

Optimalisasi Kinerja Anggaran : Peran Moderasi *Financial Advisor* pada Pengaruh Kompetensi, Koordinasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran

Lusi Istanti¹, Herma Wiharno², Dede Djuniardi³

^{1,2,3}Universitas Kuningan

Email: lusi.tanti134@gmail.com¹, herma.wiharno@uniku.ac.id², dede.djuniardi@uniku.ac.id³

Abstract

The budget execution performance at KPPN Kuningan is assessed as very good based on the Budget Execution Performance Indicators (IKPA), although some indicators such as the Deviation of Page III of DIPA have not been optimal. This indicates challenges in improving the quality of budget performance, both in the planning and execution stages, influenced by human resource competency, coordination smoothness, and organizational commitment. KPPN, through its role as a financial advisor, has the potential to strengthen the linkage between the internal factors of work units and the achievement of optimal budget execution performance. This quantitative research examines the influence of competency, coordination, and organizational commitment on budget execution performance, as well as the moderating role of the financial advisor at KPPN Kuningan. With 204 treasury officials as a saturated sample, the Moderated Regression Analysis (MRA) shows that the combination of competency, coordination, and commitment, along with the financial advisor function, synergistically enhances budget execution performance. The financial advisor's role is proven to be able to moderate this relationship. Therefore, strengthening the financial advisor's role by KPPN is recommended as a primary strategy to enhance and optimize the quality of budget performance and IKPA.

Keywords: competence, coordination, organizational commitment, financial advisor, budget implementation performance, IKPA

Abstrak

Kinerja pelaksanaan anggaran di KPPN Kuningan dinilai sangat baik berdasarkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), meskipun beberapa indikator seperti Deviasi Halaman III DIPA belum optimal.. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dalam meningkatkan kualitas kinerja anggaran, baik pada tahap perencanaan maupun pelaksanaan, yang dipengaruhi oleh kompetensi SDM, kelancaran koordinasi, dan komitmen organisasi. KPPN, melalui perannya sebagai *financial advisor*, berpotensi memperkuat keterkaitan antara faktor internal satuan kerja dan pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran yang optimal. Penelitian kuantitatif ini menguji pengaruh kompetensi, koordinasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran, serta peran moderasi *financial advisor* di KPPN Kuningan. Dengan 204 pejabat perbendaharaan sebagai sampel jenuh, analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan bahwa kombinasi kompetensi, koordinasi, dan komitmen, bersama dengan fungsi *financial advisor*, secara sinergis meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran. Peran *financial advisor* terbukti mampu memoderasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, penguatan fungsi peran *financial advisor* oleh KPPN direkomendasikan sebagai strategi utama untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kualitas kinerja anggaran dan IKPA.

Kata kunci: kompetensi, koordinasi, komitmen organisasi, *financial advisor*, kinerja pelaksanaan anggaran, IKPA

©2026 Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan

PENDAHULUAN

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023, kinerja didefinisikan sebagai “capaian kerja yang terukur dari sisi kuantitas dan kualitas keluaran suatu kegiatan atau hasil program” (PMK No. 62/2023, hlm. 3). Konsekuensinya, evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran memerlukan penetapan indikator yang jelas dan terukur untuk setiap pos anggaran. Pentingnya prinsip *Value for Money* (Nilai Uang) dalam pengelolaan anggaran tidak dapat diabaikan. Prinsip ini menuntut agar setiap pengeluaran pemerintah tidak hanya ekonomis dan efisien, tetapi juga efektif dalam menghasilkan manfaat publik yang maksimal (Sutanto et al., 2024). Performa anggaran yang optimal dapat dicapai melalui serangkaian proses yang terintegrasi, mulai

dari perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban yang tunduk pada peraturan perundang-undangan serta jadwal yang ketat, hingga realisasi keluaran yang bermutu dan selaras dengan prioritas pembangunan.

Pelaksanaan anggaran di lapangan menghadapi berbagai hambatan praktis, seperti selisih antara anggaran yang direncanakan dan terealisasi, serta penyerapan dana yang kurang maksimal. Implikasinya, potensi kinerja anggaran tidak tercapai sepenuhnya, bahkan dengan ketersediaan dana yang cukup. Guna menjawab tantangan ini, Kementerian Keuangan, melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan, menetapkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai instrumen kunci untuk evaluasi mendalam terhadap efisiensi pengeluaran negara.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Kuningan merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang memiliki peran strategis sebagai perpanjangan tangan Bendahara Umum Negara (BUN) dengan wilayah pembayaran Kabupaten Kuningan dan Kabupaten Majalengka. Kondisi kinerja IKPA KPPN Kuningan pada tahun 2025 yang belum mencapai potensi maksimal, meskipun dilaporkan baik sekali dengan nilai IKPA, mengindikasikan adanya tantangan fundamental dalam manajemen keuangan negara. Kegagalan untuk mencapai target optimal pada indikator-indikator kunci berimplikasi serius, di antaranya adalah: pertama, deviasi Hal. III DIPA yang mengurangi efektivitas arus kas dan menyulitkan Bendahara Umum Negara (BUN) dalam perkiraan likuiditas, sehingga menyebabkan dana menganggur. Kedua, pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Dana Tambahan Uang Persediaan (TUP) yang kurang tepat mencerminkan rendahnya ketertiban administrasi dan akurasi dalam proyeksi dana. Ketiga, tidak terpenuhinya target output yang berarti tujuan fisik peningkatan kualitas hidup masyarakat belum sepenuhnya terealisasi. Dampak di tingkat nasional meliputi penurunan kualitas belanja negara, akurasi manajemen kas BUN menjadi terganggu, munculnya likuiditas yang tidak produktif, penurunan efektivitas APBN, dan rendahnya optimalisasi manfaat belanja pemerintah bagi publik.

