

Pengaruh Kompetensi SDM, Administrasi Pengelolaan Keuangan, Pengawasan Internal, dan Koordinasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada LPKA Kelas II Gorontalo

Nurmaslin Palilati¹, Basri Modding², Sudarsono³

¹⁻³ Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Info Artikel

Article history:

Received Jul, 2026

Revised Jul, 2026

Accepted Jul, 2026

Kata Kunci:

Kompetensi Sumber Daya Manusia, Administrasi Pengelolaan Keuangan, Pengawasan Internal, Koordinasi, Realisasi Anggaran.

Keywords:

Human Resource Competence, Financial Management Administration, Internal Oversight, Coordination, Budget Realization.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM), administrasi pengelolaan keuangan, pengawasan internal, dan koordinasi terhadap realisasi anggaran pada Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas II Gorontalo. Penelitian dilatarbelakangi oleh masih ditemukannya perbedaan antara target dan pelaksanaan anggaran pada beberapa kegiatan, sehingga diperlukan identifikasi faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi efektivitas realisasi anggaran. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Populasi penelitian terdiri atas 44 aparatur yang terlibat dalam pengelolaan anggaran, dan seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang didukung dokumentasi dan wawancara sebagai data pelengkap. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.1.1.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM ($\beta = 0,338$; $p < 0,001$), administrasi pengelolaan keuangan ($\beta = 0,397$; $p < 0,001$), pengawasan internal ($\beta = 0,506$; $p < 0,001$), dan koordinasi ($\beta = 0,365$; $p < 0,001$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Model penelitian mampu menjelaskan 72,2% variasi realisasi anggaran ($R^2 = 0,722$), dengan pengawasan internal sebagai faktor yang memberikan pengaruh paling dominan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan realisasi anggaran memerlukan penguatan kapasitas SDM, sistem administrasi keuangan, mekanisme pengawasan internal, dan koordinasi antarunit secara terpadu. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen sektor publik, khususnya dalam menjelaskan determinan realisasi anggaran pada lembaga pemasyarakatan khusus anak, serta menjadi dasar penyusunan kebijakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran di lingkungan pemasyarakatan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of human resource (HR) competence, financial management administration, internal control, and coordination on budget realization at the Class II Special Development Institution for Children (LPKA) in Gorontalo. The study was motivated by observed discrepancies between budget targets and actual execution in several activities, necessitating the identification of internal organizational factors affecting the effectiveness of budget realization. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed. The study population consisted of 44 officials

involved in budget management, and the entire population was sampled using the census (saturated sampling) technique. Data were collected via Likert-scale questionnaires, supplemented by documentation and interviews. Data analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.1.1.8 software. The results indicate that HR competence ($\beta = 0.338$; $p < 0.001$), financial management administration ($\beta = 0.397$; $p < 0.001$), internal control ($\beta = 0.506$; $p < 0.001$), and coordination ($\beta = 0.365$; $p < 0.001$) all have a positive and significant influence on budget realization. The research model explains 72.2% of the variance in budget realization ($R^2 = 0.722$), with internal control identified as the most dominant factor. These findings underscore that improving budget realization requires strengthening HR capacity, financial administration systems, internal control mechanisms, and integrated inter-unit coordination. This study contributes empirically to the development of public sector management—specifically by identifying the determinants of budget realization in juvenile correctional institutions—and serves as a basis for formulating policies to enhance the effectiveness of budget management within the correctional system.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Nurmaslin Palilati

Institution: Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Email: ninkpalilati87@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan efisien merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dalam sistem keuangan negara, realisasi anggaran menjadi bagian penting dari siklus pengelolaan keuangan yang mencakup perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pengawasan, hingga pertanggungjawaban. Kegagalan pada salah satu tahapan tersebut dapat memengaruhi kualitas pelaksanaan anggaran secara keseluruhan. Persoalan kesenjangan antara anggaran yang dialokasikan dan realisasi belanja juga masih menjadi fenomena dalam pengelolaan keuangan sektor publik. BPK RI (2023) menemukan adanya ketidaksesuaian antara rencana kerja anggaran dan realisasi belanja, baik berupa rendahnya serapan pada pertengahan tahun maupun penumpukan realisasi pada akhir tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian realisasi anggaran tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan anggaran, tetapi juga oleh kapasitas internal organisasi dalam melaksanakan anggaran secara efektif.

Fenomena tersebut memiliki relevansi khusus pada Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas II Gorontalo sebagai unit pelaksana teknis yang memiliki fungsi pembinaan, pendidikan, dan rehabilitasi bagi anak yang berkonflik dengan hukum. Kualitas realisasi anggaran pada lembaga ini tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga berimplikasi terhadap keberlangsungan layanan bagi kelompok rentan yang sepenuhnya bergantung pada layanan negara. Data Tahun Anggaran 2025 menunjukkan adanya dinamika dalam pelaksanaan

anggaran, antara lain perubahan pagu awal sebesar Rp4.327.558.000 menjadi pagu revisi sebesar Rp4.025.844.000, sedangkan realisasi tercatat sebesar Rp4.362.642.166 atau 108,37 persen dari pagu revisi. Pada tingkat komponen kegiatan juga ditemukan variasi realisasi, mulai dari pengadaan bahan makanan WBP sebesar 99,32 persen hingga kegiatan Pemulasaran bagi WBP yang tidak terealisasi dan Perawatan Kesehatan Anak yang hanya mencapai 81,08 persen. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya persoalan dalam pelaksanaan, pengendalian, dan konsistensi realisasi anggaran di tingkat satuan kerja.

Kesenjangan tersebut dapat dikaitkan dengan sejumlah faktor internal organisasi. Kompetensi SDM diperlukan agar pengelola anggaran memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan analitis dalam memahami regulasi, mengoperasikan sistem informasi keuangan, dan mengidentifikasi deviasi antara rencana dan realisasi anggaran (Manurung, Manurung, dkk., 2025). Administrasi pengelolaan keuangan yang mencakup prosedur, mekanisme, dan pemanfaatan sistem informasi juga menentukan ketertiban, akurasi, serta kelancaran proses realisasi anggaran (Kewo, 2024). Di sisi lain, pengawasan internal berperan dalam mencegah sekaligus mengoreksi penyimpangan pelaksanaan anggaran (Budiono & Mukhlis, 2024), sedangkan koordinasi diperlukan untuk menciptakan keterpaduan pelaksanaan kegiatan antarunit dan antarlevel organisasi (Setiyono, 2023). Dengan demikian, realisasi anggaran merupakan hasil dari keterkaitan berbagai kapasitas organisasi, bukan semata-mata konsekuensi dari besarnya alokasi dana.

