
**PENGARUH FAKTOR KOMUNIKASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
PENCAIRAN DANA APBN DENGAN PENGGUNAAN KARTU KREDIT PEMERINTAH
MELALUI KINERJA APARATUR SEBAGAI VARIBEL INTERVENING
(STUDI PADA SATUAN KERJA KEMENDIKBUDRISTEK)**

I Dewa Gede Sayang Adi Yadnya

APK APBN pada Kemendikbudristek, Asesor LSP3 BNSP

idewa.adiyadnya@gmail.com

Articel Info

Article History :

Received 24 February - 2022

Accepted 24 March - 2022

*Available Online 30 March -
2022*

Abstract

This study aims to determine the effect of communication factors and organizational commitment (work units) on the disbursement of APBN funds using government credit cards through the performance of the apparatus as an intervening variable (study in the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology). The research approach used in this research is a quantitative approach. Quantitative research methods aim to test the established hypotheses. This type of research is causal effect research. Causal effect research is research that aims to determine the relationship or influence between two or more variables. The exact number of the population is not known. Respondents in this study were 100 people in the work unit within the Secretariat General of the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology with respondents spread across Jakarta, Medan, Palembang, Bandung, Yogyakarta, Semarang, Surabaya, Denpasar, Makassar, Padang, Banjarmasin, Aceh, Jayapura and Gorontalo. The data in this study were obtained by distributing the G-Form questionnaire given to the WhatsApp group. The data analysis used a Structural Equation Model (SEM) approach with the help of smart PLS applications. The results of the study show that, 1) Organizational Communication Affects the Disbursement of State Budget Funds with the use of government credit cards; 2) Organizational commitment affects the disbursement of APBN funds by using government credit cards; 3) Organizational Communication Affects Apparatus Performance; 4) Organizational Commitment Affects Apparatus Performance; 5) Apparatus performance affects the disbursement of APBN funds by using government credit cards; 6) Apparatus Performance is able to mediate the relationship of Organizational Communication to the Disbursement of APBN funds by using government credit cards and 7) Apparatus Performance is able to mediate the relationship of Organizational Commitment to the Disbursement of APBN funds with the use of government credit cards. It is recommended that each division be able to understand their respective duties and responsibilities related to the readiness of documents to be submitted for submission of APBN funds.

Keywords :

Communication,

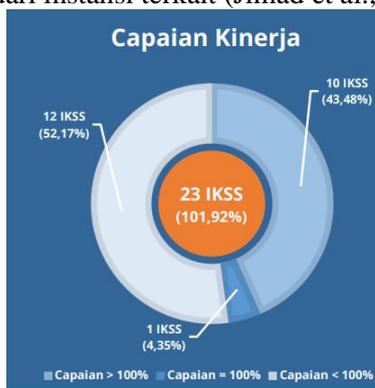
Organizational Commitment,

APBN, Credit Card,

Kemendikbudristek

1. PENDAHULUAN

Agenda pembangunan Indonesia berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) ketiga (2015-2019) adalah memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian berbasis pada Sumber Daya Alam (SDA) yang tersedia, SDM yang berkualitas, serta kemampuan Iptek (Anik Puji Rahayu & Lambang Subagiyo, 2020), sesuai Rencana Strategis (Renstra) tahun 2015-2019 (Initiative, 2014). Analisis Capaian Kinerja (performance result) diperbandingkan dengan Perjanjian Kinerja (performance agreement) sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi, yang memungkinkan diidentifikasinya sejumlah celah kinerja (performance gap) sebagai perbaikan kinerja di masa mendatang (Alosani et al., 2016). Berdasarkan laporan Kemendikbudristek tahun 2021, diketahui bahwa hamper seluruh Indikator Kinerja Sasaran Strategis berhasil dicapai oleh Kemendikbudristek. Secara umum target berhasil dipenuhi, bahkan terdapat capaian yang melebihi target yang telah ditentukan, walaupun beberapa indikator kinerja masih harus menunggu hasil capaian dari instansi terkait (Jimad et al., 2021).



Sumber: Laporan Kinerja Kemendikbudristek (2021)

Kinerja kemendikbudristek tahun 2021 menunjukkan perbaikan dari tahun sebelumnya. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata 23 ikss, yang sekaligus sebagai iku, yang ditetapkan dalam perjanjian kinerja mendikbudristek tercapai sebesar 101,92%. Selain itu, serapan anggaran kemendikbudristek tahun 2021 yang digunakan untuk membiayai program dan kegiatan tercapai sebesar 95,42%, dengan efisiensi sebesar 4,94%.

Diketahui bahwa, Pemerintah masih merupakan penyedia dana terbesar dan juga pelaku terbesar dari kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilakukan di Kemendikbudristek sedangkan sektor swasta masih sangat terbatas peranannya, baik sebagai pelaku apalagi sebagai penyedia dana. Pemerintah mengalokasikan Rp542,8T untuk anggaran

Pendidikan, utamanya melalui Kemendikbudristek, Kemenag, BRIN, dan melalui Transfer Keuangan ke Daerah (Saputra, 2018).

