

## FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB AKURASI RENCANA PENARIKAN DANA

Oleh :

**Budi Susilo<sup>1)</sup>, Trisulo<sup>2)</sup>**

<sup>1,2</sup> Politeknik Keuangan Negara STAN

<sup>1</sup>email: budisusilo@pknstan.ac.id

<sup>2</sup>email: trisula@pknstan.ac.id

### Informasi Artikel

#### Riwayat Artikel :

Submit, 12 Februari 2025

Revisi, 21 Februari 2025

Diterima, 24 April 2025

Publish, 15 Mei 2025

#### Kata Kunci :

Perencanaan Penarikan Dana,

Kualitas SDM,

Koordinasi,

Kepemimpinan,

Penghargaan Dan Sanksi.



### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian untuk mengetahui kualitas perencanaan anggaran melalui analisis kesesuaian realisasi penyerapan atau penarikan dana terhadap Rencana Penarikan Dana (RPD). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, data primer didapat dari wawancara dan data sekunder berasal dari dokumen pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Solok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang menyebabkan rendahnya kualitas perencanaan penarikan dana adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang belum optimal, lemahnya koordinasi antara bagian perencanaan dan pelaksana, serta ketiadaan sistem penghargaan dan sanksi. Permasalahan terkait kualitas SDM dan koordinasi dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan yang efektif dalam satuan kerja. Sementara itu, penerapan sistem penghargaan dan sanksi memerlukan regulasi yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan agar dapat berjalan secara optimal dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas perencanaan penarikan dana.

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



### Corresponding Author:

Nama: Budi Susilo

Afiliasi: Politeknik Keuangan Negara STAN

Email: budisusilo@pknstan.ac.id

### 1. PENDAHULUAN

Perencanaan kas pemerintah adalah komponen krusial dalam pengelolaan keuangan publik, yang mencakup proses peramalan, pemantauan, dan pengendalian arus kas masuk dan keluar guna menjamin penggunaan dana publik yang efisien dan efektif. Peramalan yang tepat berperan dalam menjaga likuiditas dan mencegah terjadinya kekurangan atau surplus kas yang dapat mengganggu kelancaran operasional pemerintah. Pemantauan yang efektif memastikan penyimpangan dari rencana arus kas dapat segera ditangani, sehingga stabilitas keuangan dan efisiensi operasional tetap terjaga. Pengendalian berfungsi untuk memaksimalkan efisiensi penggunaan kas, menekan biaya pinjaman, dan memastikan ketersediaan dana bagi kebutuhan prioritas (Astanakulov et al., 2020).

Pengelolaan anggaran adalah komponen kunci dalam manajemen keuangan, yang berperan menentukan efektivitas pengeluaran pemerintah serta mengarahkan alokasi sumber daya secara optimal

(Cao, 2023). Penganggaran merupakan proses menentukan tujuan keuangan dan merancang alokasi sumber daya untuk mencapainya (Trisulo & Susilo, 2024). Proses ini mencakup penyusunan rencana terperinci yang menjabarkan perkiraan pendapatan dan pengeluaran (Thomas, 2022). Menurut Nedyalkova (2020) akun penyusunan anggaran yang terperinci dan selaras dengan tujuan serta sasaran strategis merupakan langkah krusial. Proses ini melibatkan penyusunan rencana keuangan jangka panjang maupun jangka pendek, yang harus dievaluasi secara rutin dan disesuaikan sesuai kebutuhan.

Rencana pendanaan jangka pendek perlu mempertimbangkan berbagai potensi risiko, termasuk fluktuasi ekonomi, ketidakstabilan politik, dan dampak guncangan eksternal (Prihatni et al., 2024). Sejalan dengan itu Semenenko (2024) berpendapat kejadian tak terduga, seperti konflik internasional atau krisis ekonomi, dapat memberikan dampak besar pada rencana pendanaan jangka pendek dan menuntut

adanya penyesuaian yang cepat. Selain guncangan eksternal, beberapa permasalahan internal dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam perencanaan anggaran jangka pendek. Menurut Colares R (2019) salah satu isu utama adalah kurangnya perencanaan awal yang menyeluruh, yang berujung pada kesalahan dalam penyusunan anggaran. Masalah ini meliputi ketidaktepatan dalam menetapkan parameter untuk item anggaran serta kurangnya pemantauan yang memadai terhadap aktivitas di lapangan. Ketidadaan mekanisme pemantauan dan pengendalian yang efektif dapat menyebabkan terjadinya penyimpangan serta ketidakakuratan dalam anggaran (Trisulo, 2022). Permasalahan internal lainnya menurut Lulaj E (2022) terbatasnya sumber daya, kurangnya informasi yang memadai, serta minimnya kerja sama antar departemen dapat mengurangi efektivitas pengelolaan anggaran. Hambatan-hambatan ini menciptakan tantangan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran, yang pada akhirnya memperbesar kesenjangan antara alokasi dana yang direncanakan dan realisasinya.

Perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang efisien menjadi kunci dalam mencapai target anggaran. Perencanaan anggaran yang akurat memiliki dampak besar terhadap pencapaian target, sekaligus membantu mengurangi perbedaan antara alokasi dana yang direncanakan dengan realisasi penggunaannya (Harisma et al., 2024). Sebaliknya jika tingkat realisasi penggunaannya rendah dibanding dengan yang direncanakan akan berdampak pada menumpuknya anggaran di akhir tahun. Manajer sektor publik sering menganggap dana yang tersisa di akhir tahun fiskal sebagai indikasi manajemen yang kurang efektif. Pandangan ini dapat memicu upaya tergesa-gesa untuk menghabiskan sisa anggaran yang pada akhirnya merugikan kualitas pengeluaran sepanjang tahun.

Dalam upaya memastikan keakuratan perencanaan anggaran jangka pendek, berbagai indikator dan metodologi utama dapat dimanfaatkan. Indikator tersebut berperan penting dalam memperkirakan pendapatan dan pengeluaran dengan tepat, yang pada gilirannya mendukung penyampaian layanan pemerintah secara efektif dan efisien. Indikator yang digunakan Pemerintah Indonesia untuk mengukur aspek kualitas perencanaan jangka pendek pada satuan kerja pemerintah adalah Deviasi Halaman III DIPA. Indikator Deviasi Halaman III DIPA mengukur kesesuaian antara realisasi penarikan atau penyerapan dana anggaran terhadap Rencana Penarikan Dana (RPD) selama tahun anggaran berjalan. Hal ini menilai selisih antara jumlah dana yang direncanakan dengan jumlah yang sebenarnya ditarik dalam periode tertentu. Semakin kecil deviasi, semakin baik tingkat kepatuhan terhadap rencana keuangan, yang mencerminkan perencanaan dan perkiraan yang akurat. Sebaliknya, deviasi yang besar dapat mengindikasikan adanya ketidakakuratan dalam perencanaan atau situasi tak

terduga yang memengaruhi proses penarikan dana (Lagos & Alarcón, 2020).

Rencana Penarikan Dana (RPD) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Perencanaan Kas Pemerintah Pusat, yang meliputi penyusunan proyeksi pendapatan negara, belanja negara, dan saldo kas pada suatu periode tertentu untuk melaksanakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Sigit, 2019). Perencanaan penarikan dana dapat dikatakan estimasi kebutuhan dana untuk mendukung operasional pemerintah, penyediaan layanan publik, serta berbagai pengeluaran lainnya. Pengelolaan pengeluaran yang akurat berkontribusi pada terciptanya disiplin fiskal dan mencegah terjadinya defisit anggaran (Çınar et al., 2022). Hambatan dalam RPD dapat mengganggu perencanaan kas pemerintah pusat. Berdasarkan evaluasi dan laporan dari seluruh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di Indonesia yang dilakukan oleh Direktorat Pengelolaan Kas Negara (Dit. PKN), masih ditemukan berbagai permasalahan, terutama tingginya tingkat deviasi RPD pada satuan kerja pemerintah (Sigit, 2019). Permasalahan tingginya deviasi ini, juga terjadi di wilayah kerja KPPN Solok untuk itu peneliti tertarik mengetahui proses penyusunan RPD, dan faktor-faktor apa saja yang membuat tingkat deviasi RPD tinggi serta mencoba memberi alternatif solusi agar bisa menurunkan tingkat deviasi RPD. memuat latar belakang penelitian secara ringkas dan padat, dan tujuan. Dukungan teori tidak perlu dimasukkan pada bagian ini, tetapi penelitian sejenis yang sudah dilakukan dapat dinyatakan.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan dalam penulisan ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena manusia atau sosial dengan menyajikan gambaran menyeluruh dan kompleks yang dapat diungkapkan melalui kata-kata (Walidin et al., 2023). Penelitian ini melibatkan pelaporan yang rinci yang diperoleh dari pandangan dari informan dan dilakukan dengan konteks latar belakang ilmiah. Obyek yang diteliti 8 (delapan) kantor satuan kerja di wilayah kerja KPPN Solok dan informan penelitian ini adalah pegawai yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang berasal dari satuan kerja dan KPPN Solok.