Analisis mendalam terhadap ketidakoptimalan pencapaian target kinerja pelaksanaan anggaran menunjukkan bahwa akar permasalahan seringkali berakar pada faktor internal satuan kerja. Ketidaksesuaian antara Rencana Penarikan Dana (RPD) dengan realisasi belanja, sebagaimana tercermin dalam deviasi Halaman III DIPA, dapat timbul akibat keterbatasan kapasitas perencanaan kas, minimnya koordinasi antar unit teknis dan keuangan, serta rendahnya kepatuhan terhadap jadwal pelaksanaan kegiatan. Ketidaktepatan pengelolaan UP dan TUP mencerminkan inefisiensi administrasi dan ketidakakuratan dalam proyeksi dana. Seharusnya UP dan TUP mendukung kelancaran operasional satker, namun pengelolaannya yang buruk dapat menyebabkan dana menganggur di kas bendahara. DJPb mengharuskan pertanggungjawaban atau pengembalian TUP tepat waktu untuk mencegah terhambatnya kas. Faktor penyebabnya meliputi rendahnya kompetensi pengelola keuangan, lemahnya komunikasi dengan pelaksana kegiatan mengenai pertanggungjawaban, dan minimnya komitmen organisasi pada kepatuhan perbendaharaan. Ketidacapaian target capaian output menandakan bahwa pengelolaan anggaran belum sepenuhnya berorientasi hasil. Risiko capaian output tidak tercapai meningkat apabila pelaksana kegiatan memiliki pemahaman target luaran yang rendah, koordinasi antara unit teknis dan keuangan buruk, dan komitmen organisasi hanya terpusat pada penyerapan anggaran. Kesimpulan mengenai krusialnya peningkatan kompetensi SDM, efektivitas koordinasi, dan komitmen organisasional untuk mengoptimalkan kinerja anggaran selaras dengan temuan dalam berbagai studi (Ratnasari, 2022; Setiawati et al., 2025). Kedua literatur tersebut, baik secara implisit maupun eksplisit, menyoroti ketiga faktor ini sebagai pondasi esensial dalam menjembatani kesenjangan antara perencanaan dan implementasi anggaran dengan tujuan pembangunan.

Studi literatur terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran (Setiawati et al., 2025; Sutanto et al., 2024), sedangkan kajian empiris lainnya menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap capaian kinerja anggaran/IKPA (Manangin et al., 2023). Studi literatur yang menyatakan bahwa koordinasi meningkatkan kinerja melalui peningkatan realisasi anggaran (Pribadi et al., 2024), tetapi dalam kajiannya (Ratnasari, 2022) menyatakan bahwa pengaruh koordinasi lemah terhadap deviasi anggaran yang berdampak pada IKPA. Studi literatur lainnya menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi (Tahar & Kuncahyo, 2020), sedangkan temuan lainnya menyatakan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran sebagai salah satu indikator IKPA (Suharti et al., 2023).

Peran KPPN sebagai financial advisor menjadi mekanisme esensial dalam mengatasi hambatan internal pada satuan kerja, sehingga memungkinkan pencapaian target kinerja yang optimal. Melalui arahan dan pendampingan terstruktur serta fasilitasi bantuan teknis yang memadai, KPPN secara efektif berfungsi sebagai perantara eksternal. Dampaknya adalah berkurangnya kesenjangan kompetensi pejabat perbendaharaan, penyederhanaan kerumitan koordinasi antar unit, dan penguatan dengan tawaran solusi berkualitas. Secara teoritis, pendekatan ini sangat sesuai dengan prinsip manajemen pengetahuan, di mana KPPN bertindak sebagai agen perubahan yang berevolusi dari sekadar pengetahuan prosedural menuju pengelolaan kas yang lebih

modern dan rasional (Sakti et al., 2024). Dengan memposisikan peran *financial advisor* sebagai penghubung, pengaruh inkonsisten akibat keterbatasan kapabilitas internal terhadap pencapaian kinerja dapat dieliminasi, sehingga mengoptimalkan dan mengupayakan efektivitas IKPA melalui kolaborasi berkelanjutan di bawah arahan yang tepat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran moderasi *financial advisor* pada pengaruh kompetensi SDM, koordinasi, komitmen organisasi, serta terhadap kinerja pelaksanaan anggaran dengan IKPA sebagai ukuran kinerja. Penelitian ini berupaya menjembatani kesenjangan antara kapabilitas internal satuan kerja dan optimalisasi kinerja anggaran melalui penguatan panduan eksternal. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran dan optimalisasi kinerja anggaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM)

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) melihat SDM sebagai aset krusial bagi pencapaian tujuan organisasi. Integrasi strategi dengan praktik SDM sangat penting untuk kinerja yang optimal dan berkelanjutan (Boxall & Purcell, 2016). Keberhasilan organisasi lebih bergantung pada pengelolaan SDM yang efektif daripada sekadar sumber daya finansial atau teknologi (Armstrong & Taylor, 2023). Dalam sektor publik, khususnya pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), kualitas SDM dalam setiap tahapan pengelolaan anggaran sangat memengaruhi kinerja anggaran. Oleh karena itu, kompetensi pegawai, koordinasi antar unit, dan komitmen organisasi adalah pilar SHRM kunci untuk perbaikan kinerja anggaran. Penelitian ini menerapkan SHRM dalam kerangka Teori AMO (Appelbaum et al., 2000), yang menyatakan kinerja dipengaruhi oleh *Ability, Motivation, and Opportunity*., untuk menganalisis dampak SDM pada kinerja anggaran. Dalam studi ini, kompetensi melambangkan *Ability*, komitmen organisasi mewakili Motivasi dan koordinasi mencerminkan *Opportunity*. *Financial Advisor* berperan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh faktor-faktor ini terhadap kinerja anggaran melalui konsultasi dan fasilitasi. Kerangka SHRM AMO menekankan bahwa peningkatan kompetensi, koordinasi, dan komitmen, dengan dukungan Financial Advisor, akan menghasilkan kinerja anggaran yang optimal.