Seiring dengan perkembangan tren penggunaan teknologi sebagai alat bayar transaksi elektronik atau non tunai saat ini turut mendorong berkembangnya modernisasi, salah satunya pada bagian pelaksanaan anggaran. Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah (KKP) telah digaungkan sejak 2019 dan digunakan untuk **mekanisme pembayaran Uang Persediaan (UP)** operasional yang tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme pembayaran LS seperti pembelian Alat Tulis Kantor (ATK), konsumsi rapat, perjalanan dinas, serta biaya pemeliharaan yang nilainya tidak lebih dari Rp50juta per rekanan. Hal ini sesuai dengan penjelasan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 50 Tahun 2018 dan ketentuan mengenai tata cara pembayarannya pada Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 196/PMK.05/2018. Dilihat dari nilainya juga, Besaran UP KKP sebesar 40% dari besaran UP dengan Batasan belanja (*limit*) Rp50juta untuk setiap kartu kredit dalam 1 (satu) bulan.

UP yang diajukan berupa 1) UP Tunai, adalah UP yang diberikan dalam bentuk uang tunai kepada Bendahara Pengeluaran/BPP melalui rekening Bendahara Pengeluaran/BPP yang sumber dananya berasal dari rupiah murni; 2) UP Kartu Kredit Pemerintah, adalah uang muka kerja yang diberikan dalam bentuk batasan belanja (*limit*) kredit kepada Bendahara Pengeluaran/BPP yang penggunaannya dilakukan dengan kartu kredit pemerintah untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari Satker atau membiayai pengeluaran yang menurut sifat dan tujuannya tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme Pembayaran LS yang sumber dananya berasal dari rupiah murni.

Kepercayaan yang diberikan pemerintah untuk mengelola dana terhadap Kemendikbudristek dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya adalah komitmen organisasi yang ada dalam lingkungan Kemendikbudristek (Kemal et al., 2019). Untuk menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal diperlukan nilai, komitmen, dan kerjasama yang sinergis diantara para pimpinan dan seluruh staf sebagai suatu keluarga yang utuh (Luo & Shenkar, 2017). Keberhasilan suatu organisasi adalah merupakan keberhasilan sebagai suatu tim, dimana masing-masing unsur di dalamnya mengambil peran dan tanggung jawab (Warrick, 2017).

Tingginya komitmen organisasional dari karyawan akan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan tenaga yang lebih dalam mendukung keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan tempat bekerja

(Hanaysha, 2016). Keberhasilan atau tercapainya suatu tujuan dari organisasi tidak bisa terlepas dari hasil kerja seluruh komponen sumber daya manusia (SDM) yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam pencapaian tujuan tersebut, organisasi harus mempunyai karyawan yang produktif dan dapat bekerja secara konsisten terhadap suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Tingkat konsisten karyawan dalam bekerja menjadi hal yang sangat penting dan diperlukan oleh semua organisasi di dunia (Pawirosumarto, Setyadi, et al., 2017).

Penelitian oleh Dewi et al., (2017) ditemukan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat kompetensi SDM pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Dalam mencapai keberhasilan kinerja, Kemendikbudristek juga senantiasa menerapkan komunikasi efektif antar divisinya. Komunikasi merupakan faktor penting dalam menjalankan suatu aktivitas (Prokopenko et al., 2018). Penelitian oleh Sumaraw et al., (2018) menemukan bahwa komunikasi organisasi menunjang kegiatan pelayanan publik DI PT. TASPEN (PERSERO) CABANG MANADO. Hasil serupa juga ditemukan oleh Efendi & Kurniatun, (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran umum efektivitas implementasi Renstra UPI, intellectual capital dan komunikasi organisasi berada pada kategori tinggi. Secara parsial, intellectual capital dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI. Dengan adanya suatu komunikasi, aktivitas apapun dapat terjadi baik antar individu, antar kelompok maupun antar organisasi, baik organisasi formal maupun informal (White et al., 2016).

