

Competency-Based Budget Implementation Performance, Organizational Commitment, and Leadership **[Kinerja Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan]**

Ainur Rodiyah¹⁾ Sriyono²⁾

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: sriyono@umsida.ac.id

Abstract. *"The Indonesian Budget" as a fiscal policy instrument in Indonesia is aimed as much as possible for the prosperity of the people through government spending. However, in its implementation there are problems in implementing the government budget, such as non-compliant financial management. This research takes as its object the work unit of the First Level Religious Court in the East Java Region. Several work units have good budget management. However, there are a number of work units whose financial performance gets adequate marks and even approaches less. However, in reality, work units are expected to be able to manage their budgets efficiently and responsibly. Through a quantitative approach, this research aims to determine whether there is an influence of competence, organizational commitment and leadership on the financial performance of the First Level Religious Court work unit in the East Java Region.*

Keywords - *Competence, Organizational Commitment, Leadership and Financial Performance.*

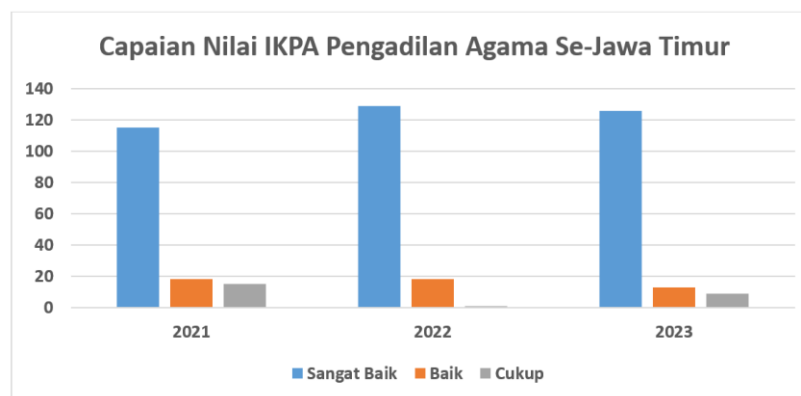
Abstrak. APBN sebagai instrumen kebijakan fiskal di Indonesia ditujukan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat melalui belanja pemerintah. Namun, dalam pelaksanaannya terdapat permasalahan dalam melaksanakan anggaran pemerintah seperti pengelolaan keuangan yang tidak *compliance*. Penelitian ini mengambil objek satuan kerja Pengadilan Agama Tingkat Pertama di Wilayah Jawa Timur. Beberapa satuan kerja memiliki pengelolaan anggaran yang sudah baik. Namun, terdapat sejumlah satuan kerja yang pengelolaan anggarannya mendapat nilai yang cukup dan bahkan mendekati kurang. Padahal dalam kenyataannya satuan kerja diharapkan dapat mengelola anggarannya secara efisien dan bertanggung jawab. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari kompetensi, komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran satuan kerja Pengadilan Agama Tingkat Pertama di Wilayah Jawa Timur.

Kata Kunci - Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Anggaran.

I. PENDAHULUAN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan instrumen kebijakan fiskal pemerintah yang ditujukan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat melalui tiga fungsi utamanya yakni alokasi, distribusi dan stabilisasi. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa permasalahan dalam pelaksanaan anggaran. Salah satu permasalahan yang terjadi adalah pengelolaan keuangan yang tidak *compliance*. Beberapa satuan kerja memiliki pengelolaan anggaran yang sudah baik. Namun, terdapat sejumlah satuan kerja yang pengelolaan anggarannya mendapat nilai yang cukup dan bahkan mendekati kurang.

Permasalahan tersebut bisa disebabkan oleh Indikator Kualitas Perencanaan dan Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran yang kurang diperhatikan. Dalam Indikator Kualitas Perencanaan Anggaran, seringkali satuan kerja mendapat nilai rendah pada Deviasi Halaman III DIPA yang artinya terdapat selisih besar antara Rencana Penarikan Dana (RPD) pada Halaman III DIPA dengan realisasi penyerapan anggaran oleh satuan kerja. Selain itu, nilai yang kurang pada Indikator Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran dapat terjadi ketika satuan kerja tidak melaporkan data capaian output. Capaian output penting untuk dilaporkan karena merupakan bagian dari monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran serta digunakan sebagai basis penilaian kinerja anggaran. Berikut data capaian nilai IKPA satuan kerja di wilayah Jawa Timur mulai tahun 2021-2023 yang disajikan dalam bentuk grafik.



Grafik 1. Capaian Nilai IKPA Pengadilan Agama se-Jawa Timur Tahun 2021 - 2023

Berdasarkan pada Pasal 17 Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja K/L, kategori nilai IKPA adalah sebagai berikut :

- Sangat baik, jika nilai IKPA ≥ 95 ;
- Baik, jika $89 \leq \text{nilai IKPA} < 95$;
- Cukup, jika $70 \leq \text{nilai IKPA} < 89$; dan
- Kurang, jika nilai IKPA < 70 .