New Publik Managemen (NPM)

Hood (1991) mengidentifikasi New Public Management (NPM) sebagai pendekatan yang memprioritaskan kinerja dalam administrasi publik, dengan penekanan pada efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas melalui pengukuran yang terkuantifikasi. Dalam konteks pengelolaan APBN, Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) menjadi contoh penerapan prinsip NPM, yang mengevaluasi tidak hanya penyerapan dana, tetapi juga kualitas perencanaan, kelancaran operasional, manajemen kas, hasil yang dicapai, serta kepatuhan terhadap regulasi. IKPA selaras dengan prinsip NPM mengenai manajemen berbasis kinerja dan akuntabilitas, di mana kompetensi, koordinasi, dan komitmen organisasi memegang peranan penting. *financial advisor* mendukung satuan kerja dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran yang terlihat dari perbaikan nilai IKPA.

Kinerja pelaksanaan anggaran

Kinerja pelaksanaan anggaran, yang diukur berdasarkan aturan pelaksanaannya dan penilaian IKPA, dipahami sebagai kapasitas unit kerja dalam menjalankan anggaran dengan tertib, tepat waktu, sesuai rencana, patuh pada ketentuan, serta berorientasi pada efisiensi, efektivitas, dan pencapaian output. Pandangan ini konsisten dengan PMK Nomor 62 Tahun 2023 yang menekankan pentingnya pengelolaan APBN secara tertib, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab. Definisi kinerja anggaran menurut Mardiasmo (2018) merujuk pada tingkat optimalisasi organisasi dalam mengelola anggarannya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Kinerja pelaksanaan anggaran menjadi bagian penting dari kinerja anggaran secara keseluruhan. Menurut PER-5/PB/2024, IKPA adalah standar yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan, sebagai Bendahara Umum Negara dan pengelola fiskal, guna mengevaluasi kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga. Penilaian ini mencakup tiga dimensi vital, yaitu kualitas perencanaan, kualitas pelaksanaan, dan kualitas hasil dari pelaksanaan anggaran. IKPA adalah indikator gabungan yang terdiri atas delapan indikator kunci dengan pembobotan spesifik: Revisi DIPA (10%), Deviasi Hal III DIPA (15%), Penyerapan Anggaran (20%), Belanja Kontraktual (10%), Penyelesaian Tagihan (10%), Pengelolaan UP & TUP (10%), Dispensasi SPM (sebagai pengurang), dan Capaian Output (25%). Nilai IKPA menjadi bagian dari penilaian Nilai Kinerja Anggaran. Oleh karena itu, efektivitas kinerja anggaran secara komprehensif tercermin secara langsung dari kinerja pelaksanaan anggaran.

Kompetensi

Kompetensi, menurut Spencer dan Spencer (1993), merupakan atribut internal individu yang secara langsung memengaruhi kinerja kerja unggul, meliputi pengetahuan, keterampilan, persepsi diri, karakteristik, dan motivasi. Hutapea dan Thoha (2008) menambahkan bahwa kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang krusial untuk memenuhi standar tugas. Dalam pengelolaan anggaran negara, kompetensi sangat penting untuk kemampuan merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan melaporkan anggaran secara akurat. Pengelolaan keuangan yang kompeten menghasilkan kinerja anggaran optimal melalui efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

Koordinasi

Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mengartikan koordinasi sebagai proses menyatukan tujuan dan aktivitas berbagai unit organisasi demi mewujudkan keselarasan dan efektivitas dalam pencapaian sasaran bersama. Sejalan dengan itu, Robbins dan Coulter (2017) memandang koordinasi sebagai mekanisme penyelarasan tugas agar seluruh elemen organisasi dapat beroperasi secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran koordinasi dalam pengelolaan anggaran pemerintah sangatlah fundamental, mengingat proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga pelaporan melibatkan interaksi lintas fungsi oleh KPA, PPK, PPSPM, bendahara, operator keuangan, dan unit-unit lain. Oleh karena itu, peningkatan koordinasi antara unit kerja dan pengelola keuangan berkorelasi positif dengan optimalisasi kinerja anggaran, yang tercermin dari ketepatan pelaksanaan, pencapaian output, dan pencapaian IKPA yang optimal.

Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2019), komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana individu merasa terikat dan teridentifikasi dengan organisasinya, termasuk adanya keinginan kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1997) lebih lanjut mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi utama: afektif (keterikatan emosional), keberlanjutan (pertimbangan biaya dan manfaat dari keikutsertaan), dan normatif (perasaan kewajiban untuk berkontribusi). Dalam pengelolaan anggaran pemerintah, komitmen ini esensial untuk mendorong pegawai agar sungguh-sungguh menjalankan tugas, patuh regulasi, dan fokus pada tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab dalam seluruh siklus pengelolaan anggaran. Oleh karena itu, komitmen pengelola keuangan yang kuat berkorelasi positif dengan optimalisasi kinerja anggaran, ditandai dengan kualitas pelaksanaan, pencapaian target, dan peningkatan IKPA.