Proses diawali dengan pengumpulan data sekunder yang mencakup dokumen laporan realisasi anggaran. Data primer hasil wawancara dari informan kunci, pegawai yang bertanggung jawab dalam pengelola anggaran, data berupa informasi yang melengkapi data kuantitatif dari dokumen. Tahap berikutnya adalah verifikasi dan validasi data untuk memastikan keakuratan serta konsistensinya. Data yang sudah terkumpul dan tersusun secara sistematis kemudian dianalisis dengan metode kualitatif.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Proses Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Proses penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) dimulai dengan penetapan target penarikan dana pada tingkat Kementerian Negara/Lembaga (K/L) oleh Menteri atau Pimpinan Lembaga. Target ini kemudian menjadi acuan bagi Pimpinan Unit Eselon I untuk menetapkan target penarikan dana pada tingkat unit eselon I. Selanjutnya, Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), yang dalam hal ini dijabat oleh kepala satuan kerja, menetapkan target penarikan dana tingkat satuan kerja berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh unit eselon I. Berdasarkan target tersebut, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) menyusun RPD dengan merujuk pada target penarikan dana tingkat satuan kerja.

Dalam penyusunan RPD, PPK melakukan identifikasi terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran, mengalokasikan dana sesuai dengan prioritas dan kebutuhan, serta merinci jenis belanja, periode penarikan dana, dan estimasi biaya untuk setiap kegiatan atau program per bulan. Setelah RPD disusun, diperlukan analisis untuk mengevaluasi apakah RPD tersebut mampu mendukung pencapaian target penarikan dana yang telah ditetapkan serta meningkatkan akurasi dan kualitas RPD.

Satuan kerja diberikan fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian RPD melalui mekanisme revisi Halaman III DIPA. Revisi ini diajukan kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan dapat dilaksanakan bersamaan dengan proses revisi anggaran lainnya. Mekanisme ini memungkinkan satuan kerja untuk menyesuaikan RPD dengan dinamika dan kebutuhan yang berkembang selama tahun anggaran berjalan, sehingga memastikan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran. Data-data RPD yang telah disusun oleh masing-masing satuan kerja selanjutnya terkumpul dalam satu aplikasi berbasis web yang disebut OMSPAN (Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara). OMSPAN dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengguna Aplikasi SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara) dalam memantau transaksi secara real time. Melalui aplikasi ini, RPD dari setiap satuan kerja dapat diakses, termasuk nilai deviasi yang terjadi pada Halaman III DIPA.

Bagi pengguna dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), tersedia menu khusus bernama Modul MONEV-PA (Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran). Modul ini memungkinkan KPPN untuk memantau kinerja masing-masing satuan kerja, melihat rincian nilai RPD, serta mengidentifikasi angka deviasi yang terjadi. Dengan adanya fitur ini, proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan transparan, mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan tepat waktu.

KKPN memiliki peran yang signifikan dalam memastikan satuan kerja dapat menyusun RPD yang berkualitas. Dengan adanya pedoman regulasi yang jelas, bimbingan teknis, pemanfaatan sistem teknologi, evaluasi berkelanjutan, serta koordinasi dengan pemangku kepentingan, diharapkan bahwa perencanaan penarikan dana dapat lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, KPPN Solok secara rutin menyelenggarakan bimbingan teknis, sosialisasi, dan imbauan untuk membantu satuan kerja menyusun Rencana Penarikan Dana (RPD) yang berkualitas. Bimbingan teknis ini bertujuan mendorong pimpinan dan pelaksana Satuan kerja merancang kegiatan yang selaras dengan pelaksanaannya sekaligus meningkatkan kapasitas SDM pengelola keuangan. KPPN juga memberikan imbauan kepada Satuan kerja untuk memperbarui RPD Halaman III DIPA setiap triwulan. Namun, penyusunan RPD oleh Satuan kerja masih belum sepenuhnya memenuhi harapan. Meskipun Satuan kerja umumnya tertib dan tepat waktu dalam menyampaikan RPD, kendala utama terletak pada pelaksanaannya. Seringkali, Satuan kerja belum mampu merencanakan dengan baik, sehingga realisasi penarikan dana tidak optimal dan mengakibatkan deviasi yang tinggi. Informan dari KPPN dan Satuan kerja menyatakan bahwa meskipun bimbingan teknis telah dilakukan, tidak semua peserta dari Satuan kerja mampu memahami materi secara mendalam karena perbedaan tingkat pengetahuan dan pengalaman dalam pengelolaan anggaran.