Tampak bahwa data pada Grafik 1 periode tahun 2021, dari 37 satuan kerja (148 Triwulan) Pengadilan Agama di wilayah Jawa Timur yang mendapat kategori IKPA Sangat Baik sebanyak 35 satuan kerja (116 Triwulan), kategori Baik sebanyak 14 satuan kerja (18 Triwulan) dan kategori Cukup sebanyak 6 satuan kerja (14 Triwulan). tahun 2022, yang mendapat kategori Sangat Baik sebanyak 36 satuan kerja (127 triwulan), kategori Baik sebanyak 9 satuan kerja (18 triwulan) dan kategori Cukup sebanyak 2 satuan kerja (2 triwulan) yang mana salah satu satuan kerja mendapat perolehan nilai IKPA sebesar 70,21 (mendekati batas akhir kategori Cukup yakni 70). Sedangkan tahun 2023, satuan kerja yang mendapat kategori Sangat Baik sebanyak 37 satuan kerja (126 triwulan), kategori Baik sebanyak 10 satuan kerja (13 triwulan) dan kategori Cukup sebanyak 7 satuan kerja (9 triwulan). Padahal dalam kenyataannya satuan kerja diharapkan dapat mengelola anggarannya secara efisien dan bertanggung jawab.

Pengelolaan keuangan negara diatur dalam Undang-Undang (UU) Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Pelaksanaan anggaran diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 50 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Kementerian Keuangan juga mengatur tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023. Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran dijelaskan lebih detail pada Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024. Dalam Pasal 1 Bab I PER-5/PB/2024 dijelaskan bahwa IKPA merupakan indikator yang ditentukan oleh Kementerian Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara (BUN) dan/atau pengelola fiskal dalam menaksir kualitas pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga dari tiga sisi diantaranya kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran, kualitas implementasi pelaksanaan anggaran serta kualitas hasil pelaksanaan anggaran.

Terdapat banyak penelitian yang mengangkat tema tentang kinerja pengelolaan anggaran pada satuan kerja pemerintah. Namun, masing-masing penelitian tersebut tentunya memiliki karakteristik tersendiri baik dalam segi sumber data yang digunakan, jangka waktu, maupun objek penelitian. Terdapat penelitian tentang pengelolaan anggaran satuan kerja dengan responden unsur pimpinan saja [1]. Penelitian lain dilaksanakan terhadap Nilai IKPA menggunakan data pada satu tahun saja, yakni 2021 [2]. Dalam penelitian saat ini, peneliti menggunakan responden tidak hanya dari unsur pimpinan, namun unsur pelaksana pengelolaan anggaran satuan kerja agar penelitian dapat

merepresentasikan hasil secara lebih merata. Selain itu, peneliti juga menggunakan data sekunder berupa nilai IKPA Triwulanan dalam rentang waktu tiga tahun, mulai tahun 2021-2023.

Penelitian ini menggunakan variabel Kompetensi yang berfokus pada *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah jumlah total dari segala sesuatu yang diketahui seseorang, baik sesuatu yang mereka dapatkan melalui pendidikan formal atau non formal, belajar mandiri, pengalaman bekerja dengan orang lain, *learning by doing*, wawasan yang diperoleh melalui berpikir kritis atau kreatif, kegiatan ekstrakurikuler, dengan berbicara dengan orang lain serta melalui pendampingan dan pembinaan. Selain itu, peneliti juga menggunakan variabel Komitmen Organisasi dengan indikator oleh Mowday, di mana banyak penelitian yang menggunakan tiga dimensi Komitmen Organisasi oleh Meyer (*affective*, *normative* dan *continuance*). Dalam dimensi Komitmen Organisasi oleh Meyer tersebut dirasa terdapat tumpang tindih dan ambiguitas antara dua dimensi (*affective* dan *normative commitment*). Dalam variabel ketiga yakni Kepemimpinan, peneliti berfokus pada Kepemimpinan Strategis yang berarti kemampuan untuk mengelola dua lingkungan bisnis organisasi, baik internal maupun eksternal. Selain itu, Kepemimpinan Strategis juga bertanggungjawab untuk memproses informasi penting yang ada di dalam organisasi.

Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan semakin banyak pegawai yang mempunyai kompetensi maka kinerja organisasi akan semakin rendah. Indikator kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap tidak ada hubungannya dengan indikator kinerja seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab [3]. Namun, dalam penelitian lainnya menyebutkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana [4]. Kompetensi anggota dewan dipetakan melalui tiga dimensi: pendidikan, manajemen, dan pengalaman industri. Penelitian menunjukkan bahwa anggota dewan yang memiliki koneksi politik mendapat skor lebih buruk pada tiga dimensi kompetensi tersebut. Namun, analisis regresi tidak menunjukkan pengaruh negatif terhadap profitabilitas perusahaan yang dapat dihubungkan dengan kurangnya kompetensi [5]. Esch, Wei dan Chiang dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa kompetensi pegawai berhubungan secara signifikan dengan hasil kinerja [6].

Komitmen Organisasi berdampak positif pada *supply chain* dan pengembangan inisiatif karyawan. Karyawan yang menunjukkan komitmen kuat terhadap organisasinya secara aktif berkontribusi terhadap efisiensi Rantai Pasok dan menjadi katalis dalam praktik ramah lingkungan di rumah sakit [7]. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Koefisien regresi dari komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebesar 0,044, lebih kecil dari dampak langsung akan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yang sebesar 0,541 [8]. Namun, penelitian lainnya menghasilkan bukti empiris yang cukup ditemukan untuk mendukung adanya hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja bisnis [9].

Kepemimpinan dapat mengambil langkah konkrit dalam menyelesaikan permasalahan [8]. Selain itu, siklus kepemimpinan meningkatkan efektivitas kepemimpinan (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) [10]. Namun, kepemimpinan eksekutif tidak mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Kegagalan tersebut bisa disebabkan oleh banyak faktor diantaranya hambatan dari segi visi, manusia, manajemen dan sumber daya [11].

