatkan hubungan antara variabel bebas (Independent) dengan variabel terikat (Dependent) secara parsial. Berdasarkan persamaan struktural tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar 0,174 dapat diartikan jika partisipasi penyusunan anggaran naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,174 satuan, begitu pula sebaliknya.
2. Nilai koefisien kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar 0,590 dapat diartikan jika kinerja aparat pemerintah naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,590 satuan, begitu pula sebaliknya.
3. Nilai koefisien pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar minus 0,365 dapat diartikan jika evaluasi anggaran naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan turun sebesar minus 0,365 satuan, begitu pula sebaliknya.
4. Nilai koefisien pengaruh budaya kerja terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar 0,572 dapat diartikan jika budaya kerja naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,572 satuan, begitu pula sebaliknya.

5. Pada persamaan struktural 1, nilai koefisien moderasi budaya kerja dalam korelasional partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar 0,442 dapat diartikan jika moderasi X1 naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,442 satuan, begitu pula sebaliknya.
6. Pada persamaan struktural 1, nilai koefisien moderasi budaya kerja dalam korelasional kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar minus 0,389 dapat diartikan jika moderasi X2 turun satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,389 satuan, begitu pula sebaliknya.
7. Pada persamaan struktural 1, nilai koefisien moderasi budaya kerja dalam korelasional evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar minus 0,048 dapat diartikan jika moderasi X3 turun satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,048 satuan, begitu pula sebaliknya.
8. Pada persamaan struktural 2, Moderasi budaya kerja pada partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai koefisien sebesar 0,252 yang berarti jika moderasi budaya kerja pada partisipasi penyusunan anggaran naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan naik sebesar 0,252 satuan, begitu pula sebaliknya.
9. Pada persamaan struktural 2, Moderasi budaya kerja pada kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai koefisien sebesar minus 0,222 yang berarti jika moderasi budaya kerja pada kejelasan sasaran anggaran naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan turun sebesar 0,222 satuan, begitu pula sebaliknya.
10. Pada persamaan struktural 2, Moderasi budaya kerja pada evaluasi anggaran memiliki nilai koefisien sebesar minus 0,027 yang berarti jika moderasi budaya kerja pada evaluasi anggaran naik satu satuan maka kinerja aparat pemerintah akan turun sebesar 0,027 satuan, begitu pula sebaliknya.

1.9.1. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3 Pengujian Validitas

Indikator	Output	Kategori Valid >0,7	Keterangan
X1.1 <- X1	0,876	0,700	Valid
X1.2 <- X1	0,963	0,700	Valid
X1.3 <- X1	0,910	0,700	Valid
X1.4 <- X1	0,919	0,700	Valid
X1.5 <- X1	0,916	0,700	Valid
X1.6 <- X1	0,928	0,700	Valid
X1.7 <- X1	0,904	0,700	Valid
X1.8 <- X1	0,928	0,700	Valid
X1.9 <- X1	0,968	0,700	Valid
X1.10 <- X1	0,925	0,700	Valid
X1.11 <- X1	0,929	0,700	Valid
X1.12 <- X1	0,900	0,700	Valid
X2.1 <- X2	0,846	0,700	Valid
X2.2 <- X2	0,835	0,700	Valid
X2.3 <- X2	0,889	0,700	Valid
X2.4 <- X2	0,808	0,700	Valid
X2.5 <- X2	0,919	0,700	Valid
X2.6 <- X2	0,853	0,700	Valid
X2.7 <- X2	0,880	0,700	Valid
X2.8 <- X2	0,880	0,700	Valid
X2.9 <- X2	0,843	0,700	Valid
X2.10 <- X2	0,882	0,700	Valid
X2.11 <- X2	0,778	0,700	Valid
X2.12 <- X2	0,870	0,700	Valid
X2.13 <- X2	0,872	0,700	Valid
X2.14 <- X2	0,885	0,700	Valid
X3.1 <- X3	0,871	0,700	Valid
X3.2 <- X3	0,962	0,700	Valid
X3.3 <- X3	0,932	0,700	Valid
X3.4 <- X3	0,932	0,700	Valid

X3.5 <- X3	0,866	0,700	Valid
X3.6 <- X3	0,846	0,700	Valid
X3.7 <- X3	0,894	0,700	Valid
X3.8 <- X3	0,883	0,700	Valid
Y1.1 <- Y	0,793	0,700	Valid
Y1.2 <- Y	0,867	0,700	Valid
Y1.3 <- Y	0,901	0,700	Valid
Y1.4 <- Y	0,949	0,700	Valid
Y1.5 <- Y	0,921	0,700	Valid
Y1.6 <- Y	0,899	0,700	Valid
Y1.7 <- Y	0,893	0,700	Valid
Y1.8 <- Y	0,744	0,700	Valid
Y1.9 <- Y	0,785	0,700	Valid
Y1.10 <- Y	0,768	0,700	Valid
Y1.11 <- Y	0,788	0,700	Valid
Y1.12 <- Y	0,856	0,700	Valid
Y1.13 <- Y	0,916	0,700	Valid
Y1.14 <- Y	0,927	0,700	Valid
Y1.15 <- Y	0,883	0,700	Valid
Y1.16 <- Y	0,875	0,700	Valid
Z1.1 <- Z	0,936	0,700	Valid
Z1.2 <- Z	0,893	0,700	Valid
Z1.3 <- Z	0,859	0,700	Valid
Z1.4 <- Z	0,881	0,700	Valid
Z1.5 <- Z	0,847	0,700	Valid
Z1.6 <- Z	0,843	0,700	Valid
Z1.7 <- Z	0,843	0,700	Valid
Z1.8 <- Z	0,949	0,700	Valid
Z1.9 <- Z	0,881	0,700	Valid
Z1.10 <- Z	0,867	0,700	Valid
Z1.11 <- Z	0,865	0,700	Valid
Mod X1 * Z	1,592	0,700	Valid

Mod X2 * Z	1,622	0,700	Valid
Mod X3 * Z	1,607	0,700	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa keseluruhan pertanyaan dalam angket dianggap valid dikarenakan memiliki nilai diatas 0,7 atau $>0,7$.

