

**PENGARUH TRANSPARANSI, PENGAWASAN DAN FAKTOR INDIVIDUAL  
TERHADAP KINERJA ANGGARAN PADA KANTOR PUSAT BADAN  
KEPEGAWAIAN NEGARA**

Fathonah Dwi Mayang Arum<sup>1)</sup>, Adam Zakaria<sup>2)</sup>, Ratna Anggraini<sup>3)</sup>  
Universitas Negeri Jakarta

Correspondence		
Email: <a href="mailto:fathonaharum2@gmail.com">fathonaharum2@gmail.com</a>	No. Telp: 081287196768	
Submitted: 6 Juni 2024	Accepted: 11 Juni 2024	Published: 12 Juni 2024

**ABSTRACT**

**Fathonah Dwi Mayang Arum.** Pengaruh Transparansi, Pengawasan dan Faktor Individual Terhadap Kinerja Anggaran Pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan pengaruh dari transparansi, pengawasan dan faktor individual terhadap kinerja anggaran. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* melalui *purposive sampling*. Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian survei dengan menggunakan metode kuantitatif, menghasilkan data primer melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai kantor pusat BKN. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan SPSS 25. Penelitian ini memperoleh hasil transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat BKN, pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat BKN, dan faktor individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat BKN.

**Kata kunci:** Kinerja Anggaran; Transparansi; Pengawasan; Faktor Individual

**Pendahuluan**

Sejalan dengan perkembangan zaman, perkembangan akuntansi sektor publik juga semakin pesat. Warga negara sebagai salah satu pemangku kepentingan sudah semakin cerdas dan kritis terhadap instansi – instansi publik yang ada di Indonesia. Dalam kegiatan mengelola anggaran, akuntabilitas dan transparansi sangat penting dilakukan karena hasil akhir dari pengelolaan tersebut harus diberikan secara terbuka kepada publik serta dipertanggungjawabkan. Dalam pemerintahan sendiri, untuk menghadapi tuntutan masyarakat tersebut, terdapat beberapa peraturan terkait dengan akuntabilitas kinerja lembaga publik, yaitu Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, dan peraturan lainnya.

Sitta et al (2023) Upaya lain yang dilakukan adalah dengan mengoptimalkan sehingga berbagai mekanisme pelaporan dan peraturan kelembagaan dapat dibuat lebih efektif dan efisien bertujuan untuk menghasilkan perubahan struktural untuk tata kelola pemerintahan yang lebih baik (*good governance*). *Good governance* merupakan sebuah teori yang menekankan perlunya transparansi, akuntabilitas dan partisipasi publik dalam pengelolaan pemerintahan. Pada pelaksanaannya, transparansi sangat berperan penting karena dapat meminimalisir kesenjangan sebuah informasi diantara kedua pihak dan dapat mengurangi potensi penyalahgunaan anggaran oleh *agent*. Selain itu juga adanya transparansi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Maka dari itu dalam pengelolaan anggaran harus adanya akuntabilitas dan transparansi, yang mana pengelolaan anggaran yang baik adalah salah satu bentuk nyata dari perwujudan *Good Governance*.

Salah satu akibat tidak adanya transparansi dalam pengelolaan pemerintahan adalah rawannya kasus penyalahgunaan anggaran atau kasus TIPIKOR (Tindak Pidana Korupsi). *Indonesia Corruption Watch (ICW)* mencatat sepanjang tahun 2020 terdapat 444 kasus korupsi

dengan nilai kerugian negara sebesar Rp18,6 Triliun. Dan pada tahun 2021 terdapat 533 kasus korupsi dengan nilai kerugian negara sebesar Rp29 Triliun. Dan berdasarkan data diatas, terbukti penyalahgunaan anggaran menjadi kasus yang paling banyak digunakan oleh para koruptor dalam instansi pemerintah (Brigitta Raras, 2022).

Dalam pengelolaan anggaran, agar berjalan dengan baik dan tepat sasaran maka dibutuhkan sebuah pengawasan yang baik. Pengawasan dalam anggaran dibutuhkan untuk mengetahui perencanaan yang sudah disusun dapat berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Penerapan akuntansi yang baik serta sistem pengawasan yang baik diharapkan dapat memperbaiki akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan sehingga berpengaruh terhadap kinerja instansi menjadi lebih optimal.