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran Pengadilan Agama di Wilayah Jawa Timur. Apabila faktor-faktor tersebut diketahui maka diharapkan dapat menjadi masukan atau solusi kepada para pimpinan dan pelaksana anggaran satuan kerja agar kinerja pengelolaan keuangan meningkat. Apabila kinerja keuangan meningkat, maka satuan kerja telah berhasil dalam mengimplementasikan fungsi APBN untuk mencapai sasaran pembangunan nasional yang merata dan berkeadilan. Pengelolaan keuangan negara yang sehat akan meningkatkan fungsi optimal dalam menopang pembangunan berkelanjutan yang berdampak pada terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Kompetensi didefinisikan sebagai kapabilitas atau kemampuan. Hal tersebut merupakan seperangkat yang berhubungan namun berbeda dalam perilaku yang mendasari, yang kita sebut dengan “niat” [12]. Kompetensi adalah faktor kunci dalam kinerja tim dan kinerja bisnis yang menghasilkan perdebatan tentang seperangkat kompetensi yang optimal bagi tenaga kerja dalam Industri 4.0. Kompetensi merujuk pada kemampuan individu dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan [13]. Kompetensi mempunyai berbagai arti mulai dari hal-hal yang dilakukan organisasi dengan baik hingga kualitas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, hingga pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas, karakteristik dan atribut [14]. Kompetensi merupakan kumpulan dari pengetahuan yang berkaitan, kemampuan dan perilaku yang membedakan pegawai yang berkinerja tinggi dengan yang rata-rata [15]. Kompetensi yang berbeda-beda mempengaruhi kinerja tim, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penelitian menunjukkan bahwa aspek kompetensi kognitif meningkatkan kinerja jangka pendek dan di sisi lain menunjukkan hasil yang beragam pada kinerja jangka panjang. Aspek kompetensi sosial mengurangi kualitas kinerja jangka pendek dan meningkatkan kualitas kinerja jangka panjang [16]. Kompetensi seorang pemimpin terkait tugas dan perannya menjadi faktor penting yang mempengaruhi kualitas hubungan antara anggota dengan pemimpinnya. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa kompetensi seorang pemimpin menentukan sebagian besar keberhasilan dan tetap menjadi faktor terpenting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan [17]. Secara teoritis, untuk dapat berkembang di pasar global yang kompetitif UMKM harus mengembangkan kompetensi unik

yang tidak dapat ditiru untuk memaksimalkan utilitas mereka dalam manajemen rantai pasokan. Kompetensi dalam manajemen rantai pasokan mengarah pada pengembangan kemampuan organisasi yang penting. Kompetensi rantai pasokan dalam berwirausaha mencerminkan sumber daya perusahaan yang unggul dan mengarah pada strategi manajemen rantai pasokan yang unggul yang dilakukan oleh personel yang terampil [18].

Komitmen merupakan keadaan psikologis yang menjadi ciri hubungan karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi [19]. Terdapat penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja menggunakan Indikator Komitmen Organisasi Afektif. Penelitian tersebut menunjukkan bagaimana komitmen organisasi karyawan terhadap dua pemangku kepentingan (rekan kerja dan manajer) dapat mempengaruhi indikator utama kinerja secara signifikan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa restoran yang manajernya dianggap sebagai individu yang hangat memiliki kecenderungan untuk mendapatkan keuntungan dari tingkat turnover yang lebih rendah [20]. Komitmen diartikan sebagai keteguhan dalam diri untuk menepati dan memenuhi janji atau kesepakatan kepada orang lain atau suatu organisasi. Diharapkan setiap pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan tekun serta bertanggung jawab atas berhasilnya penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan [21].

Teori kepemimpinan awal, seperti teori *great man* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kualitas yang melekat yang dimiliki oleh beberapa orang terpilih. Perspektif ini, berdasar pada keyakinan bahwa pemimpin dilahirkan dan bukan dibuat, diterima secara luas pada awal abad ke-20 [22]. Identifikasi lima kelompok konseptual dalam teori kepemimpinan mirip dengan kerangka “lingkaran kepemimpinan”. Saat ini, konsep kepemimpinan muncul sebagai isu yang mulai menjadi jauh lebih kritis daripada isu-isu lainnya. Sebab, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting bisnis yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dan memainkan peran penting di era Industri 4.0. Industri 4.0 telah membawa beberapa peluang dan ancaman bagi bisnis pada saat yang bersamaan [23]. Pemimpin harus memanfaatkan peluang ini sebaik-baiknya dan mengambil tindakan untuk melawan ancaman [24]. Gaya kepemimpinan adalah *tools* yang penting untuk menciptakan karyawan yang termotivasi guna membantu organisasi mencapai tujuannya. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan melalui perilaku inovasi sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan melalui standarisasi pekerjaan [25].