1.9.2. Discriminant Validity

Dicriminant validity merupakan cara dalam menilai seberapa berbeda suatu konstruk dengan konstruk lainnya, yang dapat diketahui dengan cara membandingkan antara nilai AVE dari kedua konstruk dengan nilai kuadrat korelasi antara dua konstruk yang diuji. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai cross loading dengan konstruknya, setiap indikator yang ada dalam suatu konstruk mempunyai perbedaan dengan indikator di konstruk yang lainnya yang dapat ditunjukkan dengan nilai loading yang lebih tinggi dari konstruknya sendiri (Gefen dan Straub, 2005).

Tabel 4 Discriminant Validity

Path Coefficient	X1	X2	X3	Mod X1*Z	Mod X2*Z	Mod X3*Z	Y	Z
X1	0,922	-	-	-	-	-	-	-
X2	0,818	0,861	-	-0,837	-	-	-	-
X3	0,892	0,821	0,899	-0,806	-0,827	-	-	-
Mod X1*Z	-0,797	-	-	1,000	-	-	-	-
Mod X2*Z	-0,822	-0,831	-	0,985	1,000	-	-	-
Mod X3*Z	-0,798	-0,835	-0,810	0,995	0,982	1,000	-	-
Y	0,859	0,839	0,845	-0,840	-0,862	-0,841	0,863	-
Z	0,802	0,819	0,802	-0,887	-0,904	-0,888	0,857	0,867

1.9.3. Convergent Validity

Nilai *convergent validity* ditunjukkan dalam tabel 5 berikut ini:

Tabel 5 Pengujian Validitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,984	0,984	0,986	0,851
X2	0,973	0,974	0,976	0,741
X3	0,966	0,968	0,971	0,809
Z	0,966	0,971	0,971	0,752
Mod X1*Z	1,000	1,000	1,000	1,000
Mod X2*Z	1,000	1,000	1,000	1,000
Mod X3*Z	1,000	1,000	1,000	1,000
Y	0,977	0,978	0,979	0,744

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Dalam penelitian ini terdapat 5 konstruk dengan jumlah indikator antara 61 indikator dengan skala 1 sampai 5.

1.9.4. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian *composite reliability* dan cronbach's alpha dari Smart PLS:

Tabel 6 Pengujian Realibilitas

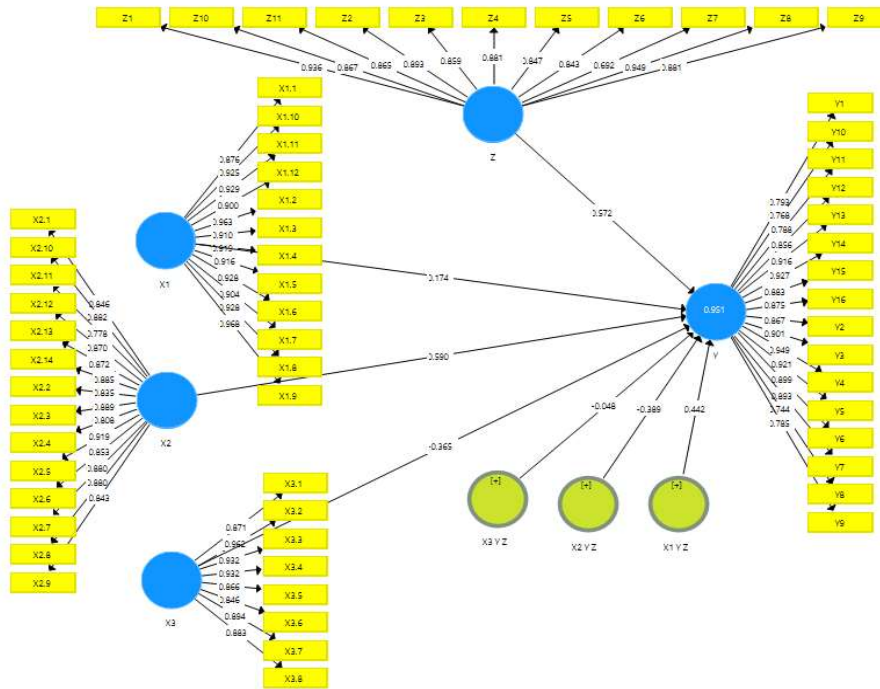
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,984	0,984	0,986	0,851
X2	0,973	0,974	0,976	0,741
X3	0,966	0,968	0,971	0,809
Z	0,966	0,971	0,971	0,752
Mod X1*Z	1,000	1,000	1,000	1,000
Mod X2*Z	1,000	1,000	1,000	1,000
Mod X3*Z	1,000	1,000	1,000	1,000
Y	0,977	0,978	0,979	0,744

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan konstruk memiliki reliabilitas yang baik

1.10. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 1 Outer Model Smart PLS
Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