Selain transparansi dan pengawasan, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian kinerja dalam sebuah instansi, yang mana pada setiap individu memiliki potensi untuk menghasilkan kinerja yang baik dan optimal (Kuntadi & Cheria Puspita, 2022). Oleh karena itu pengelolaan SDM yang baik diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dari sebuah instansi.

Berdasarkan penelitian – penelitian terdahulu yang menguji kinerja anggaran sebagai variabel dependen terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja anggaran yaitu menurut Batubara & Risna (2020), Safitri (2019), Nata et al (2023), Sitta et al (2023), Achmad et al (2020), Amin et al (2022), Rigian & Purnama Sari (2019), menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran, lalu menurut Batubara & Risna (2020), Safitri (2019), Achmad et al (2020), Rigian & Purnama Sari (2019), menyatakan bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran, faktor lainnya adalah sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh positif menurut (Kuntadi & Cheria Puspita, 2022), dukungan organisasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran menurut (Kuntadi & Cheria Puspita, 2022), kualitas anggaran yang berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran dan menurut (Siregar 2019), perencanaan anggaran yang berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran menurut (Mantiri et al., 2018) dan teknologi informasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran menurut (Mantiri et al., 2018).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menguji transparansi terhadap kinerja anggaran, menurut Safitri (2019), Achmad et al (2020), Amin et al (2022), Rigian & Purnama Sari (2019), Zahra et al (2023) menyatakan bahwa transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Namun, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nata et al (2023), Sitta et al (2023), menyatakan bahwa transparansi tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggaran. Kemudian, terdapat penelitian terdahulu yang menguji pengaruh pengawasan terhadap kinerja anggaran. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Batubara & Risna (2020), Safitri (2019), Sitta et al (2023), Amin et al (2022), menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rigian & Purnama Sari (2019) yang menyatakan bahwa pengawasan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggaran. Kemudian, terdapat penelitian terdahulu yang menguji pengaruh faktor individual terhadap kinerja anggaran. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kuntadi & Cheria Puspita (2022), Siregar (2019), menyatakan bahwa faktor individual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mantiri (2018), menyatakan bahwa faktor individual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggaran.

Berdasarkan penelitian – penelitian terdahulu, maka peneliti melihat adanya gap penelitian antara transparansi, pengawasan, dan faktor individual terhadap kinerja anggaran, yaitu ditemukan adanya hasil yang inkonsisten atau kontradiksi pada penelitian terdahulu. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Transparansi,**

## **Pengawasan, dan Faktor Individual Terhadap Kinerja Anggaran pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara”.**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diuraikan pokok permasalahan yang dikaji pada penelitian ini yaitu: a) Apakah transparansi berpengaruh terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara; b) Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara; c) Apakah faktor individual berpengaruh terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji dan menganalisis serta mengetahui pengaruh transparansi terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat BKN, menguji dan menganalisis serta mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat BKN, menguji dan menganalisis serta mengetahui pengaruh faktor individual terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat BKN.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh transparansi terhadap kinerja anggaran.**

Transparansi merupakan salah satu tanggungjawab setiap organisasi publik sebagai bentuk akuntabilitas, dan bentuk pertanggungjawaban organisasi publik kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Adanya transparansi membuat masyarakat yang merupakan salah satu pemangku kepentingan menjadi dapat ikut berpartisipasi dalam mengawasi tentang pengelolaan sumber daya oleh instansi pemerintah dan organisasi publik lainnya. Transparansi ditinjau dari tiga aspek, yaitu adanya kebijakan terbuka terhadap pengawasan, adanya akses informasi sehingga masyarakat dapat mencapai tiap segi kebijakan pemerintah, dan berlakunya prinsip *check and balance* antara eksekutif dan legislatif (Safitri, 2019).