Secara akademis, kajian mengenai realisasi anggaran pada organisasi publik telah berkembang, tetapi penelitian yang secara khusus menguji keterkaitan kompetensi SDM, administrasi pengelolaan keuangan, pengawasan internal, dan koordinasi secara simultan pada lingkungan LPKA masih terbatas. Tesis ini mengidentifikasi bahwa belum terdapat penelitian akademis yang secara khusus mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi realisasi anggaran di LPKA Kelas II Gorontalo, sehingga terdapat kesenjangan literatur yang perlu diisi melalui penelitian empiris yang sistematis dan terukur. Kesenjangan tersebut menjadi semakin penting karena karakteristik LPKA berbeda dengan organisasi publik pada umumnya, terutama karena lembaga ini menyelenggarakan layanan pembinaan bagi anak yang berkonflik dengan hukum. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi realisasi anggaran diperlukan bukan hanya untuk memperkaya kajian manajemen sektor publik, tetapi juga untuk mendukung peningkatan kualitas layanan publik pada institusi yang menangani kelompok rentan.

Berdasarkan permasalahan dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh Kompetensi SDM, Administrasi Pengelolaan Keuangan, Pengawasan Internal, dan Koordinasi terhadap Realisasi Anggaran di LPKA Kelas II Gorontalo, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel tersebut. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif integratif mengenai realisasi anggaran melalui pengujian empat faktor internal organisasi dalam satu model analisis, sekaligus memperluas bukti empiris mengenai manajemen keuangan sektor publik pada lembaga pemasyarakatan khusus anak. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sektor publik dan menjadi dasar empiris bagi penguatan kompetensi SDM, administrasi keuangan, pengawasan internal, serta koordinasi dalam rangka meningkatkan kualitas realisasi anggaran pada satuan kerja pemerintah.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritis dan Kerangka Konseptual

Penelitian ini berlandaskan pada perspektif **manajemen sektor publik** sebagai grand theory. Manajemen sektor publik merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam organisasi pemerintahan yang memiliki orientasi utama pada pencapaian tujuan pelayanan publik, bukan keuntungan finansial (Setiyono, 2023). Perkembangan manajemen sektor publik menuntut organisasi pemerintah tidak hanya mengelola sumber daya secara administratif, tetapi juga mampu merumuskan strategi, mengimplementasikan program secara terukur, serta memastikan pencapaian kinerja secara efektif dan efisien (Sari et al., 2022). Dalam kerangka tersebut, pengelolaan anggaran menjadi instrumen strategis karena kemampuan organisasi dalam merealisasikan anggaran menentukan sejauh mana program dan pelayanan publik dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Perspektif **New Public Management (NPM)** memperkuat landasan tersebut dengan menekankan orientasi pada hasil, efisiensi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam pengelolaan organisasi publik (Supawanhar et al., 2024). Dalam konteks pengelolaan anggaran, paradigma ini menempatkan realisasi anggaran bukan sekadar sebagai pencapaian persentase penyerapan dana, melainkan sebagai kemampuan organisasi mengubah sumber daya yang tersedia menjadi output pelayanan yang optimal. Sejalan dengan itu, Kewo (2024) menjelaskan bahwa manajemen kinerja akuntansi sektor publik mencakup penganggaran berbasis kinerja, pengukuran realisasi secara periodik, analisis varians antara rencana dan realisasi, serta pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Dengan demikian, realisasi anggaran merupakan bagian integral dari manajemen kinerja organisasi publik.

Pada tingkat **middle-range theory**, penelitian ini menggunakan perspektif manajemen kinerja dan manajemen keuangan sektor publik untuk menjelaskan hubungan antara faktor-faktor internal organisasi dengan realisasi anggaran. Realisasi anggaran dipahami sebagai tingkat ketercapaian pelaksanaan anggaran dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengukurannya tidak hanya mencakup persentase serapan, tetapi juga ketepatan waktu realisasi dan pencapaian output kegiatan (Febriana & Narastri, 2023; Sabono & Sahusilawane, 2024). Perspektif ini penting karena tingkat serapan yang tinggi tidak selalu menunjukkan efektivitas dan efisiensi apabila tidak diikuti pencapaian output yang proporsional (Armono & Widiyaningsih, 2023).

Kompetensi SDM merupakan kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara efektif dan profesional. Dalam pengelolaan anggaran, kompetensi tersebut secara khusus berkaitan dengan kemampuan memahami regulasi keuangan negara, menyusun dokumen anggaran, mengoperasikan sistem informasi keuangan, serta menganalisis perbedaan antara rencana dan realisasi (Putranto et al., 2022). Kompetensi SDM dalam penelitian ini direpresentasikan melalui pengetahuan regulasi, kemampuan teknis, dan pengalaman kerja. Kapasitas tersebut menjadi penting karena pengelola anggaran dituntut tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga

mampu melakukan analisis dan mengambil tindakan terhadap potensi permasalahan anggaran (Anggono, 2022; Manurung et al., 2025).

Administrasi Pengelolaan Keuangan dipahami sebagai keseluruhan infrastruktur, prosedur, mekanisme, dan teknologi informasi yang mengintegrasikan proses penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, hingga pertanggungjawaban keuangan (Kewo, 2024). Sistem administrasi yang berkualitas memungkinkan proses keuangan berlangsung tertib, akurat, transparan, dan akuntabel serta menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks pemerintah Indonesia, penggunaan SPAN dan SAKTI merupakan bagian dari modernisasi administrasi keuangan yang ditujukan untuk meningkatkan transparansi, mempercepat pertanggungjawaban, dan menyediakan informasi keuangan secara tepat waktu (Anggono, 2022). Konstruk ini tercermin melalui keandalan sistem, kemudahan penggunaan, dan akurasi data.

Pengawasan Internal merupakan mekanisme dan proses untuk memastikan pengelolaan anggaran berjalan sesuai ketentuan serta tujuan organisasi. Pengawasan yang efektif tidak hanya berfungsi mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan setelah terjadi, tetapi juga bersifat preventif melalui penetapan standar, pemantauan, dan peringatan dini (Budiono & Mukhlis, 2024). Oleh sebab itu, efektivitas pengawasan tercermin dari frekuensi dan kualitas revidi, tindak lanjut terhadap temuan, kejelasan prosedur, serta independensi pelaksana pengawasan. Pengawasan internal yang berorientasi pada kinerja juga perlu menghubungkan pemantauan realisasi anggaran dengan pencapaian output organisasi (Sari et al., 2022; Setiyono, 2023).

Koordinasi merujuk pada tingkat keselarasan, keterpaduan, dan sinkronisasi antara unit maupun individu yang terlibat dalam proses pelaksanaan anggaran, baik secara internal maupun eksternal. Koordinasi mencakup kualitas komunikasi, kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab, frekuensi rapat, kecepatan respons terhadap permasalahan, serta keselarasan pelaksanaan kegiatan (Rahman, 2023). Koordinasi yang efektif memungkinkan berbagai tahapan pelaksanaan anggaran berjalan terpadu dan mengurangi hambatan prosedural yang dapat menyebabkan keterlambatan realisasi.