Besaran dana APBN, menjadikan kementerian RI menerapkan kebijakan baru per 1 Juli 2019. Kementerian Keuangan menerapkan kebijakan baru dalam pembayaran APBN yaitu penggunaan kartu kredit (Kurniati et al., 2020). Salah satu inspirasi kebijakan kartu kredit muncul beberapa tahun lalu ketika rombongan Presiden RI melakukan lawatan ke luar negeri dan perlu membawa uang kas yang jumlahnya banyak untuk membayar keperluan dinas selama di manca negara. Saat ini terdapat lebih kurang 22 ribu satuan kerja pengguna APBN di seluruh Indonesia yang masing-masing memiliki satu bendahara pengeluaran (Al Amjad, 2018). ada beberapa risiko bahwa uang yang dipegang bendahara digunakan untuk hal-hal selain keperluan dinas

Risiko yang pertama adalah pencurian. Risiko berikutnya adalah penggelapan (embezzlement) misalnya belanja fiktif dengan kwitansi bodong. Risiko lain terjadi

jika uang persediaan dipakai untuk menalangi keperluan pribadi bendahara atau pegawai lain (Farhan, 2017). Selama ini, kemendikbudristek selalu melakukan pengelolaan dana yang baik. Disamping program kemendikbudristek yang sangat vital, kejelasan dana menjadi salah satu alasan pemerintah memberikan kepercayaan terhadap KEMENDIKBUDRISTEK. Hubungan ini semakin signifikan Ketika didukung oleh adanya kinerja aparatur yang baik. Kinerja aparatur pemerintah yang baik sangat dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi pemerintahan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan melaksanakan kegiatan pembangunan (Christensen et al., 2016).

Profesionalisme para pegawai saat bekerja sangat penting agar kinerjanya maksimal dan memuaskan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh masyarakat. Berdasarkan jbaran tersebut, penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh faktor komunikasi dan komitmen organisasi (satuan kerja) terhadap pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah melalui kinerja aparatur sebagai variabel intervening (studi pada satuan Satuan kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, baik yang dilakukan oleh bawahan kepada bawahan, atau atasan dengan atasan, atau bahkan bawahan kepada atasan (Tanner & Otto, 2015). Dan ciri-ciri komunikasi organisasi antara lain adanya struktur yang jelas serta adanya batasan-batasan yang dipahami masing-masing anggota perusahaan. menurut Briandana & Irfan, (2019) bahwa komunikasi organisasi adalah proses dalam menciptakan dan saling menukar pesan di dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk menangani lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah dengan konsep berikut:

1. Proses: Sebuah organisasi merupakan sebuah sistem terbuka menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya secara dinamis. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. Pesan: merupakan susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Suatu komunikasi akan efektif bila pesan yang

dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Dalam komunikasi organisasi mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi, yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi dan arus tujuan dari pesan. 3.

3. Jaringan: Suatu jaringan komunikasi mencakup hanya dua orang, beberapa orang, atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain, hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.
4. Keadaan Saling Tergantung: Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Begitu juga halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi saling melengkapi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.
5. Hubungan: Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata-kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang-orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skil, moral dari seorang pengawas misalnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.
6. Lingkungan: Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Yang termasuk lingkungan internal adalah personalia (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal dari organisasi adalah langganan, leveransir, saingan dan teknologi

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya (Yahaya & Ebrahim, 2016). Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Tomy Fitrio et al., 2019). Adapun dimensi dan indikator untuk mengukur Komitmen organisasi adalah (Mathis & Jackson., 2003):

Tabel 1. Dimensi Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi	Indikator
Komitmen Afektif	1. Kenyamanan 2. Keterlibatan pekerjaan
Komitmen berkelanjutan	3. Kepuasan gaji 4. Kebutuhan untuk bertahan 5. Kerugian meninggalkan organisasi
Komitmen Normatif	6. Loyalitas 7. Kesediaan menerima pekerjaan 8. Kesadaran akan bekerja

Pencairan Dana APBN

Sistem penganggaran di Indonesia tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Menurut Julfekar, (2017) “APBN adalah rencana tahunan keuangan pemerintahan yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), yang berisi daftar sistematis dan terperinci atas rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran (1 Januari–31 Desember) dan ditetapkan dengan Undang-Undang serta dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

APBN terdiri dari pendapatan negara dan hibah, belanja negara, dan pembiayaan adalah merupakan instrumen utama kebijakan fiskal untuk mengarahkan perekonomian nasional dan menstimulus pertumbuhan ekonomi sehingga besarnya penyerapan akan berdampak pada pertumbuhan (Zhongming, 2018) Rasio realisasi penyerapan belanja Kementerian atau Lembaga terhadap pagu anggaran belanja merupakan suatu bentuk indikator efektivitas belanja negara (Hutama & Yudianto, 2019). Menurut (Nugroho, 2013), Pencairan dana APBN dapat diukur berdasarkan faktor berikut:

1. Faktor Perencanaan
2. Faktor Peraturan
3. Faktor SDM
4. Faktor Teknis
5. Faktor kendala Koordinasi
6. Faktor pengadaan Barang