Penelitian terkait Achmad et al (2020) menyatakan hasil penelitian bahwa transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran, sejalan dengan penelitian Amin et al (2022) yang menyatakan hasil penelitian bahwa transparansi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran, penelitian Rigian & Purnama Sari (2020) yang menyatakan hasil penelitian bahwa transparansi berpengaruh terhadap kinerja anggaran, dan penelitian Safitri (2019) yang menyatakan hasil penelitian bahwa transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan penjelasan diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H1: Transparansi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

#### **Pengaruh pengawasan terhadap kinerja anggaran**

Pengawasan sangat diperlukan dalam organisasi publik salah satunya adalah instansi pemerintah, dimana dalam instansi pemerintah dalam mengelola sumber daya publik perlu diterapkan efisiensi, efektif dan ekonomis. Pengawasan dilakukan agar seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi selama periode yang ditentukan sejalan dengan apa yang direncanakan sebelum periode berjalan. Sehingga apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan dapat dideteksi dan diatasi dengan segera.

Penelitian terkait Batubara & Risna (2020) menyatakan hasil penelitian bahwa secara parsial variabel pengawasan berpengaruh terhadap kinerja anggaran, dijelaskan bahwa semakin tinggi pengawasan maka kinerja anggaran semakin meningkat. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil beberapa penelitian lainnya yaitu penelitian Safitri (2019) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran yang memiliki arti apabila baik nya kinerja anggaran suatu organisasi dipengaruhi oleh pengawasan yang baik dalam organisasi pemerintah tersebut. Penelitian Sitta et al (2023) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja anggaran. Selain itu pada penelitian Amin et al (2022) yang menyatakan hasil penelitian bahwa pengawasan keuangan mempunyai

pengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan penjelasan diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Pengawasan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran.

### **Pengaruh faktor individual terhadap kinerja anggaran**

Keberhasilan suatu organisasi terletak pada kualitas sumber daya manusia di dalamnya, yang mana setiap individu memiliki kompetensi masing – masing yang dapat dipergunakan dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Penelitian terkait faktor individual yang dilakukan oleh Kuntadi & Cheria Puspita (2022) menyatakan hasil bahwa faktor individual berpengaruh terhadap kinerja anggaran. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2019) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja anggaran. Yang dimaksud semakin baik kualitas dari setiap individu di dalam suatu organisasi maka akan semakin baik juga kinerja anggaran yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Faktor Individual berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian survei dengan menggunakan metode kuantitatif. Desain penelitian pada penelitian ini adalah desain sebab – akibat (*casual design*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang bekerja di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara yang berada pada unit yang relevan dengan topik penelitian ini yaitu transparansi, pengawasan dan faktor individual terhadap kinerja anggaran. Dari seluruh unit yang ada pada kantor pusat badan kepegawaian negara dapat disimpulkan hanya 7 unit yang relevan dengan topik penelitian ini dari total 28 unit yang terdapat di kantor pusat Badan Kepegawaian Negara, dan dapat dijumlahkan total populasi adalah sebanyak 204 orang. Dari populasi yang ada akan diambil dengan jumlah tertentu yang akan digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sample method* yang merupakan suatu metode pengambilan sampel *non probability* yang menggunakan beberapa kriteria dalam memilih sampel dari seluruh populasi.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh adalah data primer. Data primer adalah data yang dihasilkan oleh peneliti dari sumber data secara langsung. Pada penelitian ini data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yang sesuai dengan kriteria responden pada penelitian ini. Daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden mengenai faktor – faktor yang berhubungan dengan indikator setiap variabel pada instrument penelitian, yaitu terdapat variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah transparansi, pengawasan dan faktor individual. Sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja anggaran. Dengan indikator variabel pada penelitian ini adalah:

- 1) Transparansi dengan indikator adanya kerangka kerja hukum, adanya akses masyarakat, adanya audit independent dan efektif, dan adanya keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan
- 2) Pengawasan dengan indikator masukan pengawasan (*input*), proses pengawasan, dan keluaran pengawasan (*outputs*).
- 3) Faktor individual dengan indikator keterlibatan dalam penyusunan anggaran, pengaruh dalam penyusunan anggaran, dan komitmen dalam penyusunan anggaran.

. Pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner adalah instrumen yang berupa pertanyaan yang disusun secara sistematis dan berstandar sehingga pertanyaan dapat diajukan kepada setiap responden (Sugiyono, 2022). Kuesioner yang telah diisi oleh responden,

diseleksi terlebih dahulu agar kuesioner yang tidak lengkap tidak dimasukkan menjadi bagian data yang dianalisis. Bobot penilaian atau angka hasil dari kuesioner dalam penelitian ini sesuai dengan yang digambarkan dalam skala likert (*likert scale*) dengan bentuk pernyataan dalam kuesioner adalah positif. Skala likert ini menggunakan lima angka penilaian yaitu (1) Sangat Tidak Setuju (STS), (2) Tidak Setuju (TS), (3) Netral (N), (4) Setuju (S), dan (5) Sangat Setuju (SS).

