

Analisis Realisasi Anggaran dan Pengelolaan Administrasi terhadap Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus BJB University)

Sifa Kholbiyati^{1*}, Herry Sutanto²

¹⁻² Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Indonesia

email: sifakholbiyati@gmail.com¹

Article Info :

Received:
10-06-2026
Revised:
19-06-2026
Accepted:
01-07-2026

Abstract

This study aims to analyze the influence of budget realization and administrative management on the effectiveness of human resource development at BJB University. A qualitative approach with a case study design was employed through observations conducted during an internship in the operational division. Data were collected from direct observations of budget realization monitoring using the Internal Information System (SID), administrative documentation, and literature review. The findings indicate that budget realization has generally been implemented effectively, particularly for primary operational expenditures, although delays remain in several supporting budget components due to document verification, administrative completeness, and inter-unit coordination. Administrative management supported by the internal information system has improved document monitoring, yet its effectiveness is still influenced by the quality of administrative processes. The study concludes that budget realization and administrative management jointly contribute to enhancing the effectiveness of human resource development by strengthening organizational operational support.

Keywords: Administrative Information Systems, Administrative Management, Budget Realization, Human Resource Development, Organizational Effectiveness.

Akbsrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh realisasi anggaran dan pengelolaan administrasi terhadap efektivitas pengembangan sumber daya manusia di BJB University. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui observasi selama Praktik Kerja Lapangan pada divisi operasional. Data diperoleh dari observasi langsung terhadap pemantauan realisasi anggaran melalui Sistem Informasi Internal (SID), dokumentasi administrasi, serta studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa realisasi anggaran telah berjalan cukup baik, terutama pada pembiayaan utama, meskipun masih ditemukan keterlambatan pada beberapa komponen pembiayaan pendukung akibat proses verifikasi dokumen, kelengkapan administrasi, dan koordinasi antarunit. Pengelolaan administrasi berbasis SID mendukung pemantauan dokumen secara lebih sistematis, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan administrasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa realisasi anggaran dan pengelolaan administrasi memiliki kontribusi yang saling berkaitan dalam mendukung efektivitas pengembangan sumber daya manusia melalui terciptanya dukungan operasional yang lebih efektif.

Kata Kunci: Efektivitas Organisasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Administrasi, Realisasi Anggaran, Sistem Informasi Administrasi.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Salah satu faktor utama yang meningkatkan efektivitas suatu organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Organisasi yang mampu mengelola SDM secara strategis cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, serta lebih berkelanjutan dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Program pendidikan dan pelatihan atau diklat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan individu agar sesuai dengan tuntutan organisasi modern yang semakin kompleks. Dalam perspektif manajemen SDM, pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif semata, tetapi sebagai investasi strategis yang menentukan daya saing organisasi (Dessler, 2020). Reformasi manajemen sektor publik juga menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kualitas pengelolaan SDM yang didukung sistem tata kelola yang akuntabel dan transparan

(Sedarmayanti, 2020). Dalam konteks ini, pengembangan SDM menjadi variabel fundamental yang tidak dapat dipisahkan dari efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa setiap program pengembangan SDM dirancang secara terstruktur dan berbasis kebutuhan nyata organisasi.

Program pengembangan SDM dalam implementasinya tidak hanya bergantung pada kualitas substansi pelatihan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek operasional seperti pengelolaan anggaran dan administrasi. Anggaran yang tepat waktu menjadi prasyarat penting agar seluruh kegiatan pelatihan dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengelolaan administrasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memastikan proses pencatatan, verifikasi, dan dokumentasi berjalan secara sistematis dan sesuai prosedur. Ketidaktepatan dalam realisasi anggaran sering kali menyebabkan keterlambatan pelaksanaan kegiatan yang berdampak pada penurunan efektivitas program pengembangan SDM. Efektivitas implementasi anggaran sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang terintegrasi dalam siklus manajemen keuangan organisasi (Darmawan et al., 2023). Selain itu, kualitas sumber daya manusia pengelola serta sistem pengendalian internal memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan realisasi anggaran organisasi (Ismoko et al., 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek keuangan dan administrasi memiliki hubungan erat dalam mendukung keberhasilan program organisasi.