Pola kepemimpinan yang efektif dan efisien akan mampu mendorong komitmen organisasi. Artinya keduanya dapat mendorong produktivitas, loyalitas, dan kepuasan anak buah atau anggota organisasi agar terus berjalan dan meningkatkan prestasi kerja. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa sifat kepemimpinan terbentuk sejak lahir. Namun seiring berkembangnya ilmu pengetahuan, diketahui bahwa pembentukan kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari dengan membangun komitmen organisasi yang baik serta memberikan kontribusi positif dapat meningkatkan prestasi kerja. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa pola kepemimpinan dan komitmen organisasi mempunyai kontribusi positif terhadap peningkatan prestasi kerja [26]. Selain itu, kepemimpinan dan komitmen organisasi dapat mendorong untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik [27]. Di sektor publik, sebagian besar literatur berfokus pada pengukuran kinerja sebagai alat untuk menilai kinerja dan menunjukkan akuntabilitas melalui laporan kinerja dari suatu kegiatan [28]. Apapun yang diukur, manajer sektor publik perlu mempertimbangkan apakah informasi yang terkandung dalam pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk pembelajaran [29]. Kinerja keuangan pemerintah diukur menggunakan indikator yang ditetapkan Kementerian Keuangan melalui IKPA (Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran). Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran yang selanjutnya disingkat IKPA adalah indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku BUN dan/atau pengelola fiskal untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga yang terdiri dari kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran, implementasi pelaksanaan anggaran dan hasil pelaksanaan anggaran. Indikator kinerja untuk pengukuran dan penilaian aspek kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran terdiri dari revisi DIPA dan deviasi halaman III DIPA. Indikator kinerja untuk pengukuran dan penilaian aspek kualitas implementasi pelaksanaan anggaran terdiri dari penyerapan anggaran, belanja kontraktual, penyelesaian tagihan, pengelolaan Uang Persediaan dan Tambahan Uang Persediaan (UP dan TUP) dan dispensasi Surat Perintah Membayar (SPM). Indikator kinerja pada pengukuran dan penilaian aspek kualitas hasil pelaksanaan anggaran berupa capaian output [30]. Kepemimpinan Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai-nilai organisasi, budaya, kinerja dan motivasi islami karyawan [31]. Gaya kepemimpinan (kepemimpinan transformasional dan transaksional) juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja [32].

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara hasil dari penelaahan landasan teoritis dalam kepustakaan [33]. Jika kekuatan atau keunggulan dicapai untuk memenuhi tujuan organisasi yang konsisten dengan strategi bisnis, hal tersebut seharusnya berdampak positif terhadap kinerja bisnis. Namun apabila kemampuan organisasi atau perusahaan tidak memenuhi persyaratan pasar, maka kinerja bisnis kemungkinan besar tidak akan meningkat [34]. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan Hipotesis diantaranya :

H₁ : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran.

Kompetensi individu sangat kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan [1]. Didukung penelitian yang menjelaskan bahwa kompetensi manajemen proyek mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja [35].

H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran.

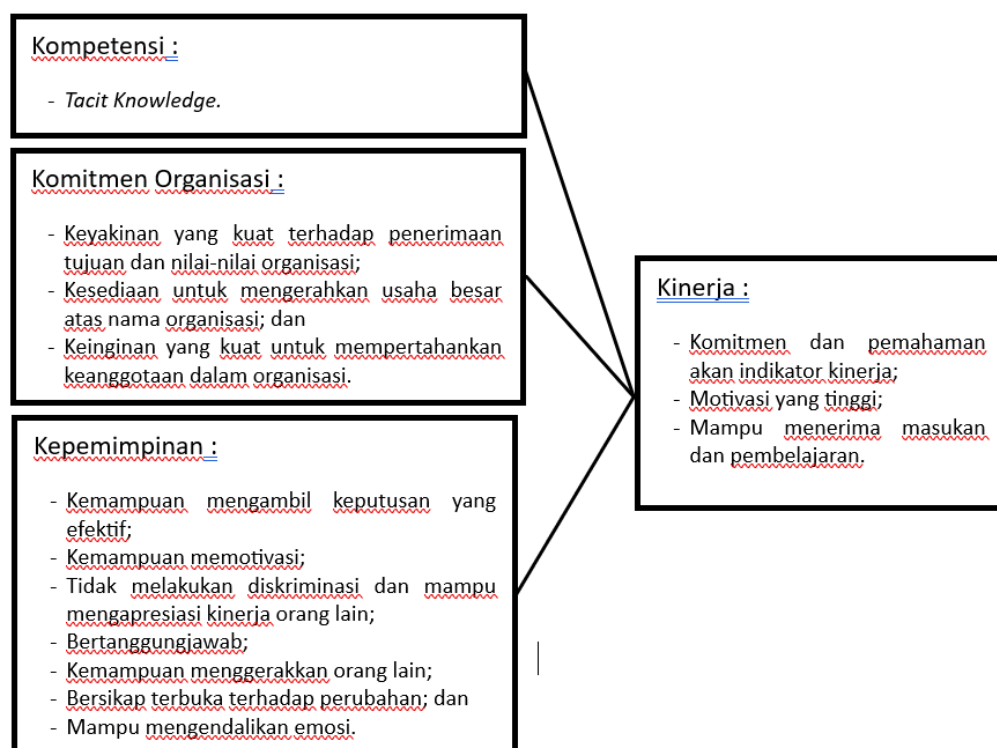
Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap hasil kinerja [36]. Didukung penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan [37].

H₃ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran.

Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan berorientasi lingkungan dengan kinerja rantai pasok di sektor publik [38].

Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual disusun dengan memberikan argumen-argumen berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Penyusunannya harus dilakukan secara sistematis dan logis berdasarkan urutan-urutannya. Bentuk dari Kerangka Konseptual dapat disederhanakan dengan menyajikannya dengan gambar untuk mengetahui dengan jelas pola antar variabel [39]. Berikut kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan variabel Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengadilan Agama di Jawa Timur.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis riset kausal yang tujuan utamanya untuk mencari hubungan sebab akibat. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif di mana syarat reliabilitas dan validitas harus terpenuhi [33]. Hal tersebut disebabkan oleh alasan bahwa elemen *reliability* dan *validity* menentukan kualitas hasil penelitian serta kemampuan replikasi dan generalisasi model penelitian sejenis. Penelitian kuantitatif juga memerlukan hipotesis dan pengujiannya yang akan menentukan tahapan berikutnya seperti teknik analisis dan formula statistik yang hendak digunakan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengadilan Agama di Wilayah Jawa Timur.

Populasi dalam penelitian ini adalah 37 satuan kerja Pengadilan Agama Tingkat Pertama di Wilayah Jawa Timur dengan rata-rata sebanyak 35 pegawai sehingga diperoleh total populasi sebanyak 1.295 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut :

1. Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dalam hal ini Sekretaris Satuan Kerja berdasarkan Surat Keputusan Pengguna Anggaran/Pengguna Barang Mahkamah Agung RI sebanyak 37 pegawai [40];
2. Mempunyai sertifikasi atau pernah mengikuti *refreshment* bagi pengelola anggaran meliputi PPK, PPSPM dan Bendahara Pengeluaran sebanyak 111 pegawai; dan
3. Memiliki pengalaman sebagai PPABP yang diberi tugas untuk mengelola pelaksanaan belanja pegawai sebanyak 37 pegawai.

Berdasarkan kriteria tersebut maka didapatkan sampel untuk masing-masing satuan kerja sebanyak 5 (lima) orang sesuai Tabel 1 di bawah :

Tabel 1. Kriteria Sampel Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Kuasa Pengguna Anggaran	37
2	Pejabat Pembuat Komitmen	37
3	PPSPM (Pejabat Pembuat Surat Perintah Membayar (PPSPM)	37
4	Bendahara Pengeluaran	37
5	PPABP (Petugas Pengelolaan Administrasi Belanja Pegawai)	37

Data sekunder dan primer digunakan dalam penelitian ini. Data primer bersumber dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden melalui formulir online dari *google*. Sedangkan data sekunder diambil melalui *website* Omspan (<https://spanint.kemenkeu.go.id>) untuk mengetahui Nilai IKPA Pengadilan Agama se-Jawa Timur per triwulan.

Tabel 2. Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	Kompetensi	Kompetensi adalah ciri dasar yang menyebabkan seseorang melakukan kinerja unggul. Berdasarkan deskripsi di atas, kompetensi berarti kepribadian mendalam yang melekat pada seseorang dengan perilaku yang	Indikator Kompetensi terdiri dari : a. Pengetahuan berdasarkan pengalaman (<i>Tacit knowledge</i>).	[41] [42]

		dapat diprediksi dalam bermacam situasi dan tugas pekerjaan [41].		
2	Komitmen Organisasi	Komitmen merupakan sebuah keterikatan emosional dengan organisasi [43].	Komitmen mencakup setidaknya tiga faktor: - Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; - Kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup besar atas nama organisasi; dan - Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Orang-orang yang berkomitmen lebih mungkin untuk tetap bersama organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuannya.	[43]
3	Kepemimpinan	Kepemimpinan sebagai cara menstimulasi dan memotivasi anak buah untuk menyelesaikan tugas yang diberikan [44].	Indikator Kepemimpinan diantaranya : - Kemampuan mengambil keputusan yang efektif demi kesuksesan organisasi; - Kemampuan untuk memotivasi; - Tidak melakukan diskriminasi dan mampu mengapresiasi hasil kinerja orang lain; - Bertanggungjawab untuk membangun hubungan baik dalam organisasi, baik secara horizontal maupun vertikal; - Kemampuan menggerakkan orang lain demi kesuksesan organisasi; - Bersikap terbuka terhadap perubahan dan mampu mengendalikan emosi [45].	[44] [45]
4	Kinerja Anggaran	Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai alat untuk menilai kinerja dan menunjukkan akuntabilitas melalui pelaporan kinerja suatu program kegiatan [28].	Indikator sistem pengukuran kinerja yang efektif antara lain: - Komitmen dan pemahaman akan indikator kinerja; - Motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan;	[28]

- c. Menggunakan lebih banyak informasi kinerja untuk masukan dan pembelajaran.

Data yang telah terkumpul melalui proses pengumpulan data, baik melalui observasi, kuesioner, wawancara atau bentuk-bentuk lainnya kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis data yang sesuai dengan desain penelitian sehingga diperoleh hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian [33]. Program *software* yang digunakan dalam menganalisis data primer yang dikumpulkan adalah SPSS untuk menguji dan menilai pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengadalan Agama di Wilayah Jawa Timur dengan model regresi sebagai berikut :

$$y_i = \alpha + \beta_{1X1} + \beta_{2X2} + \beta_{3X3}$$

Y = Variabel Dependen (Kinerja Pelaksanaan Anggaran)

α = Konstanta

β = Koefisien Korelasi

X₁ = Variabel Independen ke-1 (Kompetensi)

X₂ = Variabel Independen ke-2 (Komitmen Organisasi)

X₃ = Variabel Independen ke-3 (Kepemimpinan)

Data yang diperoleh dari hasil penelitian selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan skor masing-masing dari setiap pernyataan sehingga diperoleh kesimpulan tentang kondisi masing-masing poin pertanyaan.

a. Uji Validitas

Validitas digunakan untuk menguji seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu yang ingin diukur. Secara singkat, pengujian validitas berfokus pada apakah pengukuran telah mengukur hal yang tepat [46].