#### Teknis Analisis Data

##### 1) Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai teknik analisis yang berfokus pada pengelolaan dan penyajian data untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data. Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan suatu gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata – rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis, dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2021).

##### 2) Uji Kualitas Data

###### a. Uji Validitas

Dalam menguji validitas dari kuesioner penelitian ini menggunakan uji validasi dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk menguji apakah suatu variabel mempunyai *undimensionalitas* atau apakah indikator yang digunakan dalam kuesioner dapat mengkonfirmasi sebuah variabel. (Ghozali, 2021). Pengujian dapat dilakukan dengan melihat pada nilai signifikan, yang mana nilai signifikan  $< 0,05$  maka item pertanyaan dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid, dan nilai signifikan  $> 0,05$  maka pertanyaan dalam kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid. Selain itu, indikator pada uji validitas juga dapat dengan membandingkan  $r$  hitung dan  $r$  tabel, yang mana jika  $r$  hitung  $> r$  tabel maka item pernyataan dalam kuesioner dapat dinyatakan valid, dan jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan tidak valid.

###### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini untuk menguji pengukuran terhadap indikator variabel dapat dipercaya dan konsisten atau stabil. Pengujian dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing – masing instrument dalam setiap variabel. Koefisien *Cronbach Alpha* bervariasi dari nol hingga satu. Dengan minimal nilai dari *Cronbach Alpha* adalah 0,6.

##### 3) Uji Asumsi Klasik

###### a. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, teknik uji normalitas yang digunakan adalah analisis grafik dan *one sampel kolmogorov smirnov test*. *one sampel kolmogorov smirnov test* adalah pengujian dua sisi yang dilakukan dengan membandingkan signifikansi hasil uji ( $p$  value) dengan taraf signifikan 5%. Apabila signifikansi data  $> 5\%$ , maka data dikatakan normal. Namun, apabila signifikansi data  $< 5\%$ , maka data dikatakan tidak normal (Ghozali, 2021).

##### 4) Uji Hipotesis

###### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik atau turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi ganda dilakukan apabila jumlah variabel indepen pada penelitian minimal dua (Ghozali, 2021). Persamaan regresi berganda pada penelitian ini adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

b. Uji Koefisien Deterinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan semua pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai dari koefisien adalah antara nol sampai 1 (Ghozali, 2021).

c. Uji Signifikansi Simultas (Uji F)

Ghozali (2021) Uji signifikansi simultan atau biasa disebut uji statistik F adalah uji yang digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai *actual* (*goodness of fit*). Menentukan F tabel digunakan pada tingkat signifikansi 0,05 atau 5% dengan derajat kebebasan pembilang ( $df$ ) = k dan derajat kebebasan penyebut =  $n - k - 1$  dimana k adalah jumlah variabel bebas. Pengujian dilakukan dengan membandingkan kriteria:

- 1) Jika F Hitung > F Tabel, atau P value (signifikansi) < 0,05, maka model yang digunakan sudah fit
- 2) Jika F Hitung < F Tabel, atau P value (signifikansi) > 0,05, maka model yang digunakan tidak fit (Ghozali, 2021).

d. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T)

Uji t bertujuan untuk mengukur signifikansi pengaruh pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing – masing koefisien regresi dengan t tabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Menentukan t tabel digunakan pada tingkat signifikansi 0,05 atau 5% dengan derajat kebebasan  $df = n - 1$  (Ghozali, 2021).

Pengujian dilakukan dengan membandingkan kriteria:

- 1) Jika p *value* atau signifikansi < 0,05 dan t hitung > t tabel, maka  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak, yang artinya variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika p *value* atau signifikansi > 0,05 dan t hitung < t tabel, maka  $H_a$  ditolak atau  $H_0$  diterima, yang artinya variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen

## Hasil dan Pembahasan

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini adalah kantor pusat Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup, terdapat dua bagian pada kuesioner penelitian ini, yang mana pada bagian pertama berisikan pertanyaan terkait biodata responden dan pada bagian kedua berisikan pertanyaan – pertanyaan terkait variabel dependen yaitu kinerja anggaran dan variabel independen yaitu transparansi, pengawasan dan faktor individual.