Dalam konteks BJB University, sistem informasi internal (SID) digunakan sebagai sarana utama dalam memantau realisasi anggaran serta mengelola alur administrasi kegiatan operasional. SID tidak hanya berfungsi sebagai sistem pelaporan keuangan, tetapi juga sebagai media integrasi antara proses verifikasi dokumen, status pembiayaan, dan pencairan anggaran kegiatan. Hasil observasi selama praktik kerja lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pembiayaan kegiatan utama telah berjalan sesuai perencanaan yang ditetapkan. Namun demikian, masih terdapat keterlambatan pada beberapa komponen biaya operasional pendukung yang berkaitan dengan proses administrasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada ketersediaan anggaran, melainkan pada efektivitas proses administrasi dan koordinasi dokumen. Efektivitas pelaksanaan anggaran dalam institusi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem administrasi dan integrasi informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Wahyuni & Hernawati, 2024). Hal ini memperlihatkan bahwa sistem informasi dan tata kelola administrasi memiliki peran krusial dalam mendukung efisiensi operasional organisasi.

Kajian literatur menunjukkan bahwa hubungan antara realisasi anggaran, pengelolaan administrasi, dan pengembangan SDM telah banyak diteliti, namun masih menunjukkan hasil yang beragam dan belum sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menyatakan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta kompetensi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dalam organisasi pendidikan dan sektor publik (Handayani et al., 2022). Penelitian lain menunjukkan bahwa efisiensi anggaran dalam institusi pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik serta efektivitas layanan organisasi (Dewi et al., 2025). Selain itu, efektivitas pengelolaan anggaran juga dipengaruhi oleh kapabilitas SDM dan penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dalam organisasi publik (Krisdiantama, 2025). Studi lain menegaskan bahwa pengelolaan keuangan pendidikan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi sumber daya sekaligus memperkuat capaian kinerja kelembagaan (Wulaningsih & Asriati, 2024). Meskipun demikian, penelitian yang mengintegrasikan secara simultan antara realisasi anggaran, pengelolaan administrasi, dan efektivitas pengembangan SDM masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam konstruksi model konseptual yang lebih komprehensif.

Keterbatasan penelitian terdahulu terlihat dari kecenderungan yang masih memisahkan analisis variabel keuangan dan variabel pengembangan SDM secara terpisah tanpa membangun keterkaitan struktural yang utuh. Beberapa studi hanya berfokus pada penyerapan anggaran atau efektivitas pengelolaan keuangan tanpa mengaitkannya secara langsung dengan outcome pengembangan SDM (Lestari & Yuliani, 2022). Penelitian lain memang telah mengkaji pengaruh administrasi pengelolaan keuangan dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, tetapi belum menguji dampaknya terhadap efektivitas pengembangan SDM secara langsung (Zaelani, 2024). Terdapat pula inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran terhadap kinerja organisasi yang mengindikasikan adanya variabel lain yang belum teridentifikasi secara jelas (Triastuti, 2026). Studi mengenai kebijakan alokasi anggaran training and development juga masih belum mengintegrasikan aspek administrasi sebagai faktor penentu efektivitas implementasi program

(Prayogo et al., 2024). Celah konseptual ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut masih bersifat parsial dan belum terbangun dalam satu model analitis yang integratif. Kondisi ini memperkuat urgensi untuk mengembangkan pendekatan penelitian yang lebih komprehensif.

Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan organisasi pendidikan untuk memastikan bahwa setiap proses penganggaran dan administrasi benar-benar memberikan dampak nyata terhadap efektivitas pengembangan SDM. Ketidaksesuaian antara perencanaan anggaran dan realisasi operasional dapat menyebabkan keterlambatan pelaksanaan program pelatihan yang menjadi inti pengembangan kompetensi SDM. Dalam praktiknya, hambatan administratif sering kali menjadi faktor dominan yang mengurangi efisiensi pelaksanaan kegiatan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan sistem yang mampu mengintegrasikan aspek anggaran dan administrasi secara lebih efektif dan responsif. Selain itu, tuntutan terhadap efektivitas pengelolaan organisasi pendidikan semakin meningkat seiring dengan kompleksitas kebutuhan pengembangan SDM yang dinamis. Tanpa integrasi yang baik antara kedua aspek tersebut, pencapaian efektivitas program akan sulit direalisasikan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris yang mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel secara lebih mendalam.

Penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh realisasi anggaran dan pengelolaan administrasi terhadap efektivitas pengembangan SDM di BJB University. Fokus penelitian tidak hanya pada aspek finansial atau administratif secara terpisah, tetapi pada interaksi keduanya dalam membentuk efektivitas program pengembangan SDM. Pendekatan ini memberikan perspektif yang lebih holistik dalam memahami mekanisme internal organisasi pendidikan dalam mengelola sumber daya secara efektif. BJB University dipilih sebagai studi kasus karena merepresentasikan dinamika pengelolaan anggaran dan administrasi dalam institusi pendidikan modern. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memperluas pemahaman mengenai integrasi sistem keuangan dan administrasi dalam konteks pengembangan SDM. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan model analitis yang lebih terpadu dalam kajian manajemen organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, sehingga dapat dikategorikan sebagai penelitian non-empiris kuantitatif (empiris non-statistik/deskriptif kualitatif) yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap proses realisasi anggaran dan pengelolaan administrasi dalam mendukung efektivitas pengembangan sumber daya manusia di BJB University. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena kontekstual secara holistik dalam satu unit analisis organisasi yang spesifik (Creswell & Creswell, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aktivitas operasional yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan administrasi pada unit kerja terkait di BJB University, sedangkan sampel penelitian ditentukan secara purposive sampling yang berfokus pada aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses realisasi pembiayaan dan administrasi kegiatan pengembangan SDM. Sumber data terdiri dari data primer berupa hasil observasi langsung terhadap proses kerja administratif, pemantauan sistem informasi internal (SID), serta dokumentasi proses verifikasi anggaran, sementara data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, jurnal, dan dokumen kebijakan yang relevan (Sugiyono, 2022). Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini mencakup Realisasi Anggaran (X1) yang diindikasikan melalui ketepatan waktu pencairan, kesesuaian realisasi dengan perencanaan, serta tingkat keterlambatan biaya operasional; Pengelolaan Administrasi (X2) yang diukur melalui efektivitas alur dokumen, kecepatan verifikasi, dan ketertiban pencatatan; serta Efektivitas Pengembangan SDM (Y) yang tercermin dari kelancaran dukungan operasional terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, seluruh informasi hasil observasi, dokumentasi, dan catatan lapangan diseleksi berdasarkan relevansi terhadap fokus penelitian yaitu keterkaitan antara realisasi anggaran, pengelolaan administrasi, dan efektivitas pengembangan SDM. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif sistematis dan tabel kategorisasi temuan untuk memudahkan identifikasi pola hubungan antarvariabel. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan melalui proses interpretasi mendalam terhadap keterkaitan logis antara proses administrasi, realisasi

anggaran, dan efektivitas pengembangan SDM dalam konteks operasional organisasi. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil observasi, dokumentasi, dan literatur untuk memastikan konsistensi temuan. Selain itu, validitas analisis juga diperkuat melalui teknik review berkala terhadap data lapangan untuk meminimalkan bias interpretasi peneliti. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai bagaimana sistem anggaran dan administrasi berkontribusi terhadap efektivitas pengembangan SDM di lingkungan BJB University.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Realisasi Anggaran Operasional di BJB University