1.10.1. Koefisien Determinasi

Besarnya *coefficient determination* (R -square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel dependen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten dependen dalam model struktural mengidentifikasi pengaruh variabel independent (yang mempengaruhi) terhadap variabel dependen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33-0,67 maka termasuk kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19-0,33 maka termasuk dalam kategori lemah. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan smartPLS 3.0 diperoleh nilai R -Square sebagai berikut :

Tabel 7 Koefisien Determinasi

Coefficient	R Square	R Square Adjusted
Y	0,951	0,950

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Tabel R-Square digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Evaluasi Anggaran (X_3) dan budaya kerja (Z) sebagai variabel intervening terhadap kinerja aparat pemerintah (Y) dengan nilai sebesar 0,95 dan dinyatakan memiliki nilai yang baik. Kemudian R-square digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran yang dimoderasi budaya kerja terhadap kinerja aparat pemerintah memiliki nilai sebesar 0,950 dan dinyatakan memiliki nilai baik. Dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan evaluasi anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja memberikan pengaruh sebesar 95% terhadap kinerja aparat pemerintah dan sisanya sebesar 5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

1.10.2. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *good of fit* diketahui dari nilai Q-square. Nilai Q-Square memiliki arti sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q_Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil penghitungan dari Q-Square sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q \text{ Square} &= 1 - [(1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,951) \times (1 - 0,950)] \\
 &= 1 - (0,049 \times 0,05) \\
 &= 1 - 0,00245 \\
 &= 0,997
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,997 atau 99,7 % Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat diajukan oleh model penelitian sebesar 99,7%, sedangkan sisanya 0,3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

1.10.3. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *r Statistics* dan *P Values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila *P Value* < 0,05. Pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel independent, variabel dependent, dan variabel moderasi. Sedangkan pada program smartPLS hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *Path Coefficient Teknik Bootstrapping* sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis melalui Teknik Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0,174	0,172	0,134	1,305	0,192
X2 -> Y	0,590	0,600	0,075	7,872	0,000
X3 -> Y	-0,365	-0,361	0,125	2,907	0,004
Moderating X1 -> Y	0,442	0,435	0,066	6,679	0,000
Moderating X2 -> Y	-0,389	-0,384	0,066	5,938	0,000
Moderating X3 -> Y	-0,048	-0,044	0,066	0,725	0,468
Z -> Y	0,572	0,563	0,071	8,080	0,000

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Penelitian ini mengajukan sebanyak 7 hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis *bootstrapping*. Melalui hasil t statistik yang diperoleh, dapat diperoleh pengaruh tingkat signifikian antara variabel independent ke variabel dependen. Apabila nilai tstatistik > 1,967. (=TINV (0.05,50) (t-tabel signifikansi 5%) maka pengaruhnya adalah signifikan. Selanjutnya melalui hasil dari nilai *P Value* yang diperoleh apabila nilai *P Value* pada setiap variabel < 0,05 maka H₀ ditolak. Pengaruh positif dapat dilihat melalui *Original Sample*. Hasil ringkasan pengujian pengaruh langsung sebagai berikut:

1. H₁ ditolak dan H₀ diterima.
2. H₂ Diterima, H₀ Ditolak
3. H₃ Diterima, H₀ Ditolak
4. H₄ Diterima, H₀ Ditolak.
5. H₅ Diterima, H₀ Ditolak
6. H₆ Ditolak, H₀ Diterima
7. H₇ Diterima, H₀ Ditolak

PEMBAHASAN

1. Tidak Berpengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merujuk pada keterlibatan berbagai pihak, termasuk masyarakat, dalam proses perencanaan dan penganggaran di pemerintahan. Dalam konteks pemerintahan Provinsi DKI Jakarta, partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang penting terhadap kinerja aparat pemerintah.

Dalam konteks meningkatkan akuntabilitas, Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuka ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan alokasi dan penggunaan sumber daya publik. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses ini, aparat pemerintah akan merasa lebih bertanggung jawab dalam penggunaan anggaran dan pelaksanaan program yang telah direncanakan. Studi oleh Saville et al. (2018) di Kenya menunjukkan hubungan positif antara partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran dan peningkatan akuntabilitas aparat pemerintah.

Dalam hal peningkatan transparansi dan integritas, Partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran juga dapat meningkatkan transparansi dan integritas kebijakan dan program pemerintah. Dalam proses partisipasi ini, informasi menjadi lebih terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat. Selain itu, partisipasi juga dapat mendorong aparat pemerintah untuk melakukan tindakan yang lebih jujur dan adil dalam penggunaan anggaran. Studi oleh Subyanto et al. (2019) di Indonesia menemukan adanya pengaruh positif partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran terhadap transparansi dan integritas pemerintah daerah.

Dalam konteks peningkatan legitimasi kebijakan, dengan memperbolehkan partisipasi publik dalam penyusunan anggaran, kebijakan dan program yang dihasilkan akan lebih mencerminkan kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Hal ini akan meningkatkan legitimasi kebijakan yang diambil oleh aparat pemerintah dan mendorong dukungan masyarakat terhadap implementasi kebijakan tersebut. Studi oleh Bortoleto-Santos et al., (2020) di Brasil menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi publik dalam penyusunan anggaran dan legitimasi kebijakan pemerintah daerah.