Setelah melakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang termasuk kedalam kriteria yaitu sebanyak 86 orang seperti dijelaskan pada bab III. Sebelum melakukan pengolahan data, peneliti melakukan pengujian instrumen kuesioner, dengan mengambil 20 responden dari seluruh jumlah sampel. 20 responden yang dijadikan sebagai pengujian instrumen tidak digunakan kembali sebagai responden pengambilan data pada penelitian ini.

Kuesioner yang sebar sebanyak 25 kuesioner dan kuesioner yang kembali sebanyak 25 kuesioner. Namun, terdapat 1 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap dan tidak sesuai dengan kriteria responden. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan sejumlah 24 kuesioner atau sebesar 96%. Dari 24 jawaban responden diatas lalu dilakukan uji kualitas data yang mana meguji instrumen dari penelitian ini, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

Jumlah responden yang dapat dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 61 responden. Namun, karena terdapat kendala seperti terdapat beberapa responden yang sedang tugas belajar, cuti, dan kendala lainnya yang mengakibatkan responden tidak berada di lingkungan kantor, sehingga peneliti tidak dapat memberikan kuesioner tersebut. Maka dari itu, peneliti hanya mendapatkan 54 data dari responden.

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis pengelolaan dan penyajian data dan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data pada penelitian. Berikut ini merupakan hasil pengujian validitas terhadap setiap item pernyataan yang ada dalam kuesioner penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 25:

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
Transparansi	54	28	40	35,91	2,413
Pengawasan	54	22	35	30,31	2,711
Faktor Individual	54	31	45	37,39	3,276
Kinerja Anggaran	54	58	74	67,46	4,681

Sumber: Data Output SPSS (2024)

### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah skala pengukuran pada kuesioner penelitian yaitu item pernyataan pada kuesioner sudah valid atau belum. Uji validitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan mengukur nilai signifikan atau membandingkan r hitung dengan r tabel. Dalam penelitian ini tingkat signifikan yang digunakan adalah 5% atau 0,05. Dimana nilai sig harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 1 pernyataan pada variabel transparansi (X1) yang tidak valid yaitu X1.9, dan terdapat 1 pernyataan pada variabel kinerja anggaran (Y) yang tidak valid yaitu Y.5. Maka, dua pernyataan tersebut tidak diikutsertakan dalam kuesioner penelitian dan uji selanjutnya.

#### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini untuk menguji pengukuran terhadap indikator variabel dapat dipercaya dan konisten atau stabil. Pengujian dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing – masing instrument dalam setiap variabel. Koefisien

*Cronbach Alpha* bervariasi dari nol hingga satu. Dengan minimal nilai dari *Cronbach Alpha* adalah 0,6.

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* Transparansi (0,750), pengawasan (0,795), faktor individual (0,838), dan kinerja anggaran (0,865). Berdasarkan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini bersifat reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji ada atau tidaknya variabel pengganggu atau residual yang mempunyai distribusi normal, dan uji normalitas digunakan untuk meyakini bahwa data terdistribusi normal. Dengan kriteria pengukuran nilai signifikansi data  $> 0,05$  untuk dapat dikatakan data bersifat normal.

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variabel transparansi (0,352), pengawasan (0,167), faktor individual (0,204), dan kinerja anggaran (0,722). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini sudah memenuhi asumsi normal.

### Uji Hipotesis

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan dari variabel independen dengan variabel dependen apakah berhubungan positif atau negatif, dan akan menghasilkan persamaan regresi berganda pada penelitian ini.