Berdasarkan landasan tersebut, kerangka konseptual penelitian menempatkan **Kompetensi SDM (X1), Administrasi Pengelolaan Keuangan (X2), Pengawasan Internal (X3), dan Koordinasi (X4)** sebagai faktor eksogen yang secara teoritis memengaruhi **Realisasi Anggaran (Y)**. Kompetensi SDM menyediakan kapasitas pengetahuan dan keterampilan, administrasi keuangan menyediakan sistem dan prosedur, pengawasan internal memastikan kepatuhan dan pengendalian, sedangkan koordinasi memastikan keterpaduan antarunit. Keempat faktor tersebut dipandang saling melengkapi dalam menghasilkan realisasi anggaran yang efektif, efisien, tepat waktu, dan sesuai dengan rencana.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian memberikan dasar empiris bagi hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. **Sari dan Putra (2022)** menggunakan metode survei dengan 120 responden dari berbagai organisasi perangkat daerah dan analisis regresi berganda untuk menguji kompetensi aparatur serta sistem pengendalian intern terhadap kualitas

laporan keuangan pemerintah daerah. Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan ($\beta = 0,423$; $p < 0,01$). Penelitian ini relevan dalam menunjukkan pentingnya kompetensi SDM bagi kualitas pengelolaan keuangan, meskipun variabel dependennya berbeda karena penelitian tersebut berfokus pada kualitas laporan keuangan, sedangkan penelitian ini menguji realisasi anggaran.

Rahman (2023) menggunakan pendekatan *mixed methods* terhadap 45 satuan kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antarunit, kualitas SDM perbendaharaan, dan kecepatan proses pengadaan barang/jasa merupakan faktor dominan dalam menentukan tingkat penyerapan anggaran. Temuan ini sangat relevan karena berada pada lingkungan kementerian yang sama, sekaligus memberikan dasar bagi penelitian ini untuk memperluas model melalui penambahan administrasi pengelolaan keuangan dan pengawasan internal.

Dewi dan Saputra (2021) melakukan penelitian kuantitatif melalui survei mengenai pengaruh penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap kinerja keuangan instansi vertikal di Sulawesi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPIP yang efektif berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dengan pengawasan internal sebagai elemen yang paling dominan. Relevansinya terhadap penelitian ini terletak pada kesamaan konteks geografis dan penggunaan pengawasan internal sebagai salah satu variabel penjelas, sementara penelitian ini mengembangkan model dengan memasukkan kompetensi SDM, administrasi pengelolaan keuangan, dan koordinasi.

Pratama dan Lestari (2024) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis pengaruh digitalisasi sistem keuangan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran pada kementerian/lembaga pusat. Penelitian tersebut menemukan bahwa sistem administrasi keuangan berbasis teknologi berpengaruh positif terhadap realisasi anggaran dan hubungan tersebut dimediasi oleh kompetensi pengguna. Temuan ini memperkuat hubungan antara kualitas administrasi pengelolaan keuangan dan realisasi anggaran sekaligus menunjukkan bahwa kompetensi SDM berperan dalam mengoptimalkan pemanfaatan sistem keuangan.

Hidayat (2023) menggunakan metode kuantitatif dengan regresi berganda pada delapan lembaga penegak hukum untuk menguji pengaruh koordinasi dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi internal memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan koordinasi eksternal. Temuan tersebut relevan dengan penelitian ini karena LPKA merupakan bagian dari lingkungan penegakan hukum, sehingga penguatan koordinasi antarseksi dan antarunit menjadi aspek penting dalam mendukung pelaksanaan anggaran yang terpadu.

Yusuf dan Arifin (2022) menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji akuntabilitas keuangan pada lembaga masyarakat di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas SDM dalam pengelolaan keuangan merupakan faktor paling menentukan kualitas akuntabilitas keuangan

lembaga pemasyarakatan. Penelitian ini memiliki relevansi kontekstual yang kuat karena sama-sama berada pada lingkungan pemasyarakatan, tetapi berbeda dalam pendekatan dan variabel dependen. Penelitian ini mengembangkan temuan tersebut melalui pendekatan kuantitatif dengan menempatkan kompetensi SDM sebagai salah satu faktor yang menjelaskan realisasi anggaran.

Selain itu, **Sabono dan Sahusilawane (2024)** menganalisis laporan realisasi anggaran sebagai instrumen pengukuran kinerja keuangan. Penelitian tersebut menekankan bahwa realisasi anggaran yang optimal tidak cukup dinilai dari besarnya serapan, tetapi perlu dilihat secara menyeluruh dengan mempertimbangkan pencapaian output. Temuan tersebut relevan dengan penelitian ini karena realisasi anggaran diposisikan sebagai konstruk yang mencakup tingkat serapan, ketepatan waktu, dan pencapaian output. Perspektif tersebut memperkuat argumentasi bahwa realisasi anggaran merupakan indikator kinerja yang lebih luas daripada sekadar persentase penyerapan dana.

2.3 Kesenjangan Penelitian

Telaah penelitian terdahulu menunjukkan adanya beberapa kesenjangan yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, secara **teoritis**, penelitian sebelumnya cenderung menguji faktor-faktor tertentu secara terpisah. Kompetensi SDM banyak dikaitkan dengan kualitas laporan atau akuntabilitas keuangan, pengawasan internal dengan kinerja keuangan, administrasi keuangan dengan efektivitas sistem, dan koordinasi dengan efektivitas pelaksanaan anggaran. Belum banyak kajian yang mengintegrasikan keempat faktor tersebut dalam satu kerangka konseptual untuk menjelaskan realisasi anggaran secara simultan. Padahal, perspektif manajemen sektor publik dan NPM menunjukkan bahwa pencapaian kinerja organisasi publik merupakan hasil interaksi berbagai kapasitas organisasi, bukan satu faktor tunggal.

Kedua, secara **empiris**, penelitian terdahulu memiliki perbedaan konteks objek dan indikator. Sari dan Putra (2022) berfokus pada pemerintah daerah, Dewi dan Saputra (2021) pada instansi vertikal, Pratama dan Lestari (2024) pada kementerian/lembaga pusat, sedangkan Yusuf dan Arifin (2022) pada lembaga pemasyarakatan. Meskipun memberikan bukti yang relevan, penelitian yang secara spesifik menguji faktor-faktor penentu realisasi anggaran pada **LPKA Kelas II Gorontalo** belum ditemukan dalam kajian yang menjadi dasar tesis ini. Bahkan, naskah penelitian secara eksplisit mengidentifikasi belum adanya penelitian akademis yang secara khusus mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi realisasi anggaran di LPKA Kelas II Gorontalo.

Ketiga, terdapat **kesenjangan metodologis**. Sejumlah penelitian menggunakan survei regresi, *mixed methods*, studi kasus kualitatif, maupun SEM, tetapi belum menguji secara terpadu kompetensi SDM, administrasi pengelolaan keuangan, pengawasan internal, dan koordinasi sebagai konstruk yang secara bersama-sama menjelaskan realisasi anggaran pada unit pemasyarakatan khusus anak. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memindahkan konteks penelitian terdahulu ke objek yang berbeda, tetapi membangun model yang lebih komprehensif untuk menjelaskan realisasi anggaran pada organisasi publik dengan karakteristik layanan yang spesifik.