Namun, temuan dalam penelitian ini diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan sebagai berikut : (1) Kurangnya pemahaman dan kesadaran mengenai pentingnya partisipasi penyusunan anggaran. Beberapa aparat pemerintah mungkin tidak sepenuhnya memahami manfaat dan konsekuensi dari partisipasi dalam penyusunan

anggaran. Akibatnya, mereka mungkin tidak mencoba terlibat aktif dalam proses tersebut (2) Keterbatasan waktu dan sumber daya. Proses penyusunan anggaran biasanya membutuhkan waktu dan sumber daya yang signifikan. Aparat pemerintah menghadapi keterbatasan dalam hal waktu dan sumber daya yang membuat mereka sulit untuk turut serta secara aktif dalam proses tersebut, (3) Kurangnya responsivitas dan transparansi dalam proses penyusunan anggaran. Jika aparat pemerintah merasa bahwa usulan dan masukan mereka tidak dipertimbangkan atau bahwa proses penyusunan anggaran tidak transparan, mereka mungkin menjadi kurang termotivasi untuk berpartisipasi aktif, (4) Kurangnya insentif dan penghargaan untuk partisipasi. Jika tidak ada insentif atau penghargaan yang diberikan kepada aparat pemerintah yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, mereka mungkin tidak merasa termotivasi untuk terlibat secara aktif, (5) Budaya dan struktur organisasi yang hierarkis. Jika budaya organisasi dan struktur hierarkis menghambat partisipasi dan kolaborasi antara aparat pemerintah, partisipasi dalam penyusunan anggaran mungkin terbatas.

2. Pengaruh Positif dan Signifikan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah. Pengaruh positif dan signifikan dari kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Motivasi dan Fokus: Kejelasan sasaran anggaran dapat memberikan motivasi kepada aparatur pemerintah untuk bekerja dengan lebih fokus karena tujuan yang harus dicapai sudah jelas. Mereka akan memiliki target yang spesifik yang harus dicapai dalam pengelolaan anggaran, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, (2) Penggunaan Sumber Daya yang Efisien: Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran, aparatur pemerintah dapat mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dengan lebih efisien. Mereka dapat mengetahui dengan pasti kebutuhan anggaran yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, sehingga bisa menghindari pemborosan anggaran, (3) Peningkatan Akuntabilitas: Kejelasan sasaran anggaran juga dapat meningkatkan tingkat akuntabilitas aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya sasaran yang jelas, akan lebih mudah untuk mengevaluasi kinerja dan pencapaian target yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengukur sejauh mana efektivitas penggunaan anggaran.

Penelitian ini didukung oleh Kurniasih, E. dkk (2018) dengan judul "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah". Penelitian ini dilakukan dalam konteks pemerintah daerah di Indonesia, termasuk di DKI Jakarta. Hasil penelitian ini

menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, yang meliputi indikator seperti produktivitas, responsifitas, dan akuntabilitas. Dengan demikian, kejelasan sasaran anggaran juga dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Temuan dalam penelitian ini adalah dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, aparatur pemerintah daerah Pemerintah Provinsi Jakarta akan memiliki arah dan panduan yang spesifik dalam melaksanakan pekerjaannya. Sasaran anggaran yang jelas akan membantu mereka untuk menentukan prioritas, mengalokasikan waktu dan sumber daya yang tepat, serta menghindari bermacam-macam tugas yang bertentangan. Hal ini akan memungkinkan mereka untuk fokus dan menyatukan upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Temuan selanjutnya adalah sasaran anggaran yang jelas telah membantu aparatur pemerintah daerah Pemerintah Provinsi Jakarta untuk menetapkan prioritas pada kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi kesejahteraan masyarakat dan kepentingan publik. Dengan memprioritaskan kegiatan-kegiatan tersebut, sumber daya yang terbatas dapat dialokasikan dengan efisien dan efektif, sehingga tujuan pembangunan dapat dicapai dengan hasil yang maksimal.

Temuan terakhir adalah kejelasan sasaran anggaran penting untuk meningkatkan akuntabilitas aparatur pemerintah daerah Pemerintah Provinsi Jakarta. Dengan menetapkan sasaran yang jelas, lebih mudah untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian kinerja mereka. Kejelasan sasaran anggaran juga telah memudahkan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban dan transparansi keuangan, sehingga masyarakat dapat mengetahui secara jelas mengenai penggunaan dan manfaat anggaran yang telah digunakan oleh pemerintah daerah.

3. Pengaruh Negatif dan Signifikan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin tinggi evaluasi anggaran, semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah. Evaluasi anggaran merupakan suatu proses penting yang dilakukan untuk mengevaluasi dan mengkaji kembali penggunaan anggaran oleh aparat pemerintah. Evaluasi ini dilakukan untuk melihat sejauh mana anggaran telah digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan. Evaluasi anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah karena melalui proses ini, dapat diketahui sejauh mana realisasi

anggaran telah memenuhi target yang telah ditetapkan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan bahwa anggaran telah digunakan dengan tepat dan berhasil mencapai target, maka dapat dikatakan bahwa kinerja aparat pemerintah tersebut baik. Sebaliknya, apabila evaluasi menunjukkan bahwa anggaran tidak digunakan secara efektif atau target belum tercapai, maka hal ini menunjukkan adanya kelemahan atau kegagalan dalam kinerja aparat pemerintah.

Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Notoatmodjo (2020) dengan judul "Evaluasi Anggaran sebagai Alat Pengendalian Kinerja Aparat Pemerintah". Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan mendiskusikan konsep evaluasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa evaluasi anggaran dapat menjadi alat yang efektif dalam mengendalikan kinerja aparat pemerintah jika dilakukan secara teratur dan berkelanjutan. Kaitannya dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, evaluasi anggaran juga berperan penting dalam mengendalikan kinerja aparat pemerintah di wilayah tersebut. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki tanggung jawab dalam menyusun dan melaksanakan anggaran daerah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam berbagai sektor, seperti infrastruktur, pendidikan, kesehatan, dan lain sebagainya. Evaluasi anggaran yang dilakukan secara berkala dan teratur oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta akan membantu untuk mengawasi penggunaan anggaran tersebut dan memastikan bahwa anggaran digunakan dengan efektif dan efisien dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Evaluasi anggaran juga dapat menjadi dasar untuk melakukan perubahan atau penyesuaian dalam alokasi anggaran ke sektor-sektor yang membutuhkan prioritas perhatian yang lebih besar.

4. Pengaruh Positif dan Signifikan Partisipasi Penyusunan Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin Tinggi Partisipasi Penyusunan Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja aparat pemerintah, begitu pula sebaliknya. Penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi dari berbagai pihak dapat di-pengaruhi oleh budaya kerja yang ada dalam suatu organisasi atau aparat pemerintah. Budaya kerja adalah nilai, norma, dan cara berpikir yang menjadi karakteristik dari suatu kelompok atau organisasi. Terdapat beberapa alasan mengapa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja aparat pemerintah, begitu pula sebaliknya, yakni:

Dalam konteks, kompleksitas dan kerumitan proses, Semakin banyak pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin kompleks dan rumit prosesnya. Hal ini dapat

menghambat efisiensi dan efektivitas aparat pemerintah dalam mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Budaya kerja yang mendukung partisipasi yang tinggi cenderung memiliki proses yang lebih panjang dan rumit, sehingga dapat mengganggu kinerja aparat pemerintah.

Dalam konteks keterbatasan koordinasi dan pengambilan keputusan, Partisipasi yang tinggi dapat menyebabkan kesulitan dalam koordinasi antarpihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Hal ini dapat memperlambat pengambilan keputusan dan mengurangi fleksibilitas dalam menghadapi perubahan situasi. Budaya kerja yang memprioritaskan partisipasi tinggi mungkin akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan koordinasi dan pengambilan keputusan yang efektif, sehingga dapat menurunkan kinerja aparat pemerintah.

Dalam konteks Dominasi kepentingan kelompok atau individu tertentu, Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran juga dapat menjadi ajang bagi kelompok atau individu tertentu untuk mendominasi proses tersebut. Hal ini dapat mengarah pada adanya kepentingan yang spesifik dan tidak selalu sejalan dengan kepentingan umum. Budaya kerja yang dimoderasi oleh partisipasi tinggi dan tidak diimbangi dengan keterbukaan, keadilan, dan transparansi dapat mengakibatkan dominasi kelompok atau individu tertentu dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja aparat pemerintah.

Pengaruh politik dan kekuasaan yang kuat: Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran sering kali melibatkan faktor-faktor politik dan kekuasaan yang kuat. Budaya kerja yang didominasi oleh politik dan kekuasaan dapat menghasilkan permainan kekuatan yang rumit dan seringkali mengorbankan tujuan dan kepentingan umum. Hal ini dapat mengganggu kinerja aparat pemerintah yang seharusnya berfokus pada penyediaan pelayanan publik yang berkualitas.

Sebaliknya, jika partisipasi penyusunan anggaran moderat dan didukung oleh budaya kerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada kepentingan umum, kinerja aparat pemerintah cenderung lebih baik. Partisipasi yang moderat dapat meningkatkan koordinasi, fleksibilitas, dan keterbukaan dalam menghadapi perubahan situasi yang kompleks. Budaya kerja yang memfasilitasi partisipasi yang sehat dan berimbang dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik untuk kepentingan publik yang lebih luas.

5. Pengaruh Negatif dan Signifikan Kejelasan Sasaran Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin Tinggi Kejelasan Sasaran Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja aparat pemerintah, begitu pula sebaliknya. Dalam konteks ini, semakin

tinggi kejelasan sasaran anggaran mengacu pada sejauh mana sasaran-sasaran anggaran pemerintah dapat diukur dan dipahami dengan jelas. Moderasi budaya kerja mengacu pada efektivitas dan efisiensi aparatur pemerintah dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Ada beberapa faktor yang dapat menjelaskan mengapa semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja aparat pemerintah. Salah satu faktornya adalah adanya kekakuan dalam penentuan dan pencapaian sasaran anggaran. Dalam budaya kerja yang kurang re-sponsif atau fleksibel, aparat pemerintah mungkin akan terjebak dalam rutinitas dan prosedur yang tidak efektif, menghambat kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan prioritas.

Selain itu, jika sasaran anggaran tidak cukup jelas atau memiliki indikator kinerja yang ambigu, maka aparat pemerintah akan kesulitan dalam merumuskan tindakan konkret yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Ketika sasaran-sasaran anggaran tidak dapat diukur secara objektif atau tidak dipahami dengan jelas, aparat pemerintah mungkin menjadi tidak fokus atau terlalu terfragmentasi dalam upaya mereka.

Sebaliknya, jika kejelasan sasaran anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja tinggi, maka ini akan mendorong aparat pemerintah untuk lebih fokus, terorganisir, dan komitmen dalam mencapai sasaran tersebut. Budaya kerja yang mendukung kerjasama tim, inovasi, dan akuntabilitas akan secara positif mempengaruhi kinerja aparat pemerintah. Namun sayangnya, penerapan budaya kerja ini masih membutuhkan waktu untuk beradaptasi sehingga berdampak pada kinerja aparat pemerintah.