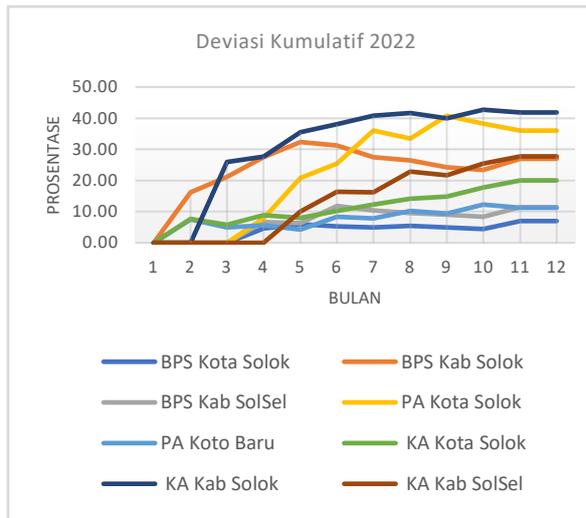
#### Deviasi Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan Perdirjen Perbendaharaan Nomor 5 tahun 2022 (Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, 2022), ambang batas rata-rata deviasi bulanan yang diperkenankan adalah 5%. Ini artinya tingkat realisasi RPD memiliki standar minimal sebesar 95% dari jumlah RPD yang diajukan. Hasil olah data diketahui 8 (delapan) satuan kerja yang menjadi obyek penelitian di wilayah kerja KPPN Solok yaitu yaitu Biro Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Solok, BPS Kota Solok, BPS Kabupaten Solok Selatan, Pengadilan Agama (PA) Kota Solok, PA Koto Baru, Kementerian Agama (KA) Kota Solok, KA Kabupaten Solok, dan KA Kabupaten Solok Selatan mempunyai rata-rata deviasi yang berbeda. Data persentase tingkat deviasi kumulatif bulanan disajikan pada grafik 1 dan untuk data persentase deviasi tahunan disajikan pada grafik 2.

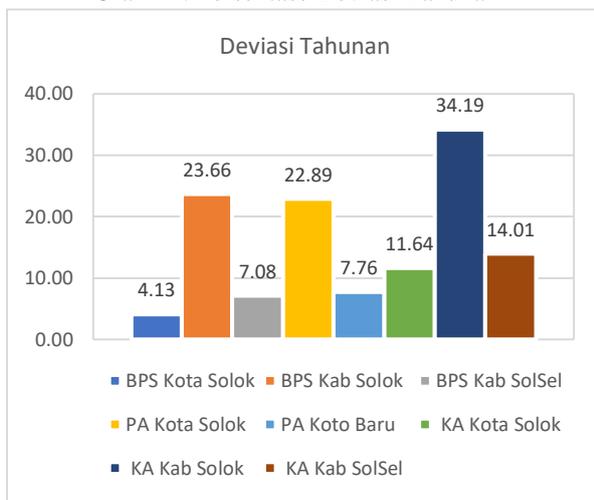
Realisasi penarikan dana pada 8 (delapan) satuan kerja di bulan Januari memenuhi target maksimal 100% ditandai dengan nilai deviasi Halaman III DIPA yang bernilai nol. Namun tingkat deviasi mengalami kecenderungan meningkat pada bulan-bulan berikutnya. Deviasi mulai meningkat secara signifikan pada bulan April untuk sebagian besar satuan kerja, Satuan kerja KA Kabupaten Solok mencatat deviasi bulanan tertinggi diantara 8

(delapan) satuan kerja, yaitu sebesar 42,73% pada bulan Oktober, selain itu deviasi rata-rata tahunan KA Kabupaten Solok juga kurang bagus yaitu sebesar 34,19%.