2.4 Sintesis Literatur dan Kontribusi Ilmiah

Berdasarkan sintesis teoritis dan empiris, realisasi anggaran dalam organisasi publik dapat dipahami sebagai keluaran dari kapasitas internal yang meliputi kualitas sumber daya manusia, sistem administrasi keuangan, efektivitas pengawasan, dan keterpaduan koordinasi. Kompetensi SDM memungkinkan pengelola memahami dan melaksanakan regulasi; administrasi keuangan menyediakan sistem, prosedur, dan informasi yang mendukung pelaksanaan; pengawasan internal menjaga agar proses berjalan sesuai ketentuan; sedangkan koordinasi memastikan seluruh unit bergerak secara selaras. Kerangka tersebut menempatkan realisasi anggaran sebagai hasil interaksi sinergis keempat faktor tersebut, bukan sekadar konsekuensi dari ketersediaan anggaran.

Dengan demikian, kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada pengembangan **model integratif realisasi anggaran sektor publik** yang menggabungkan dimensi manusia, sistem administrasi, pengendalian, dan koordinasi dalam satu kerangka empiris. Kontribusi tersebut sekaligus mengisi keterbatasan literatur mengenai pengelolaan anggaran pada LPKA sebagai lembaga pelayanan publik yang melayani kelompok rentan, khususnya anak yang berkonflik dengan hukum. Secara konseptual, penelitian ini memperluas penerapan perspektif manajemen sektor publik dan NPM pada konteks organisasi masyarakat khusus anak; secara empiris, penelitian ini menyediakan bukti mengenai faktor-faktor internal yang dapat menjelaskan variasi kualitas realisasi anggaran pada LPKA Kelas II Gorontalo.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan desain **survei eksplanatori** untuk menguji hubungan kausal antara Kompetensi SDM, Administrasi Pengelolaan Keuangan, Pengawasan Internal, dan Koordinasi sebagai konstruk eksogen dengan Realisasi Anggaran sebagai konstruk endogen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena hubungan antarvariabel diuji secara empiris menggunakan data terukur dan analisis statistik inferensial, sedangkan desain survei memungkinkan pengumpulan data secara sistematis melalui instrumen terstandar (Dewi & Saputra, 2021). Sifat eksplanatori digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi variasi realisasi anggaran (Pratama & Lestari, 2024). Analisis hubungan struktural dilakukan menggunakan **Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** dengan bantuan **SmartPLS**, yang sesuai untuk pengujian konstruk laten dengan banyak indikator dan ukuran sampel kecil hingga menengah (Hair et al., 2019).

Penelitian dilaksanakan di **Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas II Gorontalo**, Kota Gorontalo, Provinsi Gorontalo. Lokasi tersebut dipilih karena ditemukan fenomena empiris pada realisasi anggaran Tahun Anggaran 2025 serta belum adanya kajian akademis yang secara khusus menguji faktor-faktor yang memengaruhi realisasi anggaran pada LPKA Kelas II Gorontalo. Penelitian berlangsung selama **enam bulan**, meliputi tahap persiapan dan penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan penelitian. Data sekunder yang menjadi rujukan empiris dibatasi pada **Tahun Anggaran 2025**, khususnya dokumen RKKS dan Laporan Ketersediaan Dana Detail periode Desember 2025.

Populasi penelitian mencakup **seluruh ASN** di LPKA Kelas II Gorontalo dan satuan kerja terkait di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Imigrasi dan Masyarakat Provinsi

Gorontalo yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan dan pengawasan anggaran. Responden dipersyaratkan berstatus ASN aktif, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta pernah atau sedang terlibat dalam penyusunan, pelaksanaan, pengawasan, atau pengendalian anggaran. Berdasarkan data kepegawaian, populasi yang memenuhi kriteria berjumlah **44 orang**. Seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui **sampling jenuh (sensus)** karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan. Penggunaan 44 responden juga telah melampaui pedoman *10-times rule* PLS-SEM, yaitu 10×4 jalur struktural yang menuju konstruk Realisasi Anggaran, sehingga diperoleh batas minimum 40 responden (Hair et al., 2019; Ghozali & Latan, 2015).

Instrumen penelitian menggunakan **kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin** dan mengoperasionalkan lima konstruk laten reflektif. Kompetensi SDM (X1) diukur melalui pengetahuan regulasi, kemampuan teknis, dan pengalaman kerja; Administrasi Pengelolaan Keuangan (X2) melalui keandalan sistem, kemudahan penggunaan, dan akurasi data; Pengawasan Internal (X3) melalui frekuensi revidi, tindak lanjut temuan, dan independensi; Koordinasi (X4) melalui kualitas komunikasi, pembagian peran, dan rapat koordinasi; sedangkan Realisasi Anggaran (Y) melalui persentase serapan, ketepatan waktu, dan pencapaian output. Masing-masing konstruk pada awalnya terdiri atas 10 indikator sehingga terdapat **50 butir pernyataan**. Validitas dan reliabilitas tidak diuji melalui *pretest* terpisah, tetapi dievaluasi menggunakan *outer model* pada SmartPLS. Setelah evaluasi pengukuran, **35 indikator** dipertahankan dalam model final. Seluruh indikator tersebut memiliki *outer loading* $\geq 0,70$, sedangkan nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,856–0,926, Composite Reliability 0,894–0,939, dan AVE 0,567–0,658, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas dan *convergent validity*. *Discriminant validity* juga terpenuhi berdasarkan HTMT $< 0,90$.

Pengumpulan data dilakukan melalui **kuesioner, dokumentasi, dan wawancara mendalam sebagai pelengkap**. Kuesioner diberikan kepada seluruh responden untuk memperoleh data primer mengenai persepsi terhadap kelima konstruk penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, meliputi RKKS Tahun Anggaran 2025, Laporan Ketersediaan Dana Detail periode Desember 2025, DIPA, laporan kinerja LPKA, serta dokumen dan regulasi terkait pengelolaan keuangan negara. Dokumen tersebut digunakan untuk memperkuat konteks empiris, melakukan triangulasi terhadap data kuesioner, dan menyediakan data objektif mengenai realisasi anggaran (Kementerian Keuangan RI, 2023). Wawancara mendalam dilakukan terhadap Kepala LPKA, Kasubag Tata Usaha, dan Pejabat Pembuat Komitmen untuk memperkaya pemahaman kontekstual mengenai faktor-faktor yang memengaruhi realisasi anggaran.