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menguji seberapa konsisten suatu instrumen pengukuran mengukur apapun konsep yang ingin diukur. Dengan kata lain, reliabilitas berfokus pada stabilitas dan konsistensi sebuah pengukuran [46].

Uji t digunakan dalam penelitian ini guna menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dalam analisis regresi. Tujuan Uji t adalah untuk mengetahui apakah setiap variabel independen memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam uji t, hipotesis nol (H_0) menyatakan bahwa koefisien regresi variabel bebas sama dengan nol yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan. Sedangkan hipotesis alternatif (H_1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Nilai signifikansi (*p-value*) yang lebih kecil dari tingkat signifikansi ($\alpha = 0.05$) menunjukkan bahwa variabel independen tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dilakukan dengan metode korelasi bivariate masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Penelitian ini menggunakan *pearson correlation* yang menjelaskan bahwa data dikatakan valid apabila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$. Nilai $r \text{ tabel}$ dengan jumlah sampel 185 orang adalah sebesar 0,1443.

Reliabilitas pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut bebas dari kesalahan (bias) dan untuk menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen. Peneliti menggunakan metode pengujian *Cronbach's Alpha*. Nilai Cronbach's Alpha di bawah 0,6 dapat dikategorikan memiliki reliabilitas yang rendah, sedangkan nilai 0,7 dikategorikan cukup dan di atas 0,8 dikategorikan memiliki reliabilitas yang tinggi (Sekaran, 2013: 229).

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

item	Correlation	Sig	Kriteria	Cronbach Alpha	Kriteria
X01	0,625	0,000	Valid	0,780	Reliabel
X02	0,730	0,000	Valid	0,780	Reliabel
X03	0,658	0,000	Valid	0,780	Reliabel
X04	0,733	0,000	Valid	0,780	Reliabel
X05	0,642	0,000	Valid	0,780	Reliabel
X06	0,766	0,000	Valid	0,780	Reliabel
X07	0,684	0,000	Valid	0,787	Reliabel
X08	0,706	0,000	Valid	0,787	Reliabel
X09	0,688	0,000	Valid	0,787	Reliabel
X10	0,672	0,000	Valid	0,787	Reliabel
X11	0,788	0,000	Valid	0,787	Reliabel
X12	0,734	0,000	Valid	0,787	Reliabel
X13	0,752	0,000	Valid	0,867	Reliabel
X14	0,822	0,000	Valid	0,867	Reliabel
X15	0,781	0,000	Valid	0,867	Reliabel
X16	0,790	0,000	Valid	0,867	Reliabel
X17	0,849	0,000	Valid	0,867	Reliabel

X18	0,653	0,000	Valid	0,867	Reliabel
X19	0,794	0,000	Valid	0,913	Reliabel
X20	0,831	0,000	Valid	0,913	Reliabel
X21	0,846	0,000	Valid	0,913	Reliabel
X22	0,831	0,000	Valid	0,913	Reliabel
X23	0,858	0,000	Valid	0,913	Reliabel
X24	0,847	0,000	Valid	0,913	Reliabel

Dengan demikian, dari 24 indikator pada empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat pengujian validitas dan reliabilitas. Keseluruhan indikator variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid karena seluruh r hitung $>$ r tabel. Di sisi lain, keseluruhan indikator variabel juga memenuhi syarat untuk dapat dinyatakan reliabel karena perolehan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6.

Hasil Uji t yang digunakan untuk melihat adanya pengaruh variabel kompetensi, komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran Pengadilan Agama di Wilayah Jawa Timur adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Uji t

Model	Unstandardized Coefficient		standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	B		
Constant	10.663	2.326		4.584	0.000
Kompetensi	0.629	0.082	0.492	7.636	0.000
Komitmen Organisasi	0.599	0.063	0.577	9.562	0.000
Kepemimpinan	0.743	0.050	0.740	14.883	0.000

Berdasarkan hasil Uji t , variabel Komitmen memiliki nilai t -hitung sebesar 7.636 dengan signifikansi. Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai t -hitung sebesar 9.562 dengan signifikansi 0.000. Terakhir, variabel Kepemimpinan memiliki signifikansi sebesar 14.883 dengan nilai t hitung sebesar 0.000. Ketiga variabel independent tersebut bernilai lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis terkait (H_1 , H_2 dan H_3) diterima. Artinya, variabel Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran Pengadilan Agama di Wilayah Jawa Timur.

V. SIMPULAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas—yaitu kompetensi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan—memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelaksana anggaran di Pengadilan Agama di Jawa Timur. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pelaksana anggaran, maka semakin baik pula kinerja yang dicapai. Demikian pula, komitmen organisasi yang kuat juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran, karena individu yang menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap lembaga cenderung bekerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, kepemimpinan yang kuat, visioner, dan memberikan arahan yang jelas juga terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran yang optimal.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya lembaga peradilan, khususnya Pengadilan Agama, untuk secara konsisten meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya melalui pelatihan teknis dan pengembangan profesional berkelanjutan. Lebih lanjut, membangun budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai integritas, tanggung jawab, dan dedikasi dapat memperkuat komitmen pelaksana anggaran.