Financial Advisor

Financial advisor bertugas memandu pengambilan keputusan keuangan dengan analisis, perencanaan, dan rekomendasi demi efektivitas sumber daya guna mencapai tujuan organisasi, sebagaimana diuraikan Brigham dan Ehrhardt (2016). Cruciani (2017) melengkapi pandangan ini dengan menyatakan bahwa advisor tidak hanya memberikan informasi teknis, tetapi juga memfasilitasi pemahaman rasional klien terhadap opsi keuangan melalui pengetahuan, komunikasi, dan hubungan yang didasari kepercayaan. Implementasi peran ini dalam pengelolaan APBN tercantum dalam KEP-32/PB/2024, yang mengamanatkan KPPN sebagai Financial Advisor melalui fungsi *Central Government Advisory*, *Local Government Advisory*, dan *Special Mission Advisory*. KPPN memberikan masukan, konsultasi, asistensi, dan rekomendasi bagi satuan kerja dalam siklus anggaran. Dengan demikian, peran *financial advisor* adalah sebagai mekanisme pendampingan finansial yang memberdayakan satuan kerja untuk meningkatkan kualitas keputusan anggaran, mengatasi kendala, mematuhi regulasi, dan mencapai target kinerja anggaran. Pada penelitian ini, peneliti fokus menguji peran *Central Government Advisory* pada KPPN Kuningan.

Hipotesis

- H1 : Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran..
- H2 : Koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.
- H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.
- H4 : *Financial advisor* berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran
- H5 : *Financial advisor* memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.
- H6 : *Financial advisor* memoderasi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.
- H7 : *Financial advisor* memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Studi ini menggunakan metode deskriptif dan eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif, Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari para pejabat perbendaharaan (Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar/PPSPM, Pejabat Pembuat Komitmen/PPK dan Bendahara Pengeluaran) pada satuan kerja wilayah pembayaran KPPN Kuningan yang memiliki tanggung jawab dan secara aktif terlibat dalam pengelolaan anggaran negara dan berinteraksi dengan KPPN sebagai *financial advisor* . Pada tahun 2025, satuan kerja pada KPPN Kuningan berjumlah 68 satuan kerja dibawah Kementerian Negara/Lembaga, dalam satu satker ada 3 pejabat perbendaharaan sebagai populasi. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan sampel jenuh (seluruh populasi dijadikan sampel yaitu 68 satker x 3 pejabat perbendaharaan = 204 pejabat perbendaharaan)

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan instrument berupa kuesioner Kuesioner disebarakan secara online melalui layanan *Google Form* dan *WhatsApp*, agar jangkauan responden lebih luas. Semua pertanyaan dalam kuesioner menggunakan Skala yang interval 1–10. Data yang digunakan adalah data primer, karena diperoleh langsung dari sampel penelitian dari responden menggunakan angket berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini, terdapat tiga jenis variabel: 1) Variabel Independen (X): Variabel yang mempengaruhi kinerja anggaran, yaitu Kompetensi (X_1), Koordinasi (X_2), Komitmen Organisasi (X_3) 2) Variabel Dependen (Y): Variabel yang menjadi fokus pengukuran akibat pengaruh variabel independen, yaitu Kinerja Pelaksanaan Anggaran (Y). 3) Variabel Moderasi (Z): Variabel yang memoderasi atau memperkuat/memperlemah pengaruh antara variabel independen dan dependen, yaitu *Financial advisor* (Z).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa Data

1. Uji Validitas

Untuk menentukan validitas suatu pernyataan pada kuesioner, dilakukan uji validitas dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Pernyataan dinyatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dalam penelitian ini, seluruh pernyataan dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} melebihi r_{tabel} yakni sebesar sebesar 0,374.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel yang Diteliti	Jumlah Pernyataan Angket	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi (X_1)	12 pernyataan	0,939	reliabel
Koordinasi (X_2)	16 pernyataan	0,952	reliabel
Komitmen Organisasi (X_3)	12 pernyataan	0,968	reliabel
Kinerja Pelaksanaan Anggaran (Y)	16 pernyataan	0,968	reliabel
Financial advisor (Z)	12 pernyataan	0,959	reliabel

Sumber : Data *Output SPSS*, Olah Data Peneliti, 2026

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal antarbutir pernyataan tergolong baik. Dengan demikian, instrumen layak digunakan dalam penelitian

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas pada regresi dipakai untuk mengecek apakah residual dari model mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, yang dijalankan melalui perangkat lunak statistik SPSS 31. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			204
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		7.20895922
Most Extreme Differences	Absolute		.058
	Positive		.026
	Negative		-.058
Test Statistic			.058
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.093
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.095
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.088
		Upper Bound	.103

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

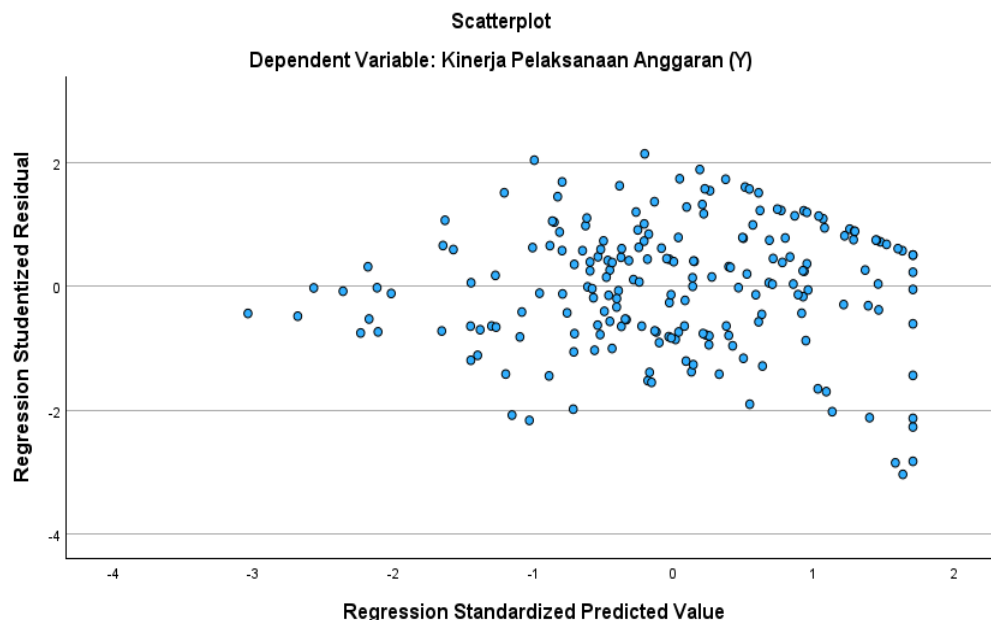
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber: Data *output SPSS*, 2026