Variabel	Unstandardized		Sig.
	B	Std. Error	
Constant	2,941	14,095	0.836
Transparansi (X1)	0,941	0,235	0,000
Pengawasan (X2)	0,552	0,208	0,011
Faktor Individual (X3)	0,375	0,172	0,034

Sumber: Data Output SPSS (2024)

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas maka dapat menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:  
Kinerja anggaran =  $2,941 + 0,941.X1 + 0,552.X2 + 0,375.X3 + e$

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan pengaruh dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,551	0,304	0,262	4,021

Sumber: Data Output SPSS (2024)

Berdasarkan hasil uji SPSS diatas maka dapat terlihat besar nilai pada *adjusted R square* adalah 0,262 atau 26,2%. Yang mana hal ini menunjukkan bahwa kinerja anggaran dapat dipengaruhi oleh 3 variabel independen pada penelitian ini (transparansi, pengawasan dan faktor individual) sebesar 26,2%. Sedangkan sisanya yaitu 73,8 % (100% - 26,2%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti akuntabilitas, dukungan organisasi, sistem pengukuran kinerja, teknologi informasi, dan variabel lainnya.

### Uji Signifikansi Simultan (F)

Uji signifikansi simultan atau biasa disebut uji F digunakan untuk mengukur dan mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, uji F juga dapat digunakan untuk menguji model yang digunakan apakah sudah fit atau belum. Dengan kriteria penilaian nilai signifikansi data  $< 0,05$  atau  $f_{hitung} > f_{tabel}$ .

Model	F (Simultan)	Signifikan
Regression	7,276	0,000

Sumber: Data Output SPSS (2024)

Berdasarkan uji spss diatas maka dapat terlihat bahwa nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Selain itu, dapat terlihat bahwa nilai  $f_{hitung} (7,276) > f_{tabel} (2,79)$ . Dengan  $df_1 = 4-1$  dan  $df_2 = 54-4$ . Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel independen (X) secara simultan dapat berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

### Uji Signifikansi Parameter Individual (T)

Uji signifikansi parameter individual atau biasa disebut uji T digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Uji T dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan mengukur nilai signifikan atau membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Dengan kriteria penilaian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  untuk menentukan berpengaruh atau tidak nya variabel independen terhadap variabel dependen, dan nilai  $sig < 0,05$  untuk menentukan signifikan atau tidak nya pengaruh tersebut.

Variabel	B	t	t tabel	Sig.	Hipotesis
Transparansi	0,941	4,007	1,676	0,000	Berpengaruh positif
Pengawasan	0,552	2,649	1,676	0,001	Berpengaruh positif
Faktor Individual	0,375	2,184	1,676	0,034	Berpengaruh positif

Sumber: Data Output SPSS (2024)

Berdasarkan hasil uji SPSS diatas maka dapat terlihat bahwa transparansi, pengawasan, dan faktor individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran.

## Pembahasan

### Pengaruh Transparansi terhadap Kinerja Anggaran

Berdasarkan hasil uji pada penelitian ini diatas yang sudah dijabarkan satu persatu, dapat disimpulkan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara. Yang mana hal ini dimaksudkan bahwa semakin tinggi tingkat transparansi maka akan semakin baik kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda yang sudah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel tranparansi memiliki nilai koefisien 0,941, yang menunjukkan bahwa apabila transparansi meningkat 1% dan variabel independen lainnya bernilai tetap maka kinerja anggaran mengalami kenaikan sebesar 0,941. Selain itu, hasil nilai koefisien transparansi pada persamaan regresi diatas bertanda positif yang mana hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat transparansi maka semakin baik kinerja anggaran.

Pada hasil analisis statistik deskriptif, pada variabel transparansi memiliki nilai rata – rata 35,91 lebih besar dari nilai standar deviasi sebesar 2,413. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas data yang didapat pada variabel transparansi dikatakan cukup baik dan memiliki penyebaran yang merata.

Pada hasil uji signifikansi parameter individual atau biasa disebut uji T, dapat disimpulkan bahwa transparansi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja anggaran. Dimana variabel transparansi menghasilkan nilai t hitung  $>$  t tabel, yaitu  $4,007 > 1,676$  dan menghasilkan nilai signifikansi data sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa tranparansi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran dapat **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Achmad et al (2020), Amin et al (2022), Rigian & Purnama Sari (2020), Safitri (2019) yang menyatakan hasil penelitian bahwa transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Nata et al., (2023) dan Sitta et al., (2023) yang menyatakan bahwa transparansi tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran.