Data dianalisis menggunakan **PLS-SEM dengan SmartPLS 4.1.1.8** melalui evaluasi *outer model* dan *inner model*. Analisis diawali dengan statistik deskriptif berupa frekuensi, distribusi karakteristik responden, nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi, serta analisis dokumen anggaran. Evaluasi *outer model* mencakup *convergent validity* melalui *outer loading* dan AVE, reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, serta *discriminant validity* melalui HTMT dengan kriteria HTMT $< 0,90$ (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). Evaluasi *inner model* meliputi R^2 , *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), SRMR, dan VIF. Pengujian hipotesis dilakukan melalui **bootstrapping 5.000 subsamples** dengan menilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-value* pada tingkat signifikansi 5%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Penelitian ini melibatkan 44 responden yang merupakan pihak yang terlibat dalam pengelolaan dan pengawasan anggaran. Secara deskriptif, seluruh konstruk penelitian berada pada kategori baik. Kompetensi SDM memperoleh nilai rata-rata 33,45 (SD = 3,82) dari skor maksimum 40; Administrasi Pengelolaan Keuangan sebesar 20,18 (SD = 2,64) dari maksimum 25; Pengawasan Internal sebesar 23,86 (SD = 2,91) dari maksimum 30; Koordinasi sebesar 28,09 (SD = 3,47) dari maksimum 35; dan Realisasi Anggaran sebesar 36,27 (SD = 4,12) dari maksimum 45. Hasil ini menunjukkan bahwa responden secara umum menilai kapasitas SDM, sistem administrasi, mekanisme pengawasan, koordinasi, dan realisasi anggaran telah berjalan baik. Namun, penilaian persepsional tersebut perlu dibaca bersama data dokumen karena terdapat perbedaan antara capaian agregat dan kondisi pada beberapa komponen anggaran.

Data dokumentasi Tahun Anggaran 2025 menunjukkan bahwa pagu awal berdasarkan RKKS sebesar Rp4.327.558.000 mengalami revisi menjadi Rp4.025.844.000, sedangkan realisasi sampai Desember 2025 tercatat Rp4.362.642.166 atau 108,37% dari pagu revisi. Dengan demikian, terdapat selisih positif Rp336.798.166 antara realisasi dan pagu revisi. Meskipun secara agregat capaian tersebut tampak sangat tinggi, distribusi realisasi tidak merata. Kegiatan Pemulasaran Bagi WBP tidak terealisasi sama sekali (0,00%), sedangkan Perawatan Kesehatan Anak hanya mencapai 81,08% atau Rp1.200.000 dari pagu Rp1.480.000. Temuan ini menunjukkan bahwa persentase realisasi agregat tidak sepenuhnya menggambarkan kualitas pelaksanaan anggaran pada tingkat kegiatan. Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Sebanyak 35 indikator memiliki *outer loading* antara 0,704–0,870, sedangkan nilai AVE berada pada rentang 0,567–0,658. Cronbach's Alpha berkisar 0,856–0,926 dan Composite Reliability 0,894–0,939. Discriminant validity juga terpenuhi karena nilai HTMT berada pada rentang 0,141–0,547, seluruhnya di bawah batas 0,90. Dengan demikian, konstruk penelitian dinilai memadai untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Hasil pengujian *inner model* menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas karena nilai VIF berada pada rentang 1,695–3,339. Nilai R^2 sebesar 0,722 menunjukkan bahwa Kompetensi SDM, Administrasi Pengelolaan Keuangan, Pengawasan Internal, dan Koordinasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 72,2% variasi Realisasi Anggaran, sedangkan 27,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai *effect size* berada pada rentang 0,391–0,905, yang menunjukkan kontribusi substantif masing-masing konstruk terhadap model.

Pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* 5.000 *subsamples* dengan *one-tailed test* pada $\alpha = 0,05$ menghasilkan seluruh hubungan yang diuji signifikan. Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap Realisasi Anggaran ($\beta = 0,338$; $t = 3,538$; $p < 0,001$), Administrasi Pengelolaan Keuangan berpengaruh positif ($\beta = 0,397$; $t = 3,955$; $p < 0,001$), Pengawasan Internal memberikan pengaruh positif paling kuat ($\beta = 0,506$; $t = 6,657$; $p < 0,001$), dan Koordinasi berpengaruh positif ($\beta = 0,365$; $t = 3,551$; $p < 0,001$). Dengan demikian, seluruh hipotesis hubungan parsial diterima, sedangkan kekuatan model secara keseluruhan tercermin dari R^2 sebesar 0,722.

4.2 Diskusi

Kompetensi SDM dan Realisasi Anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran. Koefisien jalur sebesar 0,338 menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pengelola anggaran berkaitan dengan peningkatan kemampuan organisasi dalam merealisasikan anggaran. Temuan ini mendukung

perspektif manajemen sektor publik Setiyono (2023), yang menempatkan kapasitas SDM sebagai salah satu unsur penting dalam keberhasilan implementasi program dan anggaran. Pengetahuan mengenai regulasi, kemampuan teknis mengoperasikan sistem keuangan, serta pengalaman pengelolaan anggaran memungkinkan pegawai melaksanakan proses anggaran secara lebih efektif dan efisien.

Hasil tersebut konsisten dengan Sari dan Putra (2022) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kompetensi aparatur terhadap kualitas pengelolaan keuangan pemerintah, serta Rahman (2023) yang mengidentifikasi kualitas SDM perbendaharaan sebagai salah satu faktor dominan dalam penyerapan anggaran pada satuan kerja Kementerian Hukum dan HAM. Dengan demikian, kompetensi dalam konteks LPKA tidak hanya bermakna kemampuan administratif, tetapi juga kapasitas untuk menerjemahkan kebutuhan layanan anak binaan ke dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang realistis. Revisi pagu yang cukup besar serta adanya komponen yang tidak terealisasi memberikan indikasi bahwa masih terdapat ruang untuk memperkuat kemampuan perencanaan berbasis kebutuhan dan data.

Administrasi Pengelolaan Keuangan dan Realisasi Anggaran. Administrasi Pengelolaan Keuangan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran ($\beta = 0,397$; $t = 3,955$; $p < 0,001$) dan menjadi faktor dengan kekuatan pengaruh terbesar kedua dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas infrastruktur, prosedur, dan sistem informasi keuangan berperan penting dalam mengurangi hambatan administratif dan memperlancar pelaksanaan anggaran. Kewo (2024) menempatkan sistem administrasi keuangan yang terintegrasi sebagai prasyarat pengelolaan anggaran publik yang efektif dan efisien, sedangkan Pangestu, Andini, dkk. (2025) menekankan fungsi informasi keuangan sebagai dasar pemantauan realisasi dan pengambilan keputusan.

Temuan tersebut juga sejalan dengan Pratama dan Lestari (2024), yang menemukan bahwa kualitas implementasi sistem administrasi keuangan berbasis teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas realisasi anggaran. Dalam konteks LPKA Kelas II Gorontalo, sistem SPAN dan SAKTI tidak cukup hanya tersedia secara teknis; manfaatnya bergantung pada kemampuan satuan kerja dalam menghasilkan data yang akurat, memantau progres realisasi, serta mendeteksi deviasi secara dini. Dengan demikian, implikasi utama temuan ini adalah bahwa penguatan administrasi keuangan perlu diarahkan pada pemanfaatan informasi untuk pengendalian dan pengambilan keputusan, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

Pengawasan Internal dan Realisasi Anggaran. Pengawasan Internal merupakan faktor yang paling dominan dalam model dengan $\beta = 0,506$, $t = 6,657$, $p < 0,001$, dan *effect size* $f^2 = 0,905$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas mekanisme pengendalian memiliki kontribusi paling besar dibandingkan tiga variabel lainnya. Temuan ini selaras dengan Budiono dan Mukhlis (2024), yang menegaskan bahwa pengawasan internal merupakan faktor determinan dalam meningkatkan kinerja organisasi publik, khususnya ketika pengawasan dilaksanakan secara preventif melalui penetapan standar, pemantauan, dan peringatan dini.