Terkait dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, terdapat beberapa penelitian yang dapat memberikan ilustrasi mengenai hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja aparat pemerintah. Sebuah penelitian oleh Arifin dan Arief (2013) mengenai evaluasi kinerja instansi pemerintah di Indonesia menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran instansi pemerintah, semakin baik pula kinerja mereka.

Penelitian lain oleh Rahmawati (2017) yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah di Indonesia juga menunjukkan hubungan positif antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja. Studi ini menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran mempengaruhi kinerja pemerintah daerah termasuk di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Dalam konteks Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, penting bagi pemerintah daerah untuk menyampaikan sasaran anggaran yang jelas kepada aparatur pemerintah, sekaligus

membangun budaya kerja yang mendorong komitmen, inovasi, dan akuntabilitas. Hal ini akan membantu meningkatkan kinerja aparat pemerintah dalam mencapai sasaran-sasaran anggaran dengan lebih efektif dan efisien.

6. Tidak Berpengaruh Evaluasi Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin Tinggi Evaluasi Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja aparat pemerintah, begitu pula sebaliknya. Studi yang dilakukan oleh Ahmad (2019) dalam jurnal "*The Relationship Between Budget Slack, Budget Emphasis, and Organisational Commitment: Evidence from Malaysian Government Linked Companies*" menyatakan bahwa semakin tinggi evaluasi anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja aparat pemerintah. Budaya kerja yang terlalu fokus pada pengawasan anggaran dan mempertahankan ketatnya pengeluaran dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja aparat pemerintah.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat menjadi contoh yang relevan terkait hal ini. Dalam beberapa kasus, terdapat kebijakan yang terlalu fokus pada menghemat anggaran dan mengontrol pengeluaran, yang dapat menghambat kinerja aparat pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif. Contohnya, dalam beberapa tahun terakhir, terdapat penundaan proyek yang disebabkan oleh anggaran yang tidak mencukupi atau penundaan pembayaran kepada pihak ketiga. Hal ini dapat menghambat efektivitas kerja aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang memadai.

Selain itu, budaya kerja yang terlalu fokus pada evaluasi anggaran juga dapat menciptakan praktik *budget slack*, yaitu mengalokasikan anggaran yang lebih rendah dari yang sebenarnya dibutuhkan untuk mendapatkan persetujuan anggaran yang lebih mudah. Hal ini dapat memberikan dampak negatif pada kinerja aparat pemerintah karena sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugasnya tidak tersedia.

Dengan demikian, penting bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mengakui pentingnya budaya kerja yang seimbang dan tidak terlalu fokus pada evaluasi anggaran semata. Evaluasi anggaran yang dijalankan haruslah dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kinerja aparat pemerintah secara keseluruhan, dan bukan hanya berfokus pada pengawasan anggaran semata. Dengan cara ini, kinerja aparat pemerintah di DKI Jakarta dapat ditingkatkan secara signifikan.

Penjelasan mengenai hubungan antara evaluasi anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja dan kinerja aparat pemerintah dapat dikaji melalui sebuah studi yang dilakukan oleh Law et al. (2014). Studi ini menyelidiki hubungan antara bu-daya kerja yang dimoderasi oleh evaluasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah di Hong Kong. Studi tersebut menyimpulkan bahwa semakin tinggi evaluasi anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja, semakin rendah kinerja apa-rat pemerintah. Ketika evaluasi anggaran diterapkan secara ketat dan tanpa mem-pertimbangkan faktor budaya, aparat pemerintah cenderung merasa tertekan oleh evaluasi tersebut. Hal ini dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja mereka, mempengaruhi kinerja secara negatif.

Faktor budaya kerja yang dimoderasi oleh evaluasi anggaran dapat mencakup faktor-faktor seperti norma-norma perusahaan, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika evaluasi anggaran dilakukan tanpa mem-pertimbangkan variabel budaya kerja, hal ini dapat menyebabkan konflik antara nilai-nilai budaya dan tuntutan evaluasi anggaran. Penerapan evaluasi anggaran yang terlalu tegas dapat menjadi kontraproduktif dan menurunkan motivasi serta kinerja aparat pemerintah. Dalam konteks ini, penting untuk mengadopsi pendekatan yang fleksibel dalam evaluasi anggaran yang mempertimbangkan faktor budaya kerja. Evaluasi anggaran yang dimoderasi dengan baik dapat mendorong kinerja aparat pemerintah dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

7. Pengaruh Positif dan Signifikan Budaya Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Semakin tinggi budaya kerja, semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa semakin tinggi budaya kerja yang dimiliki oleh aparat pemerintah, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka. Budaya kerja yang tinggi mencerminkan sikap, nilai, dan norma yang ditanamkan dalam diri aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya kerja yang tinggi seringkali terkait dengan semangat kerja yang kuat, etos kerja yang tinggi, tanggung jawab yang tinggi, disiplin, kejujuran, pengabdian, dan sebagainya. Semua itu secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparat pemerintah.

Penelitian yang mendukung pernyataan tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Suwanto (2020) dengan judul "*The Effect of Work Culture and Or-ganizational Commitment on the Performance of Civil Servants in DKI Jakarta Provincial Government*". Penelitian ini

dilakukan terhadap 350 responden pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya kerja dan kinerja aparat pemerintah. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi budaya kerja, semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah.