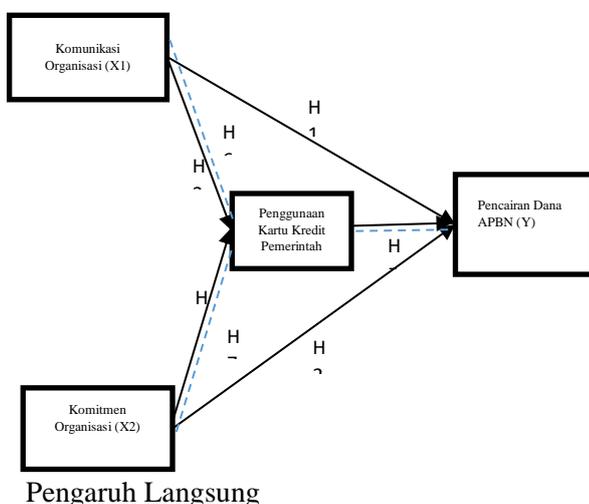
Kinerja Aparatur

Aparat sering diartikan sebagai pegawai negeri atau pegawai negara atau seperangkat sistem yang digunakan oleh penguasa/pemerintah untuk mengelola kekuasaannya atau semua perangkat yang digunakan oleh pemerintah untuk menerapkan kekuasaan pada masyarakat (Ali et al., 2019). Kinerja Aparatur adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aparatur pemerintah merupakan seseorang yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dengan berdasarkan ketentuan yang berlaku (Rantesalu et al., 2017). Dengan demikian dalam melaksanakan tugas-tugasnya tersebut harus dilandasi dengan rasa tanggung jawab, agar tercipta kualitas kinerja yang baik dan optimal serta dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat pada umumnya. Yang dimaksud aparatur pemerintah dalam penelitian ini adalah para pegawai negeri sipil yang ditugaskan atau menduduki jabatan perbendaharaan di lingkungan Setjen Kemendikbudristek. Pengukuran kinerja dikemukakan (Goshu & Kitaw, 2017) yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Ketepatan Waktu
4. Tingkat Kehadiran
5. Kemampuan bekerjasama

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Kerangka hipotesis dalam penelitian ini adalah



H1: Komunikasi Organisasi Mempengaruhi Pencairan Dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

H2: Komitmen Organisasi mempengaruhi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

H3: Komunikasi Organisasi Mempengaruhi Kinerja Aparatur

H4: Komitmen Organisasi Mempengaruhi Kinerja Aparatur

H5: Kinerja Aparatur mempengaruhi Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Pengaruh tidak langsung

H6: Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komunikasi Organisasi terhadap Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

H7: Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komitmen organisasi terhadap Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Jenis penelitian ini adalah penelitian causal effect. Penelitian causal effect yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Metode kuantitatif berupa angka-angka yang berasal dari pengukuran dengan menggunakan skala pada variabel-variabel yang ada dalam penelitian. Adapun skala dalam penelitian ini menggunakan skala likert (5-4-3-2-1). Jumlah populasi belum diketahui secara pasti. Responden dalam penelitian ini adalah 100 orang pada Satuan kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek wilayah III dengan responden yang tersebar di Medan, Palembang, Bandung, Yogyakarta, Semarang, Surabaya, Denpasar, Makassar, Padang, Banjarmasin, Aceh, Jayapura dan Gorontalo. Data pada penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner G-Form yang diberikan pada grup WhatsApp. Analisis data yang digunakan pendekatan struktural Equation Model (SEM) berbantuan aplikasi smart PLS (Civelek, 2018). Tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah:

Analisis Outer Model

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat dari :

- a. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading faktor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran

(indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7.

- b. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. discriminant validity yaitu membandingkan nilai squareroot of average variance extracted (AVE), Instrumen dinyatakan valid apabila memiliki skor AVE >0.5
- c. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficients. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- d. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7.

Uji Instrumen	Uji yang digunakan
Uji Validitas	Convergent Validity AVE
Uji Reliabilitas	Cronbach Alpha Composite Reliability

Uji R Square

R-square untuk konstruk dependen digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen yang menunjukkan presentasi besaran pengaruh.

Analisa Inner Model

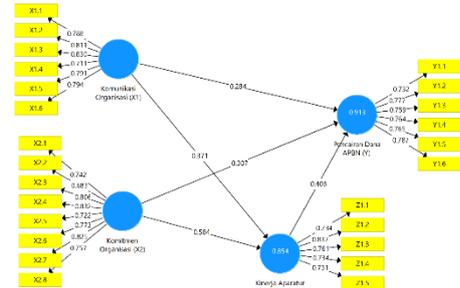
Analisis Inner Model atau yang biasa disebut dengan Model Struktural ini digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel yang diuji dalam model. Analisa inner model dalam pengujian menggunakan Smart PLS dilakukan dengan melakukan pengujian hipotesis Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96, sedangkan skor beta digunakan untuk mengetahui arah pengaruh hubungan antar varoabel. Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah
 $H_a = t\text{-statistik} > 1,98$ dengan skor p-values < 0,05.
 $H_0 = t\text{-statistik} < 1,98$ dengan skor p-values > 0,05

4. HASIL PEMBAHASAN

Hasil Analisa Outer Model

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas atau validitas kuesioner. Dalam penelitian ini, validitas konvergen dan AVE digunakan untuk menguji validitas. Jika nilai AVE > 0,05 dan nilai beban eksternal (> 0,6), instrumen dinyatakan valid.