### **Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Anggaran**

Berdasarkan hasil uji pada penelitian ini diatas yang sudah dijabarkan satu persatu, dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara. Yang mana hal ini dimaksudkan bahwa semakin tinggi tingkat pengawasan maka akan semakin baik kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda yang sudah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel pengawasan memiliki nilai koefisien 0,552, yang menunjukkan bahwa apabila pengawasan meningkat 1% dan variabel independen lainnya bernilai tetap maka kinerja anggaran mengalami kenaikan sebesar 0,552. Selain itu, hasil nilai koefisien transparansi pada persamaan regresi diatas bertanda positif yang mana hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengawasan maka semakin baik kinerja anggaran.

Pada hasil analisis statistik deskriptif, pada variabel pengawasan memiliki nilai rata – rata 30,31 lebih besar dari nilai standar deviasi sebesar 2,711. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas data yang didapat pada variabel pengawasan dikatakan cukup baik dan memiliki penyebaran yang merata.

Pada hasil uji signifikansi parameter individual atau biasa disebut uji T, dapat disimpulkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja anggaran. Dimana variabel pengawasan menghasilkan nilai t hitung  $> t$  tabel, yaitu  $2,649 > 1,676$  dan menghasilkan nilai signifikansi data sebesar  $0,001 < 0,05$ .

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran dapat **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Batubara & Risna (2020) Safitri (2019) Sitta et al., (2023) Amin et al., (2022) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja anggaran. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rigian & Purnama Sari (2020) yang menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran

### **Pengaruh Faktor Individual terhadap Kinerja Anggaran**

Berdasarkan hasil uji pada penelitian ini diatas yang sudah dijabarkan satu persatu, dapat disimpulkan bahwa faktor individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara. Yang mana hal ini dimaksudkan bahwa semakin baik faktor individual maka akan semakin baik kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda yang sudah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel faktor individual memiliki nilai koefisien 0,375, yang menunjukkan bahwa apabila faktor individual meningkat 1% dan variabel independen lainnya bernilai tetap maka kinerja anggaran mengalami kenaikan sebesar 0,375. Selain itu, hasil nilai koefisien faktor individual pada persamaan regresi diatas bertanda positif yang mana hal ini menunjukkan bahwa semakin baik faktor individual maka semakin baik kinerja anggaran.

Pada hasil analisis statistik deskriptif, pada variabel faktor individual memiliki nilai rata – rata 37,39 lebih besar dari nilai standar deviasi sebesar 3,276. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas data yang didapat pada variabel faktor individual dikatakan cukup baik dan memiliki penyebaran yang merata.

Pada hasil uji signifikansi parameter individual atau biasa disebut uji T, dapat disimpulkan bahwa faktor individual memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja anggaran. Dimana variabel faktor individual menghasilkan nilai t hitung  $> t$  tabel, yaitu  $2,184 > 1,676$  dan menghasilkan nilai signifikansi data sebesar  $0,034 < 0,05$ .

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa faktor individual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggaran dapat **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa faktor individual (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuntadi & Cheria Puspita (2022), Siregar (2019) yang menyatakan bahwa faktor individual berpengaruh terhadap kinerja anggaran. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mantiri et al., (2018) yang menyatakan bahwa faktor individual tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran.

## Simpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan hasil analisis penelitian ini yang di jelaskan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa: a) Transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara, maka semakin baik transparansi maka semakin baik pula kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara; b) Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara, maka semakin baik pengawasan maka semakin baik pula kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara; c) Faktor Individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara, maka semakin baik faktor individual maka semakin baik pula kinerja anggaran pada kantor pusat Badan Kepegawaian Negara.

### Saran

Melihat masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan pada penelitian ini, diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperbaiki kekurangan yang ada pada penelitian ini. Maka, saran bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut: 1) Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel – variabel lainnya yang dapat dijadikan uji mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja anggaran. Seperti, akuntabilitas, dukungan organisasi, sistem pengukuran kinerja, teknologi informasi, dan variabel lainnya; 2) Pada penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan jumlah sampel yang digunakan sebagai sumber data pada penelitian dan dapat memperluas ruang lingkup penelitian. Seperti menambahkan kantor regional ataupun menjadikan instansi pemerintah lain sebagai objek penelitian; 3) Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memanfaatkan platform digital sebagai proses penyebaran kuesioner sehingga akan memudahkan responden untuk mengisi dan ikut serta dalam penelitian.