Grafik 1. Persentase Deviasi Kumulatif Bulanan



Sumber: Diolah Aplikasi OMSPAN (2022)  
Grafik 2. Persentase Deviasi Tahunan



Sumber: Diolah Aplikasi OMSPAN (2022)

Diantara 8 (delapan) satuan kerja, kinerja penyerapan dana yang terbaik adalah BPS Kota Solok, deviasi tertinggi BPS Kota Solok hanya sebesar 7,00% terjadi bulan Nopember dan Desember, dan deviasi tahunan hanya sebesar 4,13%. Tujuh satuan kerja lainnya deviasi tahunan berada diatas 5% yang berarti deviasinya di atas ambang batas, ini mengindikasikan bahwa akurasi perencanaan kas dan kualitas penyerapan anggaran pada 7 (tujuh) satuan kerja tersebut tergolong rendah.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Deviasi

Hasil monitoring dan evaluasi rutin yang dilakukan oleh KPPN Solok menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan penyusunan RPD oleh satuan kerja mengalami sejumlah masalah terutama terkait dengan ketidakakuratan, yang mana masih terdapat deviasi RPD yang cukup signifikan. Berdasarkan

analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi ketidakakuratan antara perencanaan penarikan dana dan realisasi penyerapan dana, dapat diidentifikasi beberapa penyebab utama. Pertama, kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang memadai menjadi faktor signifikan yang menghambat proses perencanaan dan pelaksanaan. Kedua, lemahnya koordinasi antara bagian perencanaan dan pelaksanaan mengakibatkan terjadinya kesenjangan dalam implementasi rencana yang telah disusun. Ketiga, tidak adanya sistem penghargaan dan sanksi yang jelas turut berkontribusi terhadap rendahnya disiplin dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kegiatan (Trisulo et al., 2024). Ketiga faktor ini saling berinteraksi dan menciptakan kondisi yang kurang optimal dalam mencapai keselarasan antara perencanaan dan realisasi penyerapan dana. Faktor-faktor tersebut sesuai dengan yang ditulis oleh Piuru (2024) bahwa beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan antara perencanaan penarikan dana dan realisasi penyerapan dana meliputi kualitas sumber daya manusia yang terlibat, lemahnya koordinasi antara tahap perencanaan dan pelaksanaan, serta ketiadaan mekanisme penghargaan dan sanksi.

Informasi yang didapat dari informan, SDM tingkat satuan kerja yang bertanggung jawab pada pengelola keuangan tidak semuanya memiliki latar belakang keilmuan di bidang keuangan dan adanya rangkap jabatan antara fungsional perencana kegiatan dan penyusun anggaran menjadi hambatan lain yang menyebabkan ketidakakuratan dalam penyusunan RPD. Menurut informan dari KPPN Solok, setiap satuan kerja (satuan kerja) tidak memiliki indikator kinerja dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dapat dijadikan acuan untuk memastikan kesesuaian antara penarikan dana dan Rencana Penarikan Dana (RPD), kondisi ini menyebabkan satuan kerja memandang penyusunan dan pengajuan RPD sekadar sebagai formalitas dan kewajiban administratif semata. Selain itu, tidak adanya sistem penghargaan dan sanksi yang jelas turut mengurangi motivasi dan keseriusan satuan kerja dalam menyusun RPD. Akibatnya, sering terjadi ketidaksesuaian antara rencana penarikan dana dengan kebutuhan aktual di lapangan, yang berpotensi menimbulkan kekurangan atau kelebihan dana pada periode tertentu. Dampak negatif lainnya meliputi penumpukan dana di akhir tahun, kurangnya fokus pada tujuan dan prioritas program satuan kerja, serta rendahnya efisiensi penggunaan anggaran akibat perencanaan yang tidak matang.

Komitmen yang kuat dari pimpinan satuan kerja dalam memberikan arahan untuk menjaga konsistensi antara realisasi penarikan dana dan Rencana Penarikan Dana (RPD) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi RPD. Komitmen ini dapat diwujudkan melalui beberapa langkah strategis. Pertama, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dengan cara menyelenggarakan pelatihan, workshop, atau

program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Kedua, memperkuat koordinasi antara pihak perencana dan pelaksana kegiatan melalui mekanisme komunikasi yang efektif, seperti rapat rutin, pembentukan tim kerja terpadu, atau penggunaan sistem informasi terintegrasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Alabduljader S (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi dengan mempromosikan kesadaran strategis dan proses dinamis. Tipe kepemimpinan ini memastikan konsistensi strategis, yang penting untuk menyelaraskan penarikan dana aktual dengan penarikan dana yang direncanakan. Dengan demikian, konsistensi dan akurasi dalam pelaksanaan RPD dapat tercapai, yang pada akhirnya mendukung efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di tingkat satuan kerja.