Kepemimpinan yang efektif juga harus terus dikembangkan dengan memperhatikan aspek komunikasi, keteladanan, dan pemberdayaan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja anggaran yang lebih baik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan wilayah atau instansi lain guna menguji konsistensi temuan ini dalam konteks yang lebih beragam. Penelitian selanjutnya juga dapat mencakup variabel tambahan seperti sistem pengendalian internal, budaya organisasi, atau penggunaan teknologi informasi dalam manajemen anggaran untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja implementasi anggaran di sektor publik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran Pengadilan Agama di Wilayah Jawa Timur. Apabila faktor-faktor tersebut diketahui maka diharapkan dapat menjadi masukan atau solusi kepada para pimpinan dan pelaksana anggaran satuan kerja agar kinerja pengelolaan keuangan meningkat. Apabila kinerja keuangan meningkat, maka satuan kerja telah berhasil dalam mengimplementasikan fungsi APBN untuk mencapai sasaran pembangunan nasional yang merata dan berkeadilan. Pengelolaan keuangan negara yang sehat akan meningkatkan fungsi optimal dalam menopang pembangunan berkelanjutan yang berdampak pada terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas karunia dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan arahan, bimbingan dan motivasi yang tiada henti selama proses penelitian ini. Rasa syukur dan terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada keluarga tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan yang sangat berarti dalam setiap langkah perjuangan ini.

REFERENSI

- [1] Manaroinsong, Johny. (2011). Pengaruh Faktor Kompetensi Individu dan Manajemen Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol 9 Nomor 3.
- [2] Efdiono., Pane, S. G., and Thaha, R. (2023). Pengaruh Kompetensi SDM, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Lingkup Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Samarinda. *SEIKO : Journal of Management & Business*. Volume 6 Issue 2 (2023) Pages 328 - 342.
- [3] Afuan, M., Ali, Hapzi., and Zefriyenni. (2024). *Determination of Performance Through Job Satisfaction: Competence, Motivation and Organizational Commitment at the Central Statistics Agency in West Sumatra*. *Qubahan Academic Journal* Vol. 4, NO. 3, September 2024. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a810>.
- [4] Ardiansyah, M. D., and Sriyono. (2021). *The Influence of Competence, Role of Village Apparatus and Understanding of Village Fund Management on Village Fund Management Accountability*. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development* Vol 10 (2021): September, 10.21070/ijccd2021759.
- [5] Sidki, M., Boerger, L., and Boll, D. (2023). *The effect of board members' education and experience on the financial performance of German state-owned enterprises*. *Journal of Management and Governance* (2024) 28:445–482. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09663-4>.
- [6] Esch, E. V., Wei, L. Q., and Chiang F. F. T. (2016). *High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity*. *The International Journal of Human Resource Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>.
- [7] Yusuf, Z. F. A., Yusuf, F. A., Nuryanto, U. W., and Basrowi. (2024). *Assessing organizational commitment and organizational citizenship behavior in ensuring the smoothness of the supply chain for medical hospital needs towards a green hospital: Evidence from Indonesia*. *Uncertain Supply Chain Management* 12 (2024) 181–194.
- [8] Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., and Ahmed, M. G. (2023). *Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable*. *Riyadh et al., Cogent Business & Management* 10: 2175440. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>.
- [9] Ahmad, M. R., and Raja, R. (2021). *Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment*. in.sagepub.com/journals-permissions-india. DOI: 10.1177/0972262920985949.
- [10] Morais, C., Queiros, F., Couto, S., Gomes, A. R., Simaes, C. (2024). *Explaining organizational commitment and job satisfaction: the role of leadership and seniority*. *Humanities And Social Sciences Communications*. 11:1363. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03855-z>.
- [11] Tjahjadi, Bambang. (2011). *Factors Affecting The Enterprise Performance*. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura* Volume 14, No. 2, August 2011, pages 149 – 160.
- [12] Boyatzis, R. E. (2007). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development* Vol. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12. DOI 10.1108/02621710810840730.
- [13] Hashim, J., Wok, Saodah. (2013). *Competence, performance and trainability of older workers of higher educational institutions in Malaysia*. *Employee Relations* Vol. 36 No. 1, 2014 pp. 82-106. DOI 10.1108/ER-04-2012-0031.
- [14] Yang, B. C., Wu, B. E., Shu, P. G., and Yang, M. H. (2006). *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 1, 2006 pp. 60-80. DOI 10.1108/02635570610640997. *An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry*. *The TQM Magazine* Vol. 12 Number 4 pp. 245-265.
- [15] Blanchard, P. and Thacker, J. (2005), *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [16] Beyer, A., Hohagen, S., Wilkens, U., and Langholf, V. (2023). *The impact of team competence on short-and long-term team performance*. *Team Performance Management: An International Journal* Vol. 30 No. 5/6, 2024 pp. 136-153.
- [17] Byun, Gukdo., Dai, Ye., Lee, Soojin., Kang, Seungwan. (2017). *Leader Trust, Competence, LMX, and Member*