### Referensi

- Achmad J, Saleh H, & Cahyono. (2020). Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran Pada Pemerintah Daerah Luwu Timur. *Indonesian Journal of Business and Management*, 2(2).
- Amin, M., Maryadi, & Sjarlis, S. (2022). Pengaruh Pengawasan Keuangan, Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Anggaran. *Nobel Management Review*, 3(3). <https://sulbar.bps.go.id>
- Anggadini, & Qurni. (2020). partisipasi anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi*, 12.
- Arif. (2023, January 24). *Tata Kelola Pemerintahan yang Baik* . Cerdika.
- Arifani, C., Agustinus Salle, yahoocoid, & Rante, A. (2018). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran Berbasis Value For Money (Studi Empiris pada Pemerimtah Kota Jayapura). In *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah* (Vol. 13, Issue 1).
- Baswir, R. (2000). *Akuntansi Pemerintahan* (R. Baswir, Ed.; 3rd ed.). Salemba Empat.

- Batubara, Z., & Risna, R. (2020). Pengaruh Akuntabilitas, Partisipasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran Berkonsep Value For Money Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bengkalis. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 4(1), 95–109. <https://doi.org/10.46367/jas.v4i1.221>
- Brigitta Raras. (2022, May 4). *Penyalahgunaan Anggaran Menjadi Modus Korupsi yang Paling Sering Digunakan*. GoodStats.
- Dewi, B. S., & Hadiprajitno, T. B. (2023). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran Berkonsep Value for Money Pada Instansi Pemerintah Kota Surakarta. *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 12(4), 1–7. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate* (I. Ghozali, Ed.; 10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryani, S., Akhdiyat, R., Iqbal, M., Mintarti, S., & R Sari, W. I. (2023). *Implementasi new public management (NPM) badan kepegawaian daerah (studi kasus Kabupaten B)*. 5, 330–335. <https://doi.org/10.20885/ncaf.vol5.art38>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Indra Bastian. (2010). *Akuntansi Sektor Publik* (edisi ketiga). Erlangga.
- Indrawati, N., Fakultas, D., Universitas, E., & Pekanbaru, R. (2010). Penyusunan Anggaran Dalam Era New Public Management: Implementasi di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(2).
- Khoiriyah, S. (2022). *Indikator kinerja anggaran*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Kuntadi, C., & Cheria Puspita, G. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Kementerian/Lembaga: Sistem Pengukuran Kinerja, Dukungan Organisasi dan Faktor Individual. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2). <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>
- Mantiri R, Rumate V, & Kawung G. (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Anggaran Pada Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 19(3).
- Mardiasmo. (2002). Elaborasi Reformasi Akuntansi Sektor Publik. *JAAI*, 6.
- Nata A, & Putra C. (2023). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Terhadap Kinerja Anggaran Pada Instansi Pemerintah Se-Kota Denpasar. *Hita Akuntansi Dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia*.
- Purwohedi, U. (2022). *Metode Penelitian Prinsip dan Praktik* (U. Puwohedi, Ed.; II). Niaga Swadaya.

- Putri Setyaningsih. (2022, January 20). *Pegawai, Aset atau Stakeholder?* Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Riadi M. (2020). *Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses)*. www.itokindo.org
- Rigian, D., & Purnama Sari, R. (2019). *Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi Terhadap kinerja anggaran berbasis value for money*.
- Rizky, M. J. (2021, December 1). *Urgensi Peningkatan Pengawasan Internal Lembaga Pemerintah Cegah Korupsi*. HukumOnline.Com.
- Safitri, D. D. (2019a). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Pengawasan dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8(3).
- Safitri, D. D. (2019b). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Pengawasan dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*.
- SALINAN PRESIDEN REPUELIK INDONESIA PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA*. (2020).
- Satriani. (2022). *Pengaruh AKuntabilitas, Transparansi, Pengawasan, Ketepatan Waktu, dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran Berkonsep Value for Money*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Siregar, M. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kualitas Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Daerah Dimediasi dengan Sistem Informasi Manajemen Daerah. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 160–169. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.2240>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sugiyono, Ed.; 2nd ed.). Penerbit ALFABETA.
- Syahrizal H, & Jailani S. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1.
- Zahra, A., Arif Lubis, F., & Harmain, H. (2023). SEIKO : Journal of Management & Business Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 236–247.