Penelitian ini juga kaitannya dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang telah mengimplementasikan berbagai program untuk meningkatkan budaya kerja yang tinggi di kalangan aparatnya. Salah satunya adalah program "Gerakan Semangat Kerja" yang diluncurkan pada tahun 2017. Program ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi, semangat, dan produktivitas kerja aparat pemerintah dengan melibatkan berbagai pelatihan, pembinaan, serta penghargaan dan sanksi bagi pegawai. Diharapkan dengan terwujudnya budaya kerja yang tinggi, kinerja aparat pemerintah di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat meningkat secara signifikan.

Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82) Kondisi kerja yang baik adalah ketika manusia dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal sehat, aman dan nyaman (Pandu Widodo, Hesti et al 2024:73)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan dalam konteks meningkatkan akuntabilitas, Partisipasi dalam penyusunan anggaran mem-buka ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan alokasi dan penggunaan sum-ber daya publik. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses ini, aparat pemerintah akan merasa lebih bertanggung jawab dalam penggunaan anggaran dan pelaksanaan program yang telah di-rencanakan.
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan Ke-jelasan sasaran anggaran dapat meningkatkan tingkat akuntabilitas aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya sasaran yang jelas, akan lebih mudah untuk mengevaluasi kinerja dan pencapaian target yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengukur sejauh mana efektivitas penggunaan anggaran.

3. Evaluasi Anggaran berpengaruh negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan hasil evaluasi menunjukkan bahwa anggaran telah digunakan dengan tepat dan berhasil mencapai target, maka dapat dikatakan bahwa kinerja aparat pemerintah tersebut baik. Sebaliknya, apabila evaluasi menunjukkan bahwa anggaran tidak digunakan secara efektif atau target belum tercapai, maka hal ini menunjukkan adanya kelemahan atau kegagalan dalam kinerja aparat pemerintah.
4. Partisipasi Penyusunan Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan Dalam konteks, kompleksitas dan kerumitan proses, Semakin banyak pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin kompleks dan rumit prosesnya. Hal ini dapat menghambat efisiensi dan efektivitas aparat pemerintah dalam mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Budaya kerja yang mendukung partisipasi yang tinggi cenderung memiliki proses yang lebih panjang dan rumit, sehingga dapat mengganggu kinerja aparat pemerintah.
5. Kejelasan Sasaran Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan jika sasaran anggaran tidak cukup jelas atau memiliki indikator kinerja yang ambigu, maka aparat pemerintah akan kesulitan dalam merumuskan tindakan konkret yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Ketika sasaran-sasaran anggaran tidak dapat diukur secara objektif atau tidak dipahami dengan jelas, aparat pemerintah mungkin menjadi tidak fokus atau terlalu terfragmentasi dalam upaya mereka. Sebaliknya, jika kejelasan sasaran anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja tinggi, maka ini akan mendorong aparat pemerintah untuk lebih fokus, terorganisir, dan komitmen dalam mencapai sasaran tersebut. Budaya kerja yang mendukung kerjasama tim, inovasi, dan akuntabilitas akan secara positif mempengaruhi kinerja aparat pemerintah. Namun sayangnya, penerapan budaya kerja ini masih membutuhkan waktu untuk beradaptasi sehingga berdampak pada kinerja aparat pemerintah.
6. Evaluasi Anggaran yang dimoderasi oleh budaya kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan Budaya kerja yang terlalu fokus pada pengawasan anggaran dan mempertahankan ketatnya pengeluaran dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja aparat pemerintah. Selain itu, budaya kerja yang terlalu fokus pada evaluasi anggaran juga dapat menciptakan praktik budget

slack, yaitu mengalokasikan anggaran yang lebih rendah dari yang sebenarnya dibutuhkan untuk mendapatkan persetujuan anggaran yang lebih mudah. Hal ini dapat memberikan dampak negatif pada kinerja aparat pemerintah karena sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugasnya tidak tersedia.

7. Budaya Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan Budaya kerja yang tinggi mencerminkan sikap, nilai, dan norma yang ditanamkan dalam diri aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya kerja yang tinggi seringkali terkait dengan semangat kerja yang kuat, etos kerja yang tinggi, tanggung jawab yang tinggi, disiplin, kejujuran, pengabdian, dan sebagainya. Semua itu secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparat pemerintah.

Mengacu pada hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti memberikan saran dan rekomendasi sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel SKPD pada provinsi lain yang lebih luas dalam lingkup luar provinsi DKI Jakarta.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel moderasi dan mediasi lainnya seperti kualitas laporan keuangan, kualitas audit dan lain sebagainya untuk mendapatkan hasil yang lebih beragam.
3. Pemerintahan: Budaya kerja terlalu fokus pada pengawasan anggaran dan mempertahankan ketatnya pengeluaran dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja aparat pemerintah. Pentingnya Komunikasi yang optimal dalam sebuah perencanaan.
4. Intansi/Lembaga: Pentingnya Komunikasi yang optimal dalam pemberitahuan Evaluasi Anggaran dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran. Dan Budaya Kerja dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran akan berdampak pada Evaluasi Anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas, A., Rashid, W. E. W., & Anuar, M. N. M. (2015). Examining the dominant stakeholder theory in CSR literature as profit-oriented activity that influences more stakeholder groups. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 168-181.
- Andriyani, T., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Fakultas Ekonomi dan

Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia PENDAHULUAN Perk. 27, 1316–1342.

Ani, L., Mulyadi, J. M. V, & Pratowo, D. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Perencanaan Anggaran Sebagai Pemoderasi Ekobisman
<http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/ekobisman/article/view/1638>

Arianti, R. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bantul). *World Development*, 1(1), 1–15.
<http://www.fao.org/3/I8739EN/i8739en.pdf>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.01.003>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.10.007>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2016.1224023>
<http://px.sagepub.com/lookup/doi/10>

Arifin, Z., & Arief, A. (2013). Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah di Indonesia: Studi Kasus pada Dua Instansi Pemerintah di Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 2(1), 39-46.