- Performance: A Moderated Mediation Framework*. Psychological Reports 2017, Vol. 120(6) 1137–1159.
- [18] Hsu, Chin-Chun., Tan, Keah Choon., Laosirihongthong, Tritos. & Leong, G. Keong. (2011). *Entrepreneurial SCM competence and performance of manufacturing SMEs, International*. Journal of Production Research, 49:22, 6629-6649, DOI: 10.1080/00207543.2010.537384.
- [19] Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology 1993, Vol. 78, No. 4, 538-551.
- [20] Bufquin, Diego., DiPietro, Robin., Park, Jeong-Yeol & Partlow, Charles. (2017). *Effects of Social Perceptions and Organizational Commitment on Restaurant Performance*. Journal of Hospitality Marketing & Management, 26:7, 752-769, DOI: 10.1080/19368623.2017.1293580.
- [21] Nabhan, Faqih & Munajat, Munajat. (2023). *The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance*. Cogent Business & Management, 10:2, 2235819, DOI: 10.1080/23311975.2023.2235819.
- [22] Bagchi, S.N. and Sharma, R. (2024). *Leadership canvas: towards a leadership meta-theory*. Development and Learning in Organizations, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://remote-lib.ui.ac.id:2075/10.1108/DLO-04-2024-0106>.
- [23] Anderson, R.J. (2006). *The Leadership Circle Profile: breakthrough leadership assessment technology*. Industrial and Commercial Training, Vol. 38 No. 4, pp. 175-184. <https://remote-lib.ui.ac.id:2075/10.1108/00197850610671946>.
- [24] Cinnioğlu, H. (2020). *A Review of Modern Leadership Styles in Perspective of Industry 4.0*. Akkaya, B. (Ed.) Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 1-23.
- [25] Chang, H.T., Chou, Y.J., Miao, M.C. and Liou, J.W. (2021). *The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardization*. Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 32 Nos 5/6, pp. 676-692.
- [26] Rohim, S., Surip, M., Lubis, M. J. and Gafari, M. O. F. (2023). *Leadership contribution and organizational commitment on the work achievement of the school principals and teachers in high schools in Medan*. Cogent Education (2023), 10: 2239595. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2239595>.
- [27] Zineldin, M. and Jonsson, P. (2000). *An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry*. The TQM Magazine Vol. 12 Number 4 pp. 245-265.
- [28] Goh, Swee C. (2012). *Making performance measurement systems more effective in public sector organizations*. Measuring Business Excellence. Vol. 16 No. 1 2012, pp. 31-42. DOI 10.1108/13683041211204653.
- [29] Lye, J. (2004). *Performance measurement in the public sector: a clarification and agenda for research*. paper presented at the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Singapore.
- [30] Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2024 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.
- [31] Abdelwahed, N.A.A., Al Doghan, M.A., Saraih, U.N. and Soomro, B.A. (2025), *"Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation"*, International Journal of Law and Management, Vol. 67 No. 2, pp. 165-190.
- [32] Aburumman, O.J. and Wasfi Alrweis, L. (2024), *"Leadership style and job performance: a longitudinal approach"*, Journal of Facilities Management 1472-5967. DOI 10.1108/JFM-06-2024-0079.
- [33] Hermawan, S., dan Amirullah. (2016). Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif. Media Nusa Creative, Malang. ISBN 9786026931382.
- [34] Avella, L. and Vázquez-Bustelo, D. (2010), *"The multidimensional nature of production competence and additional evidence of its impact on business performance"*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30 No. 6, pp. 548-583.
- [35] Lin, Y. (2021), *"A study on the relationship between project management competency, job performance and job motivation in e-commerce industry"*, Measuring Business Excellence, Vol. 25 No. 1, pp. 24-57.

- [36] Nabhan, Faqih & Munajat, Munajat. (2023). *The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance*. Cogent Business & Management, 10:2, 2235819, DOI: 10.1080/23311975.2023.2235819.
- [37] Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003), "*The influence of corporate culture and organisational commitment on performance*", Journal of Management Development, Vol. 22 No. 8, pp. 708-728.
- [38] Mulyani, S., and Basrowi. (2024). *The effect of environmentally oriented leadership and public sector management quality on supply chain performance: The moderating role of public sector environmental policy*. Uncertain Supply Chain Management 12 (2024) 471–480.
- [39] Hermawan, S., dan Amirullah. (2016). Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif. Media Nusa Creative, Malang. ISBN 9786026931382.
- [40] Surat Keputusan Pengguna Anggaran/Pengguna Barang Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 93/SEK/SK.KU1.1.1/XII/2023 Tentang Penunjukan Pejabat Kuasa Pengguna Anggaran/Pengguna Barang Satuan Kerja di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan Yang Berada di Bawahnya Tahun Anggaran 2024.
- [41] Boulter, N., M. Dalziel, N Jackie. (2003). *People and Competencies*. The Route to Competitive Advantage. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- [42] Garcia-Perez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Bedford, D., Thomas, M., & Wakabayashi, S. (2019). *Human Capital Competence and Proficiency*. In Critical Capabilities and Competencies for Knowledge Organizations. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-767-720191015>.
- [43] Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979) *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behaviour, 14, 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- [44] Kim, Minseo and Beehr, T. A. (2018). *Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors?*. Journal of Leadership & Organizational Studies 2018, Vol. 25(2) 184 –196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>.
- [45] Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). *The Role of Leadership in Strategic Management*. International Journal of Research-Granthaalayah. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i5.2017.1841>.
- [46] Sekaran, Uma & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (Sixth Edition)*. United States of America: Wiley.