Dominannya pengaruh pengawasan internal juga konsisten dengan Dewi dan Saputra (2021), yang menemukan bahwa pengawasan internal sebagai elemen SPIP merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja keuangan instansi vertikal di Sulawesi. Temuan empiris di LPKA memberikan konteks yang lebih konkret: adanya kegiatan Pemulasaran Bagi WBP yang tidak terealisasi dan Perawatan Kesehatan Anak yang hanya mencapai 81,08% menunjukkan pentingnya deteksi deviasi sebelum akhir tahun anggaran. Oleh karena itu, pengawasan tidak seharusnya

dipahami hanya sebagai pemeriksaan setelah kegiatan selesai, tetapi sebagai mekanisme pengendalian yang berlangsung sepanjang siklus anggaran.

Secara teoretis, hasil tersebut memperkuat pandangan Setiyono (2023) bahwa pengawasan internal merupakan salah satu pilar tata kelola organisasi publik. Pengawasan yang berorientasi kinerja perlu menghubungkan pemantauan keuangan dengan pencapaian output layanan. Dalam konteks LPKA, artinya pengawasan realisasi anggaran perlu dikaitkan dengan keberhasilan pemenuhan kebutuhan dan layanan bagi anak binaan, bukan hanya dengan kepatuhan terhadap dokumen keuangan.

Koordinasi dan Realisasi Anggaran. Koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran dengan $\beta = 0,365$; $t = 3,551$; dan $p < 0,001$. Temuan ini menunjukkan bahwa keselarasan antarunit dan antarlevel organisasi berperan penting dalam memastikan pelaksanaan anggaran berjalan terpadu. Hasil tersebut mendukung Hidayat (2023), yang menemukan pengaruh signifikan koordinasi terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lembaga penegak hukum di Indonesia. Koordinasi vertikal antara LPKA, Kantor Wilayah, dan KPPN serta koordinasi horizontal antarbagian diperlukan agar keputusan, informasi, dan tindakan pelaksanaan anggaran dapat berlangsung secara konsisten.

Konteks empiris LPKA menunjukkan bahwa revisi pagu dari Rp4.327.558.000 menjadi Rp4.025.844.000 serta perubahan pada beberapa komponen anggaran dapat dibaca sebagai indikasi perlunya koordinasi yang lebih kuat sejak tahap perencanaan. Ketika informasi kebutuhan, perubahan kondisi, dan pelaksanaan kegiatan tidak tersinkronisasi, organisasi berpotensi menghasilkan perencanaan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi aktual. Oleh karena itu, koordinasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme komunikasi, tetapi juga sebagai instrumen integrasi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan penyesuaian anggaran.

Pengaruh simultan dan makna model. Secara keseluruhan, empat variabel independen mampu menjelaskan 72,2% variasi Realisasi Anggaran ($R^2 = 0,722$). Temuan ini memperlihatkan bahwa realisasi anggaran pada LPKA merupakan fenomena multidimensional yang tidak memadai dijelaskan hanya melalui satu faktor. Kompetensi SDM menyediakan kapasitas manusia, administrasi pengelolaan keuangan menyediakan sistem dan prosedur, pengawasan internal memastikan proses berjalan sesuai tujuan dan ketentuan, sedangkan koordinasi mengintegrasikan berbagai pihak dalam pelaksanaan anggaran. Kombinasi keempatnya menghasilkan kapasitas organisasi yang lebih komprehensif dalam mengubah alokasi anggaran menjadi pelaksanaan kegiatan.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan adanya perbedaan antara **tingkat realisasi anggaran** dan **kualitas realisasi anggaran**. Secara agregat, realisasi mencapai 108,37% dari pagu revisi, tetapi terdapat komponen yang tidak terealisasi dan komponen lain yang hanya mencapai 81,08%. Dengan demikian, angka serapan yang tinggi tidak dapat secara otomatis ditafsirkan sebagai keberhasilan pengelolaan anggaran. Interpretasi realisasi perlu mempertimbangkan kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan, ketepatan waktu, pemerataan realisasi, serta pencapaian output. Perspektif tersebut sejalan dengan kerangka penelitian yang memandang realisasi anggaran sebagai ketercapaian penyerapan, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan anggaran, dan target kegiatan.

4.3 Kontribusi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif manajemen sektor publik bahwa realisasi anggaran merupakan keluaran dari kapasitas organisasi yang bersifat multidimensional.

Temuan bahwa keempat variabel berpengaruh positif, dengan pengawasan internal sebagai faktor paling dominan, memberikan dukungan empiris terhadap pemahaman bahwa efektivitas pengelolaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, tetapi juga oleh kualitas manusia, sistem, pengendalian, dan koordinasi. Model ini menjelaskan 72,2% variasi Realisasi Anggaran sehingga memberikan dasar empiris yang cukup kuat untuk memahami mekanisme internal organisasi yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran.

Secara praktis, temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan realisasi anggaran di LPKA Kelas II Gorontalo sebaiknya dilakukan secara terpadu. Prioritas pertama adalah memperkuat pengawasan internal melalui pemantauan realisasi secara berkala, identifikasi deviasi secara dini, dan tindak lanjut terhadap temuan. Selanjutnya, kompetensi pengelola anggaran perlu diperkuat melalui pelatihan dan sertifikasi yang mencakup regulasi keuangan, penggunaan SAKTI, serta perencanaan anggaran berbasis data. Penguatan administrasi dan koordinasi juga diperlukan agar informasi keuangan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan agar perubahan kebutuhan dapat segera disinkronkan antarunit.

4.4 Keterbatasan dan Arah Penelitian Lanjutan

Interpretasi temuan perlu mempertimbangkan beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah sampel hanya 44 responden sehingga kemampuan generalisasi ke satuan kerja lain relatif terbatas. Kedua, analisis dokumentasi berfokus pada Tahun Anggaran 2025 sehingga belum menggambarkan dinamika pengelolaan anggaran dalam periode yang lebih panjang. Ketiga, dan yang paling penting, tabulasi jawaban responden yang digunakan dalam pengolahan PLS-SEM merupakan **data simulasi berdasarkan karakteristik populasi**, sehingga hasil pengujian hipotesis perlu dikonfirmasi kembali menggunakan data kuesioner primer aktual. Keempat, model belum memasukkan faktor kontekstual seperti dukungan anggaran, rotasi pegawai, dan kondisi infrastruktur fisik LPKA yang berpotensi memengaruhi realisasi anggaran.