Adapun penjabaran gambar di atas, dapat dilihat dalam table berikut.

Tabel 3. Hasil Analisa outer model

Variabel	Indikator	AVE	Outer Loading	Ket
Komunikasi Organisasi (X1)	X1.1	0,621	0,788	Valid
	X1.2		0,811	Valid
	X1.3		0,830	Valid
	X1.4		0,711	Valid
	X1.5		0,791	Valid
	X1.6		0,794	Valid
Komitmen Organisasi (X2)	X2.1	0,591	0,742	Valid
	X2.2		0,683	Valid
	X2.3		0,806	Valid
	X2.4		0,832	Valid
	X2.5		0,722	Valid
	X2.6		0,773	Valid
	X2.7		0,825	Valid
Kinerja Aparatur (Y)	Z1.1	0,579	0,734	Valid
	Z1.2		0,837	Valid
	Z1.3		0,761	Valid
	Z1.4		0,734	Valid
	Z1.5		0,731	Valid
Pencairan Dana APBN (Y)	Y1.1	0,584	0,732	Valid
	Y1.2		0,777	Valid
	Y1.3		0,759	Valid
	Y1.4		0,764	Valid
	Y1.5		0,765	Valid
	Y1.6		0,787	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Pada penelitian yang dilakukan ini digunakan 2 jenis uji reliabilitas diantaranya yaitu uji Cronbach Alpha dan Uji Composite Reliability. Uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha mengukur keandalan terendah (batas bawah). Jika nilai cronbach alpha data > 0,7 maka data dinyatakan baik. Pada saat yang sama, reliabilitas komposit mengukur nilai reliabilitas aktual dari variabel. Jika skor reliabilitas komprehensif data > 0,7, data dinyatakan sangat reliabel.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kinerja Aparatur (M)	0,817	0,873	Reliabel

Komitmen Organisasi (X2)	0,900	0,920	Reliabel
Komunikasi Organisasi (X1)	0,878	0,908	Reliabel
Pencairan Dana APBN (Y)	0,857	0,894	Reliabel

Hasil Uji Koefisien determinasi R2

Uji R-Square dipilih dalam penelitian ini untuk mengukur sejauh mana variabel endogen mendapat pengaruh dari variabel lain. Berdasarkan analisis data dengan menggunakan program smartPLS, didapatkan nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil uji R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted			
Kinerja Aparatur	0,854	0,851			
Pencairan Dana APBN	0,913	0,910			
Hipotesa	β	P Values	Keterangan		
H1 Komunikasi Organisasi mempengaruhi Mampengaruhi Pencairan Dana APBN	0,284	0,000	Hipotesis Diterima		
H2 Komitmen mempengaruhi Mampengaruhi dana APBN	0,307	0,000	Hipotesis Diterima		
H3 Komitmen mempengaruhi Mampengaruhi Aparatur	0,371	0,000	Hipotesis Diterima		
H4 Komunikasi Organisasi mempengaruhi Mampengaruhi Aparatur	0,584	0,000	Hipotesis Diterima		
H5 Kinerja Aparatur mempengaruhi Mampengaruhi dana APBN	0,403	0,000	Hipotesis Diterima		
H6 Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komunikasi Organisasi terhadap Pencairan dana APBN	0,150	0,008	Hipotesis Diterima		
H7 Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komitmen organisasi terhadap Pencairan dana APBN	0,235	0,000	Hipotesis Diterima		

Pembahasan

Komunikasi Organisasi mempengaruhi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang menunjukkan bahwa, baiknya komunikasi kemendikbudristek akan mempengaruhi efektifitas pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Utami & Pernamasari, (2019) bahwa, komunikasi yang baik diantara pegawai kemendikbudristek akan mempengaruhi efisiensi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Proses yang berbelit-belit, waktu yang lama dan tidak modern dianggap sebagai penyebab kementerian lembaga kesulitan dalam proses pengajuan tagihan. Perubahan sistem dalam proses pencairan menggunakan SPAN (Sistem

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh skor R2 untuk Kinerja Aparatur sebesar 0.854 yang artinya Kinerja Aparatur dipengaruhi oleh Komunikasi dan komitmen organisasi sebesar 85,4% dan 14,6% yang lain dipengaruhi oleh variabel yang belum dijelaskan dalam penelitian ini. Adapun Skor R2 untuk Pencairan Dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah (Y) adalah sebesar 91.3% yang artinya Kinerja Aparatur, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Organisasi mempengaruhi Kepuasan sebesar 91.3% dan 8.7% yang lain dipengaruhi oleh variabel yang belum dijelaskan dalam penelitian ini.