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas diketahui bahwa dari hasil output memperoleh nilai signifikansi sebesar $0.093 > 0.05$. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Gambar 1
Hasil Uji Heterokedastisitas



Sumber : Gambar *output SPSS*, 2026

Berdasarkan scatterplot uji heteroskedastisitas pada gambar 1, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu,. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala

heteroskedastisitas sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut

c. Uji Multikolinearitas

Tabel 3
 Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.396	10.881		1.231	.220		
	Kompetensi (X1)	.414	.078	.335	5.283	<.001	.682	1.465
	Koordinasi (X2)	.035	.058	.039	.608	.544	.674	1.483
	Komitmen Organisasi (X3)	.255	.120	.147	2.132	.034	.574	1.744
	Financial Advisor (Z)	.475	.093	.335	5.089	<.001	.632	1.581

a. Dependent Variable: Kinerja Pelaksanaan Anggaran (Y)

Sumber : Data *output SPSS*, 2026

Hasil uji multikolinearitas pada SPSS ditunjukkan melalui nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas. Karena seluruh variabel yaitu Kompetensi ,Koordinasi, Komitmen Organisasi dan *Financial Advisor* , memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10.

Hasil Analisis Deskriptif

Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian, dari 204 responden yang disurvei,beberapa karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
 Deskripsi Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Responden)	Persentase (%)
Usia	20–30 tahun	10	4,9
	31–40 tahun	35	17,2
	41–50 tahun	85	41,7
	> 50 tahun	74	36,3
Jenis Kelamin	Laki-laki	145	71,1
	Perempuan	59	28,9
Pendidikan Terakhir	SMA	9	4,4
	D3	12	5,9
	S1	127	62,3
	S2	49	24
	S3	7	3,4
Lama Menjabat	0–5 tahun	122	59,8
	6–10 tahun	38	18,6
	11–15 tahun	20	9,8
	16–20 tahun	17	8,3
	> 20 tahun	7	3,4

Sumber: Hasil Responden Penelitian,diolah peneliti 2026

Berdasarkan tabel 4 diatas, menguraikan bahwa mayoritas sampel penelitian terdiri dari individu berusia produktif (41,7%), berjenis kelamin laki-laki (71,1%), bergelar sarjana (62,3%), dengan masa jabatan yang belum lama (59,8)

Deskripsi Variabel Penelitian Berdasarkan Hasil Kuesioner dianalisa dengan menggunakan perhitungan prosentase dengan membandingkan total skor angket dengan skor kriterium. prosentase tersebut diinterpretasi berdasarkan daerah kriterium yang dibagi menjadi tiga kategori, yaitu rendah (0%-33,33%), sedang (34%-67%) dan tinggi (68%-100%). Hasil analisisnya adalah semua variabel penelitian masuk dalam kategori tinggi yaitu Kompetensi (92,79%), Koordinasi (90,74%), Komitmen organisasi (92,67), Financial Advisor (91,40) dan kinerja pelaksanaan anggaran (90,68). Kesimpulannya, semua variabel penelitian secara deskriptif berada dalam kondisi yang baik, kategori kriterium tinggi dan mendapatkan persepsi positif dari responden..

Hasil Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis/MRA*)

Hasil analisis MRA model satu digunakan untuk mengerahui pengaruh langsung variabel independen (Kompetensi, koordinasi dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen. Hasil persamaan regresi linear $Y = 25,659 + 0,410X_1 + 0,128X_2 + 0,497X_3$ menunjukkan bahwa kompetensi (X1), koordinasi (X2), dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran (Y). Nilai Adjusted R Square sebesar 0,375 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dalam model, kemampuan variabel independen dalam menjelaskan kinerja pelaksanaan anggaran sebesar 37,5%.

Hasil analisis MRA model dua digunakan untuk mengerahui pengaruh langsung variabel moderasi *financial advisor* terhadap variabel dependen. Hasil persamaan regresi linear berganda $Y = 13,396 + 0,414X_1 + 0,035X_2 + 0,255X_3 + 0,475Z$, menunjukkan bahwa *financial advisor* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran (Y). Nilai Adjusted R Square sebesar 0,444 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dalam model, kemampuan variabel independen dalam menjelaskan kinerja pelaksanaan anggaran sebesar 44,4%.

Hasil analisis MRA model tiga digunakan menunjukkan peran *financial advisor* (Z) dalam memoderasi kompetensi (X1), koordinasi (X2), dan komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja pelaksanaan anggaran (Y). Hasil persamaan regresi moderasi $Y = -415,080 - 2,910X_1 + 2,314X_2 + 4,491X_3 + 4,355Z + 0,031X_1Z - 0,021X_2Z - 0,039X_3Z$, menunjukkan bahwa *financial advisor* (Z) memoderasi pengaruh kompetensi (X1), koordinasi (X2), dan komitmen organisasi (X3) terhadap Kinerja pelaksanaan anggaran (Y). Nilai Adjusted R Square sebesar 0,481 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dalam model, kemampuan variabel independen dalam menjelaskan kinerja pelaksanaan anggaran sebesar 48,1%.