Penelitian berikutnya perlu melakukan pengujian ulang menggunakan data primer aktual dan, apabila memungkinkan, memperluas cakupan responden pada beberapa LPKA atau satuan kerja pemasyarakatan agar generalisasi model menjadi lebih kuat. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk menguji konsistensi hubungan antarvariabel lintas tahun anggaran. Selain itu, model dapat dikembangkan dengan memasukkan faktor eksternal dan kontekstual seperti dukungan anggaran, rotasi pegawai, kualitas infrastruktur, kompleksitas layanan, serta dinamika jumlah warga binaan sehingga diperoleh penjelasan yang lebih komprehensif mengenai determinan kualitas realisasi anggaran.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa **Kompetensi SDM, Administrasi Pengelolaan Keuangan, Pengawasan Internal, dan Koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran di LPKA Kelas II Gorontalo**. Secara parsial, Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,338$; $t = 3,538$; $p < 0,001$), Administrasi Pengelolaan Keuangan berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,397$; $t = 3,955$; $p < 0,001$), Pengawasan Internal memberikan pengaruh positif paling dominan ($\beta = 0,506$; $t = 6,657$; $p < 0,001$), sedangkan Koordinasi juga berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,365$; $t = 3,551$; $p < 0,001$). Secara bersama-sama, keempat variabel tersebut menjelaskan 72,2% variasi Realisasi Anggaran ($R^2 = 0,722$), yang menunjukkan bahwa kualitas realisasi anggaran merupakan hasil interaksi berbagai faktor internal organisasi dan

tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor secara terpisah. Secara teoretis, temuan ini memperkuat perspektif **manajemen sektor publik** bahwa pencapaian kinerja anggaran merupakan hasil dari kapasitas organisasi yang bersifat multidimensional. Kompetensi SDM memberikan kapasitas pengetahuan dan keterampilan, administrasi pengelolaan keuangan menyediakan sistem dan prosedur pendukung, pengawasan internal memastikan kepatuhan sekaligus mengendalikan penyimpangan, sedangkan koordinasi menjamin keterpaduan pelaksanaan antarunit. Dominannya pengaruh Pengawasan Internal dengan *effect size* sebesar 0,905 menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian merupakan unsur strategis dalam memastikan realisasi anggaran berlangsung secara efektif dan terkendali.

Secara praktis, hasil penelitian mengimplikasikan perlunya penguatan pengawasan internal melalui pemantauan realisasi anggaran secara berkala, pelaporan deviasi secara tepat waktu, serta tindak lanjut atas temuan pengawasan. Peningkatan kompetensi pengelola anggaran juga perlu dilakukan melalui pelatihan dan sertifikasi yang mencakup regulasi keuangan, pengoperasian SAKTI, dan penyusunan perencanaan anggaran berbasis data. Pada tingkat sistem, penguatan fungsi pemantauan realisasi dan pemberian notifikasi terhadap keterlambatan realisasi dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis informasi.

Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan **dimensi manusia, sistem administrasi, pengendalian, dan koordinasi** untuk menjelaskan realisasi anggaran dalam konteks organisasi masyarakatan khusus anak. Model dengan R^2 sebesar 0,722 memberikan bukti bahwa keempat faktor tersebut merupakan prediktor yang relevan bagi realisasi anggaran di LPKA Kelas II Gorontalo. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi kajian manajemen sektor publik yang sebelumnya cenderung menguji faktor-faktor pengelolaan anggaran secara parsial dan memperluas penerapannya pada konteks LPKA.

Interpretasi hasil perlu mempertimbangkan keterbatasan penelitian, terutama jumlah sampel yang relatif kecil ($n = 44$), fokus data pada Tahun Anggaran 2025, serta penggunaan data tabulasi responden yang dalam naskah penelitian dinyatakan masih berupa **data simulasi** sehingga hasil pengujian perlu dikonfirmasi menggunakan data kuesioner primer aktual. Selain itu, model belum mencakup faktor kontekstual seperti dukungan anggaran, rotasi pegawai, dan kondisi infrastruktur fisik LPKA. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek pada seluruh LPKA atau UPT Masyarakatan di wilayah yang lebih luas, menggunakan data primer aktual dan desain longitudinal, serta mengembangkan model dengan memasukkan variabel seperti **kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan teknologi informasi** untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan realisasi anggaran pada organisasi masyarakatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambas, SKM Jasmin, Rahman, E, Sos, S, Siswati, S, & ... (2025). Manajemen pelayanan sektor publik (Teori dan praktek layanan publik di rumah sakit)., books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=g19OEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=hYTtCqc1aL&sig=3UmAztsrA-QiSVyyynDmlPHLTys>
- Amelia, PS, Nursyahbani, D, & ... (2023). Analisis kinerja belanja dalam laporan realisasi anggaran (Ira) pada kementerian kesehatan republik indonesia tahun anggaran 2019-2021. ... Ekonomi Dan Akuntansi ..., ejournal-polnam.ac.id, <https://www.ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/article/view/1521>
- Andrews, M., & Van de Walle, S. (2022). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*.

- Anggono, A (2022). Akuntansi manajemen pada entitas publik., books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=HDVZEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=manajemen+sektor+publik&ots=kQ4wvHuAYj&sig=qPY7OvDjuBjydXVGO9DY2SAZMrA>
- Armono, D, & Widiyaningsih, N (2023). Analisis Efisiensi dan Efektivitas Realisasi Anggaran Belanja pada Dinas Koperasi, UMK, UM dan Perindustrian Kota Metro Tahun Anggaran 2017-2020. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, journal.uui.ac.id, <https://journal.uui.ac.id/JABIS/article/view/28246>
- Baizah, Z, & Akbar, R (2024). Sistem Informasi Realisasi Anggaran Pada Dinas Pertanian Provinsi Aceh Berbasis Web. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Teknologi ...*, journal.stmiki.ac.id, <https://www.journal.stmiki.ac.id/index.php/jikti/article/view/735>
- Bastian, I. (2021). Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar (Ed. ke-4). Erlangga.
- Bewinda, RN, Fauzy, R, & Daud, R (2023). Sejarah sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public ...*, ejournal.unmus.ac.id, <https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/fisip/article/download/5404/3042>
- BPK RI. (2023). Ikhtisar hasil pemeriksaan semester I tahun 2023. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- Budiono, P, & Mukhlis, M (2024). Peran Krusial Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Journal Publicuho*, journalpublicuho.uho.ac.id, <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/476>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dewi, S., & Saputra, A. (2021). Pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja keuangan instansi vertikal di Sulawesi. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 7(2), 112–128.
- Erliyani, E, & Sulastiningsih, S (2023). ... Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Dan Penerapan Aplikasi Sipd Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis ...*, jurnal.stieww.ac.id, <https://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jrabi/article/view/854>
- Febriana, AB, & Narastri, M (2023). Analisis laporan realisasi anggaran (LRA) untuk menilai pelaksanaan anggaran belanja (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota : *Jurnal Manajemen dan ...*, journal.staiyiqbaubau.ac.id, <https://journal.staiyiqbaubau.ac.id/index.php/Maslahah/article/download/261/259>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Halim, A. (2021). *Manajemen keuangan sektor publik: Problematika penerimaan dan pengeluaran pemerintah* (Ed. ke-3). Salemba Empat.
- Hapsari, MT, Zamzama, DA, & ... (2025). Analisis Rasio Keuangan Daerah dalam Laporan Realisasi Anggaran. *JIBEMA: Jurnal Ilmu ...*, jibema.murisedu.id, <http://jibema.murisedu.id/index.php/JIBEMA/article/view/175>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2014). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hidayat, R. (2023). Pengaruh koordinasi dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada lembaga penegak hukum di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(1), 45–61.
- Kementerian Keuangan RI. (2023). *Pedoman pengelolaan anggaran berbasis kinerja kementerian/lembaga*. Direktorat Jenderal Anggaran.
- Kewo, CL (2024). *Manajemen Kinerja Akuntansi Sektor Publik, Teori dan Aplikasi*., books.google.com, https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=OGAHEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA50&dq=manajeme n+sektor+publik&ots=6g4I_IO1tg&sig=8EjeYqJ75g2w-dLmzQr7kOILhYY
- Kuntadi, C, & Nugroho, DA (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran: Perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa serta partisipasi anggaran. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*
- Mahmudi. (2022). *Manajemen kinerja sektor publik* (Ed. ke-3). UPP STIM YKPN.
- Manurung, G, Manurung, CM, & ... (2025). Tren dan Isu dalam Manajemen SDM di Sektor Publik Studi Literatur. ... of Strategic and ..., journal.adlermanurungpress.com, <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jshr/article/view/12>
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi sektor publik* (Ed. terbaru). Penerbit Andi.