Analisa Inner Model

Hasil Analisa Inner Model

Perbendaharaan dan Anggaran Negara) diharapkan dapat mengefektifkan proses pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Hubungan yang harmonis diantara para pegawai disebabkan oleh adanya komunikasi timbal balik yang baik. Dengan adanya komunikasi yang baik, visi misi dalam Lembaga kemendikbudristek dapat dicapai dengan baik, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi diantara para pegawai dapat mengakibatkan adanya ketidakteraturan. Disebutkan oleh (Clark, 2019) koordinasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Koordinasi dapat berjalan lancar apabila antar sesama anggota Kemendikbudristek mampu mengembangkan komunikasi yang baik.

Komitmen Organisasi mempengaruhi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang artinya baiknya komitmen organisasi yang semakin baik akan mempengaruhi efektifitas pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Hasil penelitian ini sebagaimana temuan (Sopandi, 2019) bahwa, Komitmen Organisasi mempengaruhi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Komitmen organisasi menjadikan setiap anggota organisasi merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi pegawai. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (turnover) pegawai. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas yang tinggi (Yu et al., 2017). Komitmen organisasi mendorong para pegawai Kemendikbudristek untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukan

hasil yang seharusnya. Dengan produktivitas yang baik, hambatan dalam proses pengajuan dana APBN dapat mudah tertatasi sebab seluruh pihak saling berkontribusi. Kelengkapan dokumen SPM dapat mudah diselesaikan oleh para pegawai Kemendikbudristek sehingga meningkatkan efektifitas pencairan dana.

Komitmen Organisasi Mempengaruhi Kinerja Aparatur

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang artinya komitmen organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja aparatur. Hasil penelitian ini sebagaimana temuan penelitian Febrina & Syamsir, (2020) Bahwa komitmen organisasi mampu mempengaruhi kinerja aparatur. Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen Organisasi yang tinggi dalam lingkungan Kemendikbudristek, akan mempengaruhi situasi kerja yang professional (Indarti et al., 2017). Dengan memiliki komitmen yang tinggi maka pegawai akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerjanya) akan meningkat serta akan berdampak pula pada efisiensi ketercapaian target program Kemendikbudristek.

Komunikasi Organisasi Mempengaruhi Kinerja Aparatur

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang artinya baiknya komunikasi organisasi akan mempengaruhi kinerja aparatur. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Zainurossalamia et al., (2020) Bahwa, komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Organisasi terbentuk karena adanya kesamaan tujuan yang dimiliki tiap staffnya. Para pegawai yang bekerja di Kemendikbudristek memiliki alasan bekerja yang beragam. komunikasi yang terjalin dalam lingkungan Kemendikbudristek sangat menunjang aktivitas kerja para staff. Interaksi antara staff satu dengan yang lainnya, memberikan motivasi kepada staff pada saat bekerja dan mampu menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawah. Apabila ada hal yang tidak dimengerti atau adanya kesalahpahaman akibat tidak terciptanya komunikasi organisasi yang baik, maka dapat memicu terjadinya hambatan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Jika hal ini terjadi, maka dapat timbul kesalahan yang berpengaruh pada hasil kerjanya. Oleh karena itu komunikasi organisasi merupakan hal yang begitu krusial dalam lingkungan pekerjaan

termasuk di Kemendikbudristek (Qudrat & Aji, 2020). Dengan komunikasi yang baik, pesan yang dimaksud dapat dipahami yang mempengaruhi suksesnya program kemendikbudristek.

Kinerja Aparatur mempengaruhi Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang artinya baiknya Kinerja Aparatur akan mempengaruhi pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan (Widyantoko et al., 2020). Kinerja aparatur merupakan salah satu hal penting dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di lingkungan Kemendikbudristek. Dengan adanya kinerja, akan diketahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Pawirosumarto, Sarjana, et al., 2017). Perencanaan anggaran keuangan di Kemenristekditi menjadi salah satu hal yang penting. Pada praktiknya, banyak syarat yang harus dilengkapi untuk memudahkan proses pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Terdapat 8 langkah dengan 7 syarat yang harus dipenuhi dalam proses pencairan dana. Banyaknya syarat ini menuntut para aparatur untuk dapat melakukan kinerja yang sebaik mungkin sehingga proses pencairan dapat lebih efisien sebab persyaratan pencairan dana dapat diselesaikan dengan baik oleh para staff Kemendikbudristek.

Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komunikasi Organisasi terhadap Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang artinya Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komunikasi Organisasi terhadap Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan memudahkan koordinasi antar divisi dalam lingkup Kemendikbudristek (Kardiyem; Saputri, 2020). Semua informasi penting terkait proses pencairan dana harus dikomunikasikan antar sesama divisi yang berwenang, setiap divisi serta penanggung jawaan patut berkomunikasi secara efektif dengan bawahannya untuk mencapai tujuan tim. Koordinasi tidak mungkin dilakukan tanpa komunikasi tertulis dan lisan (Sciarelli et al., 2020). Dengan komunikasi yang baik, masing masing pegawai akan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tercipta efisiensi penyelesaian persyaratan pencairan dana. Hubungan antara

komunikasi organisasi terhadap proses pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah akan semakin signifikan Ketika masing masing pegawai di kemendikbudristek dapat memberikan kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan bahwa kinerja pegawai mampu memediasi hubungan komunikasi organisasi terhadap proses pencairan dana.

Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan Komitmen organisasi terhadap Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa skor p value < 0.05 dengan nilai beta positif yang artinya Kinerja Aparatur mampu memediasi hubungan komitmen Organisasi terhadap Pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Membangun komitmen organisasional menjadi aspek penting yang diperhatikan oleh Staf Kemendikbudristek karena dengan adanya komitmen organisasional maka staff tersebut akan memiliki kedekatan terhadap organisasi yang direfleksikan dalam bentuk kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan staff terhadap pekerjaannya. Komitmen yang tinggi membuat staff di lingkungan Kemendikbudrostek menjadi lebih setia dan bekerja keras untuk mencapai tujuan Lembaga (Nurjanah et al., 2020). Komitmen ini akan memberi kepuasan dalam pekerjaan yang didukung oleh timbal balik yang diberikan Kemendikbudristek. Dengan adanya komitmen organisasi, para ataff akan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugasnya, sebagaimana menyempurnakan syarat pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Hubungan antara komitmen organisasi akan semakin signifikan Ketika para pegawai memberikan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sungu et al., (2019); Almutairi, (2016), dan Asrar-ul-Haq et al., (2017).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kinerja dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja aparatur dan pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Selain itu, diketahui bahwa kinerja aparatur mampu memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan komunikasi terhadap pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Pada beberapa kasus ditemukan bahwa, proses pencairan dan APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah masih terhambat oleh banyaknya persyaratan, oleh sebab itu disarankan agar setiap kelompok pejabat perbendahara mampu memahami tugas dan

tanggung jawabnya masing masing berkaitan dengan kesiapan dokumen yang akan diajukan untuk pengajuan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan variable yang relevan yang kemungkinan mempengaruhi proses pencairan dana APBN dengan penggunaan kartu kredit pemerintah.

6. REFERENSI

- Al Amjad, J. (2018). Role of Commitments Information on Commitment Module of Treasury and Budget System (SPAN) in Realization of Asset Expenditure. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3154167>
- Ali, M., Amin, S., & Priansah, P. (2019). *Marketing Communication Strategy To Improve Tourism Potential*. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.575>
- Almutairi, D. O. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Alosani, M., Yusoff, R. Z., Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., Zien, R., Yusoff, B., & Abdullah, O. Y. (2016). Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance . *International Journal of Business and Management*, 11(10). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n10p172>
- Anik Puji Rahayu, & Lambang Subagiyo. (2020). Strategic Planning to the Competitive University: A Case Study at Islamic Muhammadiyah University of East Kalimantan. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.11.040>
- Briandana, R., & Irfan, M. (2019). *Broadcasting Management: The Strategy of Television Production Configuring for Sustainability in the Digital Era*. <https://doi.org/10.22161/ijels.46.40>
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and

- Legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12558>
- Civelek, M. E. (2018). Essentials of Structural Equation Modeling. *Zea Books*. <https://doi.org/10.13014/k2sj1hr5>
- Clark, C. (2019). *National Income and Outlay*. Routledge.
- Dewi1, N. L. P. L., Dwirandra, A. A. N. B., Wirakusuma, & Made Gede Wirakusuma. (2017). PENYERAPAN ANGGARAN PEMERINTAH KABUPATEN TABANAN Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4, 1609–1638.
- Efendi, H., & Kurniatun, T. C. (2016). Pengaruh Intellectual Capital dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Renstra UPI. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(1). <https://doi.org/10.17509/JAP.V23I1.5571>
- Farhan, Y. (2017). *The Road to Budget Transparency in Indonesia*.
- Febrina, D., & Syamsir, S. (2020). *The Influence of Integrity and Commitment Organizational on Employee Performance*.
- Goshu, Y. Y., & Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381–402. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.087103>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.139>
- Hutama, R. S., & Yudianto, I. (2019). The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2), 58–76. <https://doi.org/10.24198/JAAB.V2I2.22640>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250/FULL/PDF>
- Initiative, I. I. (2014). Development Planning 2015-2019 in Indonesia. *Prakarsa*, 45317. <https://doi.org/10.0/CSS/ALL.CSS>
- Jimad, H., Yuningsih, Y., Mardina, N., & Perdana, R. (2021). Educational Performance Management Model for Higher Education: Soft System Methodology Based Action Research Approach. *International Business and Accounting Research Journal*, 5(2), 143–157. <https://doi.org/10.35474/IBARJ.V5I2.201>
- Julfikar, J. (2017). KEDUDUKAN DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DALAM PENETAPAN DAN PENGAWASAN APBN DI INDONESIA. *DE LEGA LATA: Jurnal Ilmu Hukum*, 1(1), 162–183. <https://doi.org/10.30596/DELEGALATA.V1I1.786>
- Kardiyem; Saputri, F. M. W. (2020). The Role of Spiritual Intelligence in Moderating the Effect of Compensation Suitability, Apparatus Morality and Organizational Ethical Culture on Accounting Fraud Tendency. *International Journal of Business & Management Science*, 10(2).
- Kemal, I., Suryadi, & Rosyidi, U. (2019). Management of lecturers resource development at higher education. *International Journal of Higher Education*. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p246>
- Kurniati, P., Kurniati, P. N., & Nugroho, B. Y. (2020). CASHLESS GOVERNMENT: A CORRUPTION PREVENTION STRATEGY IN GOVERNMENT AGENCIES. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5(2), 171–182. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v5i2.154>
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2017). *The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context*. 59–92. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42745-4_4
- Mathis, R. L., & Jackson., J. H. (2003). *Human Resource Management*. Thompson.
- Nugroho, M. A. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN Di Akhir Tahun (Studi Kasus Di KPPN Malang). *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya*.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. <http://www.editorialmanager.com/cogentbusiness>, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793>