Ayuningtias, S. (2010). *Manajemen Keuangan Daerah*. Graha Ilmu.

Aziz Sholeh, Abdul et. Al. 2024. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya, *Journal Of Management and Creative Business* Vol. 2 No. 1 Januari 2024, Halaman : 82 - 96

Badan Pusat Statistik. (2021). *Jumlah Penduduk DKI Jakarta Tahun 2018-2020*.

Bastian, I. (2015). *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga.

Bereki, I. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Tiga Variabel Moderating. *World Development*, 1(1), 1–15.
<http://www.fao.org/3/I8739EN/i8739en.pdf>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.01.003>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.10.007>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2016.1224023>
<http://px.sagepub.com/lookup/doi/10>

BKD Pemerintah Provinsi DKI. (2021). *Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada Bulan Desember 2021*.

Creswell, J. W. (2017). *Penelitian pendekatan campuran: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif (Edisi Ketiga)*. Pustaka Pelajar.

Djaddang, Syahril, Darmansyah Darmansyah, Ronny B Witjaksono, Imam Ghozali. 2017. The Effect of Environmental Awareness and Corporate Social Responsibility on the Earning Quality and Audit Committee: Evidence from Indonesia. *International Journal of Economic Perspectives*

- Edward, M., et al. (dalam Rahadi, 2021). Moderation of Relationship Between Independent and Dependent Variables: A Conceptual Study. *Jurnal Penelitian Kuantitatif*.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*. Semarang: Badan Penerbit - Undip.
- Hariani, S. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, Dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Skpd Walikota Jakarta Barat). *Universitas Mercu Buana Jakarta*, 11(3), 1–10.
- Haslinda, & Muhammad, J. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, 11(1), 1–21.
- Indra, A. (2010). *Kinerja: Konsep dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kurniasih, E., et al. (2018). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 187-201.
- Kusuma, Locke. (2013). Pengaruh goal-setting terhadap ketepatan anggaran. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 15(2), 78-92.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Chen, X.-P. (2014). Evaluating the interactive effects of budgetary control, use of performance measurement systems and cognitive style on the job performance of Chinese managers. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 648-667.
- Mahmudi, T. (2013). *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Matana, Ginting, dan Ariani. (2017). Goal-Setting Theory dan pengaruhnya terhadap keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 20(1), 34-48.
- Mauliza, S., Astuti, W., & Irfan. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Manajerial Majelis Pendidikan Daerah. 8(1), 18–26.
- N. L. N. P. Ani & Dwirandra. (2014). Kinerja organisasi. dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan: Penelitian dan Penerapan*, 1(1), 158-163.
- Notoatmodjo, S. (2020). Evaluasi Anggaran sebagai Alat Pengendalian Kinerja Aparat Pemerintah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(2), 142-157.

- Oba, C., Tawas, Y., & Kambey, A. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tomohon. *JAIM: Jurnal ...*, 1(3), 10–16. <http://ejurnal-mapalus-unima.ac.id/index.php/jaim/article/view/537>
- Pandu Widodo, Hesti et. al. 2024. Dampak Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan PT. KAI (Persero) di Stasiun Surabaya Pasar Turi, *Journal Of Management and Creative Business* 2 (1) , 66 - 8
- Pauwah, S., Saerang, I., & Mandey, S. (2014). Analisis Kinerja Keuangan Daerah Pada Pemda Kabupaten Kepulauan Sula Provinsi. 2(3), 1–12.
- Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2021
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)
- Rahmawati. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 45(2), 98-112.
- Safitri, R. D., & Asyik, N. F. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada Pengaruh. 23.
- Saville, G., Okello, J., & Fredman, S. (2018). Public participation in budgeting and accountability in Kenya. *IDS Working Paper*, 513.
- Setyaningtyas, E. B., & Sinarasri, A. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah) Budget Preparation Participat. *Prosiding Seminar Nasional Mahasiswa Unimus*, 1, 439–445.
- Siahaan, C. A., Savitri, E., & A, A. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Tanjungpinan. *JOM Fekon*, 4(1), 1–13.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 27). Alfabeta.
- Suwarto. (2020). "The Effect of Work Culture and Organizational Commitment on the Performance of Civil Servants in DKI Jakarta Provincial Government". *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 10, no. 1, pp. 1-10.

- Syafriyanti, L., Tanjung, A. R., & Darlis, E. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Desentralisasi, Budaya Organisasi Sebagai Moderating. *Ensiklopedia Social Review*, 1(1), 126–132.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- Wiguna, L. Y. P. W., Sukartha, I. M., & Astika, I. B. P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. 8, 3041–3070.
- Witjaksono, Ronny Bagus, Syahril Djaddang. 2018. Valuasi kesadaran lingkungan, corporate social responsibility terhadap kualitas laba dengan moderasi komite audit. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 21 No. 1
- Yeap, L. (2019). Comparing Civil Service Systems in Asia: The Case of South Korea and Singapore. *International Review of Public Administration*, 24(1), 108-124.
- Yoyo. (2017). Kinerja. Retrieved from <https://yoyo.co.id/artikel/kinerja/>
- Yuvianita, Maria, Nurmala Ahmar, Yuana Rizky Octaviani Mandagie. 2022. Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2020). *JIAP Vol 2 (2)*