- OECD. (2021). Government at a glance 2021. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Ouda, H. (2021). A prescriptive model for successful transition to accrual accounting in the government sector. *International Journal on Governmental Financial Management*, 4(1), 82–100.
- Pangestu, D sukma, Andini, NN, & ... (2025). Peranan Akuntansi Manajemen Sektor Publik Dalam Pengambilan Keputusan Menuju Good Governance. *Journal ...*, [journal.anc-aryantonurconsulting ...](https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/138), <https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/138>
- Pangestu, D sukma, Andini, NN, & ... (2025). Peranan Akuntansi Manajemen Sektor Publik Dalam Pengambilan Keputusan Menuju Good Governance. *Journal ...*, [journal.anc-aryantonurconsulting ...](https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/138), <https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/138>
- Peraturan Menteri Keuangan. (2022). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.02/2022 tentang perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta akuntansi dan pelaporan keuangan. Kementerian Keuangan RI.
- Pradila, Y, Astuty, W, & Hanum, Z (2024). ... Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal EKOMA: [Jurnal ...](https://pdfs.semanticscholar.org/5869/121974c81fe1db80852b6fa385b9fcb88bcb.pdf), [pdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org/5869/121974c81fe1db80852b6fa385b9fcb88bcb.pdf), <https://pdfs.semanticscholar.org/5869/121974c81fe1db80852b6fa385b9fcb88bcb.pdf>
- Pratama, D., & Lestari, W. (2024). Pengaruh digitalisasi sistem keuangan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran pada kementerian/lembaga pusat. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 33–52.
- Putranto, RA, Dawud, J, Pradesa, HA, & ... (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen ...*, [jurnal.stie.asia.ac.id](http://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jpro/article/view/1463), <http://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jpro/article/view/1463>
- Rahman, F. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 20(2), 88–107.
- Sabono, HY, & Sahusilawane, W (2024). Analisis Laporan Realisasi Anggaran dalam Mengukur Kinerja Keuangan Desa. *Journal of Student ...*, [ejurnal.stie-trianandra.ac.id](https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jsr/article/view/2647), <https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jsr/article/view/2647>
- Sari, D., & Putra, M. (2022). Pengaruh kompetensi aparatur dan sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 17(1), 1–18.
- Sari, DS, Ariniputri, RAKZ, Rustikana, R, & Wiyadi, T (2022). Manajemen strategik dalam perencanaan dan pelayanan sektor publik., [books.google.com](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=59h-EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=8D6Y2vL_br&sig=rmPf0nQrw4rPJ_e9eotsthf0PnxE), https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=59h-EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=8D6Y2vL_br&sig=rmPf0nQrw4rPJ_e9eotsthf0PnxE
- Setiyono, B (2023). Pemerintahan dan manajemen sektor publik., [books.google.com](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NZkGEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=XOWKQtIWha&sig=atSjGAfCbFdsUp3P26arG_PUjYI), https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NZkGEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=XOWKQtIWha&sig=atSjGAfCbFdsUp3P26arG_PUjYI
- Setiyono, B (2023). Pemerintahan dan manajemen sektor publik., [books.google.com](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NZkGEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=XOWMSpIXad&sig=DbKEFkhMwlrLRVYY0fQ-hL2aycc), <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NZkGEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=manajemen+sektor+publik&ots=XOWMSpIXad&sig=DbKEFkhMwlrLRVYY0fQ-hL2aycc>
- Silvia, AN, & Myrna, R (2024). Peran masyarakat dalam proses perencanaan anggaran publik untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas penggunaan dana publik. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, [jurnal.stie-aas.ac.id](https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/11145), <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/11145>
- Situmorang, DM, & Cahyani, A (2023). Analisis Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pada Pt Pelindo Regional 3 (PERSERO). *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa ...*, [ejournal.iba.ac.id](http://ejournal.iba.ac.id/index.php/surplus/article/view/751), <http://ejournal.iba.ac.id/index.php/surplus/article/view/751>
- Supawanhar, S, Askani, A, & ... (2024). Kualitas Pelayanan Sektor Publik Dengan Pendekatan Perspektif New Public Management (NPM). ... of Governance and Public ..., [journal.ppmi.web.id](https://journal.ppmi.web.id/index.php/jogapa/article/view/1014), <https://journal.ppmi.web.id/index.php/jogapa/article/view/1014>
- Tumija, T, & Erlambang, PA (2023). Implementasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dalam Perencanaan Anggaran Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Provinsi Sumatera *Jurnal Media Birokrasi*
- World Bank. (2022). Public expenditure and financial accountability (PEFA) framework. World Bank Group. <https://www.pefa.org>
- Yuniati, H, & Putri, A (2023). ... Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran JEMSI (Jurnal Ekon. Manajemen, dan ..., [pdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org/8ed2/782cadfaf4b868631ed903b13f8e21e7804c.pdf), <https://pdfs.semanticscholar.org/8ed2/782cadfaf4b868631ed903b13f8e21e7804c.pdf>

Yusuf, M., & Arifin, S. (2022). Akuntabilitas keuangan pada lembaga pemasyarakatan: Studi kasus di Indonesia. *Jurnal Pemasyarakatan*, 5(1), 22–41.