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085/FULL/PDF>
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2017). The influence of organizational culture on the performance of employees at university of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 950–963. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0030/FULL/PDF>
- Prokopenko, O., Holmberg, R., & Omelyanenko, V. (2018). “Information and communication technologies support for the participation of universities in innovation networks (comparative study)” ARTICLE INFO NUMBER OF TABLES 2. *Innovative Marketing*, 14(3), 17–29. [https://doi.org/10.21511/im.14\(3\).2018.03](https://doi.org/10.21511/im.14(3).2018.03)
- Qudrat, M., & Aji, W. (2020). INVESTIGATING ORGANIZATIONAL CULTURE IN SECRETARIAT GENERAL OF THE MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE OF INDONESIA. *International Journal of Education and Social Science Research*, 3(03). <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2020.302256>
- Rantesalu, A., Mus, A. R., Mapparenta, & Arifin, Z. (2017). *The effect of competence, motivation and organizational culture on employee performance: the mediating role of organizational commitment*. <https://doi.org/10.31227/OSF.IO/M7WQS>
- Saputra, A. (2018). Allocation of Education Budget in Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 1(2), 141–147. <https://doi.org/10.33258/BIRCI.V1I2.19>
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *TQM Journal*, 32(6), 1349–1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014/FULL/PDF>
- Sopandi, D. (2019). The Expenditure Process of the State Budget (APBN) Funds with the State Treasury and Budget (SPAN) System in the Perspective of Bureaucratic Reform: Case Study at State Treasury Service Office Denpasar. *International Research Journal of Engineering*, 5(6), 12–17. <https://doi.org/10.21744/irjeis.v5n6.759>
- Sumaraw, J. M., Worang, F. G., & Tumewu, F. J. (2018). THE RELATION BETWEEN EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AT PT. TASPEN (PERSERO) MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2), 728–737. <https://doi.org/10.35794/EMBA.V6I2.19662>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. <https://doi.org/10.1111/IJSA.12256>
- Tanner, G., & Otto, K. (2015). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *Http://Dx.Doi.Org/10.1080/09585192.2015.1090470*, 27(19), 2183–2201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1090470>
- Tomy Fitrio, Roky Apriansyah, Sabrina Utami, & LastName, H. Y. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment . *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 07(09). <https://doi.org/10.18535/ijrm/v7i9.em01>
- Utami, W., & Pernamasari, R. (2019). The Performance of Spending Budget: Governance and Human Resource Competence Perspectives (A Study on Ministries and State Institutions in Indonesia). *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 5(6).
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.01.011>
- White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 280–297.

- <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.01.004>
- Widyantoko, F., Hubeis, A. V., & Purwono, J. (2020). FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN THE DIRECTORATE OF COMMUNITY EDUCATION AND SPECIAL EDUCATION, MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE, REPUBLIC OF INDONESIA. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(4), 630–653. <https://doi.org/10.48080/JAE.V17I4.502>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. In *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2017). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *Https://Doi.Org/10.1080/09585192.2017.1380059*, 30(6), 964–987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
- Zainurossalamia, S., Darma, D. C., Kasuma, J., Ratnasari, L., Tasenęe, T., & Darma, C. (2020). APPARATUS PERFORMANCE AS MEDIATION OF CREATIVITY AND INNOVATION TOWARDS THE SUCCESSFUL APPLICATION OF E-KELURAHAN. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), 109. <https://doi.org/10.46827/EJHRMS.V4I2.827>
- Zhongming. (2018). *Public Financial Management Systems – Indonesia: Key Elements from a Financial Management Perspective*. <https://doi.org/10.22617/TCS189338-2>