Berdasarkan model dua MRA, Variabel *Financial advisor* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran dan variabel interaksi berpengaruh signifikan juga kinerja pelaksanaan anggaran, maka moderasi yang terbentuk adalah quasi moderasi dimana variabel *financial advisor* (Z) dapat berperan sebagai variabel independen sekaligus variabel moderator.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ini mengacu pada uji model MRA dengan menggunakan uji t, dan dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Beta	t _{hitung}	Sig.	Kesimpulan
H1 : Kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	0,410	4,931	0,000	terdukung
H2 : Koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	0,128	2,174	0,031	terdukung
H3 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	0,497	4,265	0,000	terdukung
H4 : <i>Financial advisor</i> berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	0,475	5,809	0,000	terdukung
H5 : <i>Financial advisor</i> memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	0,031	2,641	0,009	terdukung
H6 : <i>Financial advisor</i> memoderasi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	-0,021	-2,627	0,009	terdukung
H7 : <i>Financial advisor</i> memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.	-0,016	-2,345	0,020	terdukung

Sumber : Olah Data Peneliti, 2026

Hipotesis 1, Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki nilai t hitung sebesar 4,931 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Hipotesis 2, Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel koordinasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,174 dengan tingkat signifikansi 0,031. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Hipotesis 3, Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 4,265 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Hipotesis 4, Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *financial advisor* memiliki nilai t hitung sebesar 5,809 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka *financial advisor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Hipotesis 5, Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara kompetensi dan *financial advisor* (X_1Z) memiliki nilai t hitung sebesar 2,641 dengan tingkat signifikansi 0,009. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka *financial advisor* mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Hipotesis 6, Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara koordinasi dan *financial advisor* (X_2Z) memiliki nilai t hitung sebesar -2,627 dengan tingkat signifikansi 0,009. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka *financial advisor* mampu memoderasi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Hipotesis 7, Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara komitmen organisasi dan *financial advisor* (X_3Z) memiliki nilai t hitung sebesar -2,345 dengan tingkat signifikansi 0,020. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka *financial advisor* mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Pembahasan

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran

Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia secara signifikan berkontribusi pada peningkatan Kinerja pelaksanaan anggaran. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi (Beta) sebesar 0,410 dan tingkat signifikansi p-value sebesar 0,000, yang mengkonfirmasi dukungan terhadap hipotesis yang diajukan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi sumber daya manusia, maka semakin meningkat pula kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja wilayah KPPN Kuningan. Dalam kerangka konseptual AMO, kompetensi merujuk pada dimensi Ability, yang menurut Spencer dan Spencer (1993) merupakan karakteristik fundamental penentu keberhasilan kinerja, sementara Hutapea dan Thoha (2008) menekankan peranan pengetahuan dan keterampilan. Peningkatan kapabilitas individu, dari sudut pandang SHRM, merupakan kunci untuk memastikan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Konsep NPM juga menekankan pentingnya profesionalisme di sektor publik. Oleh karena itu, kompetensi menjadi prasyarat vital bagi Kinerja pelaksanaan anggaran yang efektif. Efektivitas dan efisiensi Kinerja pelaksanaan anggaran, yang diukur menurut Mardiasmo (2018), juga harus selaras dengan kualitas belanja sebagaimana diatur dalam PMK Nomor 62 Tahun 2023, serta IKPA yang sesuai dengan Peraturan Direktorat jenderal perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024

Temuan mengenai pengaruh positif kompetensi SDM terhadap kinerja anggaran ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh (Muhamma Iqbal, 2022) yang menemukan korelasi serupa dengan penyerapan anggaran sebagai proksi IKPA. Selain itu, kajian Sutanto et al. (2024) secara teoritis juga memperkuat pandangan ini, menyoroti sinergi antara kompetensi dan komunikasi dalam pencapaian nilai IKPA. Studi ini menambahkan bukti empiris dalam konteks KPPN Kuningan, mengkonfirmasi bahwa fondasi 'Ability' dalam kerangka AMO tetap menjadi faktor krusial dalam rangka kinerja pelaksanaan anggaran.

2. Pengaruh Koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran

Temuan analisis menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Koordinasi terhadap Kinerja pelaksanaan anggaran, ditandai dengan nilai Beta 0,128 dan signifikansi 0,031, sehingga hipotesis terkait diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik koordinasi yang terjalin antarpegawai maupun antarbagian dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kualitas kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja wilayah KPPN Kuningan. Dalam kerangka AMO, koordinasi diidentifikasi sebagai komponen 'Opportunity', yang memfasilitasi kolaborasi lintas unit untuk mencapai kelancaran operasional. Hal ini konsisten dengan pandangan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mengenai penyelarasan tindakan. Robbins dan Coulter (2017) juga menyoroti pentingnya sinkronisasi dalam pengelolaan. Implementasi

NPM mendorong perbaikan koordinasi untuk meminimalkan inefisiensi birokrasi yang terfragmentasi, sehingga mempercepat proses anggaran dan mendukung target IKPA sesuai dengan PER-5/PB/2024.

Konsistensi temuan penelitian ini terlihat dengan studi terdahulu dari Mutabari & Warui, (2023), yang melaporkan Koordinasi anggaran meningkatkan kinerja finansial. Selain itu, penelitian oleh Trisulo & Budi Susilo, (2025) menyatakan bahwa koordinasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas perencanaan penarikan dana sebagai indikator IKPA. Hal ini menambahkan bukti empiris dalam konteks KPPN Kuningan, mengkonfirmasi bahwa fondasi 'Opportunity' dalam kerangka AMO tetap menjadi faktor yang krusial dalam kinerja pelaksanaan anggaran.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran

Komitmen Organisasi menunjukkan korelasi yang sangat kuat dengan Kinerja pelaksanaan anggaran. Pengujian statistik menghasilkan nilai Beta 0,497 dengan signifikansi 0,000, yang sepenuhnya mendukung hipotesis yang diajukan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja wilayah KPPN Kuningan. Dalam konteks teori AMO, komitmen dikaitkan dengan dimensi 'Motivation', di mana pegawai yang loyal cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi. Teori Meyer dan Allen (1997) yang membedakan komitmen afektif dan normatif memberikan landasan teoritis yang kuat. Robbins dan Judge (2019) mengaitkan komitmen dengan keselarasan pegawai terhadap tujuan organisasi. Komitmen organisasi secara inheren meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran. Pendekatan SHRM dan prinsip NPM sama-sama menyoroti bagaimana komitmen dapat menciptakan nilai tambah dalam pengelolaan keuangan negara, sejalan dengan kriteria yang ditetapkan oleh Mardiasmo (2018)

Hasil penelitian ini konsisten dengan publikasi sebelumnya dari Tahar & Kuncahyo (2020), yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berkontribusi positif terhadap kinerja instansi. Selain itu, penelitian yang dilakukan Manangin, et.al (2023) juga mengonfirmasi bahwa komitmen berperan penting dalam pencapaian nilai IKPA. temuan ini menambahkan bukti empiris dalam konteks KPPN Kuningan, mengkonfirmasi bahwa fondasi 'Motivation' dalam kerangka AMO tetap menjadi faktor yang berpengaruh dalam kinerja pelaksanaan anggaran.

4. Financial advisor berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran

Hasil pengujian terhadap Financial Advisor (FA) juga mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja pelaksanaan anggaran, dengan Beta 0,475 dan signifikansi 0,000, yang menguatkan hipotesis penelitian. Semakin optimal peran *financial advisor*, maka semakin meningkat pula kinerja anggaran pada satuan kerja wilayah KPPN Kuningan. Dalam paradigma SHRM, FA berperan sebagai bentuk dukungan manajerial yang strategis, sekaligus merupakan cerminan penerapan praktik bisnis yang diadopsi oleh NPM. FA memfasilitasi pembuatan keputusan finansial yang lebih rasional. Peran FA selaras dengan prinsip-prinsip financial advisor yang dikemukakan Brigham dan Ehrhardt (2016) serta Cruciani (2017) mengenai efektivitas peran financial advisor dalam pengambilan keputusan keuangan. Di lingkungan pemerintahan, peran FA diperkuat melalui KEP-32/PB/2024. Optimalisasi pelaksanaan anggaran dapat dicapai melalui bantuan teknis krusial dari FA. Optimalisasi pelaksanaan anggaran dapat dicapai melalui bantuan teknis krusial dari FA. Sakti et al. (2024) dalam penelitian mereka menggarisbawahi strategi untuk memperkuat peran KPPN sebagai *financial advisor* dengan menerapkan sistem *knowledge management*.

5. Financial advisor memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Studi ini menguji peran moderasi Financial Advisor (FA) terhadap pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pelaksanaan anggaran. Hasilnya menunjukkan dukungan terhadap hipotesis moderasi (Beta = 0,031; signifikansi = 0,009), mengindikasikan bahwa FA memperkuat dampak positif kompetensi pada kinerja pelaksanaan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi pegawai dan semakin optimal peran *financial advisor*, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja anggaran yang dihasilkan organisasi. Dalam kerangka AMO, FA berperan memberikan tambahan 'Opportunity', yang memungkinkan individu dengan 'Ability' yang memadai untuk memanfaatkan pengetahuannya secara lebih optimal. Kombinasi antara kompetensi individu (Spencer dan Spencer, 1993) dengan panduan strategis dari FA (KEP-32/PB/2024) menciptakan sinergi strategis (SHRM), yang membantu memitigasi risiko kesalahan pengelolaan anggaran (sesuai PMK 62/2023) serta mendukung tujuan NPM dalam penyediaan layanan publik yang berkualitas melalui kompetensi teknis.

6. Financial advisor memoderasi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran.

Berdasarkan data statistik (signifikansi = 0,009), nilai Beta negatif (-0,021). Penelitian ini menemukan bahwa Financial Advisor (FA) memoderasi hubungan secara signifikan, tetapi dengan arah negatif. Artinya, FA tidak memperkuat, melainkan justru melemahkan pengaruh koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran. Penjelasan ini sejalan dengan teori perilaku Skinner (1953) yang menekankan bahwa pengawasan yang berlebihan dapat menghambat kerja sama. Jika FA dianggap sebagai kontrol atau tekanan administratif, koordinasi satker menjadi tidak efektif. Sejalan dengan studi relational coordination Bolton, et.al (2021), efektivitas koordinasi bergantung pada komunikasi, tujuan, dan rasa saling menghormati. Peran FA dalam memberikan arahan berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, sehingga prinsip sinkronisasi menurut Robbins dan Coulter (2017) menjadi kurang efektif karena pejabat perbendaharaan mungkin cenderung hanya mematuhi FA tanpa keterlibatan aktif dalam proses koordinasi. Dengan demikian, hasil negatif menunjukkan bahwa FA pada KPPN Kuningan dalam penelitian ini lebih dipersepsikan sebagai kontrol tambahan, bukan dukungan, sehingga melemahkan dampak koordinasi pada kinerja pelaksanaan anggaran.