Mengenai sistem penghargaan dan sanksi, informan menyatakan bahwa hingga saat ini belum terdapat aturan formal yang mengatur pemberian reward (penghargaan) dan punishment (sanksi) dalam mekanisme penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD). Akibatnya, mekanisme tersebut tidak dapat diterapkan terhadap satuan kerja (satuan kerja). Untuk mendukung implementasi kebijakan Rencana Penarikan Dana (RPD) Halaman III DIPA, penerapan reward (penghargaan) yang dapat dirasakan secara langsung serta penerapan punishment (sanksi) dapat menjadi komponen krusial dalam mendorong perencanaan kas yang lebih berkualitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Liu, J. dkk (2021) yang menyatakan meskipun sistem penghargaan dan sanksi dapat meningkatkan kinerja, efektivitasnya dapat bervariasi tergantung pada konteks, sanksi dapat lebih efektif dibandingkan penghargaan

Namun, pemberlakuan sanksi harus dilakukan secara adil, proporsional, dan objektif, dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali satuan kerja (satuan kerja) serta kondisi riil atau permasalahan yang dihadapi oleh satuan kerja tersebut. Terdapat sejumlah hambatan yang tidak terprediksi dan memengaruhi dinamika perhitungan RPD Halaman III DIPA. Dengan demikian, deviasi yang terjadi pada Halaman III DIPA tidak selalu dapat diatribusikan sepenuhnya sebagai kesalahan internal satuan kerja. Beberapa faktor eksternal, seperti perubahan kebijakan, fluktuasi ekonomi, atau kendala teknis, juga turut berkontribusi terhadap kurang optimalnya realisasi penarikan dana. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dan fleksibel diperlukan untuk memastikan bahwa evaluasi dan penegakan sanksi dilakukan dengan mempertimbangkan konteks dan kompleksitas situasi yang dihadapi oleh satuan kerja.

#### 4. KESIMPULAN

Rencana Penarikan Dana sebagai unsur penting perencanaan dan pelaksanaan anggaran pemerintah, dalam implementasinya belum dapat

menjamin akurasi rencana dan realisasi penarikan dana demi kepentingan manajemen kas pemerintah yang optimal. Faktor kualitas SDM satuan kerja, lemahnya koordinasi antar bagian perencanaan dan pelaksana, dan tidak diterapkannya sistem penghargaan dan sanksi secara bersama-sama memengaruhi kualitas perencanaan anggaran, menjadi sebab tingginya nilai deviasi. Permasalahan di tingkat satuan kerja dapat diatasi melalui kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia berperan dalam mendorong pengembangan kompetensi pegawai dan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja. Selain itu, pimpinan dapat memperkuat koordinasi antara bagian perencanaan dan pelaksana dengan memperbaiki komunikasi serta menerapkan sistem koordinasi yang lebih terstruktur dan transparan. KPPN sebagai stakeholders dari data Rencana Penarikan Dana berkewajiban melakukan pembinaan dan monitoring pelaksanaan RPD, namun dalam pelaksanaannya tidak cukup memiliki kewenangan memberikan penghargaan dan sanksi, sehingga diperlukan kebijakan dari Direktorat Perbendaharaan.

#### 5. REFERENSI

- Alabduljader, S. A. (2021). Does strategic leadership support organizational commitment: Evidence from islamic banks in kuwait. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18(64), 646–658. <https://doi.org/https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.64>
- Astanakulov, O. T., Raximov, M. Y., & Kalandarova, N. N. (2020). Analysis of The Investment Program of The Analytical Cycle at the Enterprise for the Development of the Company's Entrepreneurial Activity. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26, 1–7.
- Cao, T. (2023). Research and Application of an Integrated Budget Management System for Provincial Financial Management. *International Conference on Artificial Intelligence and Communication Technology*, 363–373. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-99-6956-2\\_32](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-99-6956-2_32)
- Çınar, S., Anavatan, A., & Deyneli, F. (2022). Testing Effects of the Treasury single account system on the cost of borrowing in the OECD Countries. *Journal of Economics and Finance*, 46(4), 757–770. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12197-022-09584-w>
- Colares, R. A. L., de Alencar, D. B., Junior, J. de A. B., Bezerra, C. M. V. O., & Bezerra, I. F. O. (2019). Planning and Budget as A Work and Project Control Tool. *ITEGAM-JETIA*, 5(20), 121–126.