7. Financial advisor memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran

Financial Advisor juga ditemukan memperlemah pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pelaksanaan anggaran. Hipotesis ini didukung oleh signifikansi 0,020, namun dengan nilai Beta negatif (-0,016), yang mengonfirmasi efek pelemahan. Financial Advisor secara signifikan memoderasi hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Pelaksanaan Anggaran, namun dengan efek pelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa Financial Advisor tidak memperkuat, melainkan mengurangi dampak Komitmen Organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran. Fenomena ini dapat dikaji melalui teori *motivation crowding*, yang berpendapat bahwa insentif eksternal dapat mengikis motivasi internal ketika dipandang sebagai upaya kontrol (Frey & Jegen, 2001). Georgellis et.al (2011) turut mengamati dalam konteks pelayanan publik bahwa faktor-faktor eksternal tertentu berpotensi mereduksi motivasi intrinsik para pegawai. Komitmen organisasi, menurut Meyer dan Allen (1997), adalah ikatan psikologis yang mendorong keterlibatan dan kontribusi. Kontrol eksternal yang dominan berisiko mengurangi kontribusi tersebut. Teori perilaku Skinner (1953) menggarisbawahi pengaruh konsekuensi, sehingga persepsi pejabat perbendaharaan terhadap pembatasan oleh FA dapat mengurangi motivasi komitmen. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana individu terikat pada tujuan dan nilai organisasi. Kepatuhan terhadap FA daripada tindakan proaktif yang bersumber dari komitmen, menyebabkan komitmen tersebut kurang efektif dalam mendorong kinerja dan efektivitas anggaran. Dengan demikian, hasil negatif menunjukkan bahwa FA pada KPPN Kuningan dalam penelitian ini lebih dipersepsikan sebagai faktor kontrol eksternal, bukan dukungan, sehingga melemahkan dampak komitmen pada kinerja pelaksanaan anggaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan peran moderasi financial advisor pada pengaruh kompetensi, koordinasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan
2. Koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan.
4. *Financial advisor* berpengaruh terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan
5. *Financial advisor* memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan.
6. *Financial advisor* memoderasi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan.
7. *Financial advisor* memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada KPPN Kuningan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh maka dapat diberikan saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara
Peran KPPN sebagai *finansial advisor* dalam mengoptimalkan kualitas kinerja pelaksanaan anggaran disarankan untuk meningkatkan secara efektifitas, asistensi serta fasilitasi melalui bantuan teknis dan konsultasi dalam memberi dukungan dan mengatasi hambatan pada satuan kerja dengan komunikasi yang lebih efektif. Peningkatan efisiensi sistemik untuk mencapai optimalisasi kinerja dan tata kelola berorientasi hasil dapat dicapai melalui sinergi pelatihan SDM, koordinasi dan kolaborasi, motivasi manajerial, dan keterlibatan aktif *finansial advisor*.
2. Bagi satuan kerja
Satuan kerja disarankan untuk secara teratur mengadakan pelatihan teknis dan forum diskusi mengenai regulasi terkini. Lebih lanjut, unit kerja perlu memupuk budaya dan loyalitas organisasi, sekaligus memperkuat mekanisme koordinasi internal dan efektivitas komunikasi yang otonom serta produktif. Unit kerja disarankan secara optimal untuk mengoptimalkan dukungan strategis dari Peran financial advisor guna mencapai optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Saran bagi peneliti selanjutnya adalah untuk memperluas cakupan penelitian baik dari segi lokasi maupun fokusnya. Secara kajian lokus, disarankan untuk tidak hanya membatasi penelitian pada satu KPPN, tetapi juga melakukan perbandingan dengan beberapa KPPN lainnya. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang topik yang diteliti. Penelitian ini menguji peran KPPN sebagai *central government advisory*, peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian peran lainnya yaitu peran kppn sebagai *local government advisory* dan *special mission advisory*. Sedangkan dari segi fokus, disarankan untuk menambah variabel lainnya dalam penelitian ilmiah berikutnya. Menambah variabel ini dapat membantu dalam memperdalam pemahaman tentang hubungan antara faktor-faktor yang berbedadengan kinerja pelaksanaan anggaran secara lebih mendetail.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting relational coordination: A systematic review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-40763-8>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Cruciani, C. (2017). Investor decision-making and the role of the financial advisor: A behavioural finance approach. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68234-1>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (n.d.). Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djp.kemenkeu.go.id>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-32/PB/2024 tentang Program Penguatan Peran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Selaku Financial Advisor. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473–493. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq073>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi plus: Teori, desain, kasus, dan penerapan untuk HR serta organisasi yang dinamis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Iqbal, M. (2022). Pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, 5(1), 747–764.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*.
- Manangin, S. I. N., Tinangon, J., & Gamaliel, H. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran satker pada KPPN Manado. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "GOODWILL"*, 14(2), 155–168.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mutabari, K. F., & Warui, F. (2023). The relationship between budgeting practices and financial performance of housing construction firms in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 11(7), 7–16. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1107002>
- Pribadi, H. C., Sanosra, A., & Rintyarna, B. S. (2024). The influence of work coordination and control to improve organizational performance with budget realization as an intervening variable: Study on all OPDs in Bondowoso Regency. *Demokrasi: Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung*, 4(1), 8–17.
- Ratnasari, D. (2022). Menilik penyebab deviasi antara rencana dengan realisasi belanja satuan kerja Kementerian Negara/Lembaga: Studi kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 11(2), 91–101. <https://doi.org/10.32639/jiak.v11i2.101>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sakti, O. Y., Suryaningrum, D. H., & Amalia, M. M. (2024). Penguatan peran kantor pelayanan perbendaharaan negara sebagai financial advisor melalui implementasi knowledge management. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 6(3), 991–1010. <https://doi.org/10.24036/jea.v6i3.1602>
- Setiawati, A., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Analisis kompetensi pejabat perbendaharaan dalam optimalisasi indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(1).
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharti IH, D., Hizazi, A., & Wahyudi, I. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja Badan Layanan Umum Universitas Jambi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Jambi*, 8(1), 59–73. <https://doi.org/10.22437/jaku.v8i1.27147>
- Sutanto, Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi capaian nilai IKPA pada kementerian/lembaga. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik*, 2(3), 1295–1303.
- Tahar, A., & Kuncahyo, H. H. (2020). Pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan kompensasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 45–55. <https://doi.org/10.18196/rabin.v4i2.10707>