Penelitian ini menemukan bahwa realisasi anggaran operasional di BJB University menunjukkan pola yang relatif stabil pada komponen pembiayaan utama, terutama yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan kegiatan inti pengembangan sumber daya manusia. Ketersediaan anggaran untuk kebutuhan utama cenderung lebih cepat direalisasikan karena sudah memiliki standar prosedur yang jelas dan jalur persetujuan yang lebih sederhana. Kondisi ini mencerminkan bahwa sistem perencanaan anggaran organisasi telah cukup mampu mengakomodasi kebutuhan operasional yang bersifat rutin dan prioritas tinggi. Namun demikian, pada beberapa kasus masih ditemukan adanya keterlambatan pada komponen pembiayaan pendukung yang tidak bersifat rutin. Perbedaan ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan kecepatan realisasi antar jenis pembiayaan dalam satu siklus anggaran. Secara konseptual, fenomena ini mengindikasikan bahwa efektivitas realisasi anggaran tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, tetapi juga oleh efisiensi mekanisme administratif yang menyertainya (Brigham & Houston, 2022). Hal ini menjadi dasar penting untuk melihat realisasi anggaran sebagai proses yang bersifat multidimensional, bukan sekadar proses pencairan dana.

Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa keterlambatan lebih sering terjadi pada pos anggaran yang melibatkan banyak tahapan verifikasi lintas unit kerja. Proses ini memperlihatkan bahwa semakin kompleks alur persetujuan, semakin tinggi potensi terjadinya delay dalam realisasi pembiayaan. Untuk memperjelas pola tersebut, hasil observasi dikategorikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Pola Realisasi Anggaran Operasional BJB University

Jenis Pembiayaan	Tingkat Realisasi	Kecepatan Proses	Hambatan Utama
Pembiayaan Utama	Tinggi	Cepat	Minimal
Pembiayaan Pendukung	Sedang	Lambat	Verifikasi dokumen
Pembiayaan Insidental	Bervariasi	Tidak stabil	Koordinasi antarunit

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pembiayaan utama memiliki tingkat realisasi yang lebih efisien dibandingkan pembiayaan pendukung dan insidental. Pola ini mengindikasikan bahwa struktur prioritas organisasi sangat memengaruhi alur distribusi anggaran. Dalam konteks manajemen keuangan, kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas anggaran tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada desain alur birokrasi yang mengatur proses pencairannya. Ketika alur administratif terlalu panjang, maka kecepatan realisasi akan menurun meskipun anggaran tersedia secara memadai. Fenomena ini sejalan dengan temuan bahwa keterlambatan realisasi anggaran sering dipengaruhi oleh proses birokrasi dan kelengkapan dokumen yang belum optimal (Lestari & Yuliani, 2022). Oleh karena itu, realisasi anggaran perlu dipahami sebagai bagian dari sistem tata kelola yang melibatkan interaksi antara kebijakan, prosedur, dan pelaksana operasional.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik antara pembiayaan utama dan pendukung menjadi faktor penting dalam menjelaskan variasi realisasi anggaran. Pembiayaan utama cenderung memiliki standar operasional prosedur yang lebih baku sehingga proses verifikasi dapat dilakukan lebih cepat dan terstruktur. Sebaliknya, pembiayaan pendukung sering kali memerlukan persetujuan tambahan yang bersifat situasional dan tidak selalu memiliki pola yang konsisten. Hal ini menyebabkan terjadinya akumulasi waktu pada tahap administrasi yang memperlambat proses keseluruhan realisasi. Dalam perspektif pengelolaan anggaran berbasis kinerja, kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas anggaran sangat dipengaruhi oleh desain proses internal organisasi

(Ismoko et al., 2023). Dengan demikian, hambatan utama bukan terletak pada keterbatasan dana, tetapi pada kompleksitas prosedural yang mengatur distribusi anggaran.

Selain faktor prosedural, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas koordinasi antarunit kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kecepatan realisasi anggaran. Ketika koordinasi berjalan efektif, proses verifikasi dokumen dapat diselesaikan lebih cepat sehingga mempercepat pencairan dana. Sebaliknya, ketika terjadi ketidaksinkronan informasi antarunit, proses administrasi menjadi lebih panjang dan tidak efisien. Kondisi ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran tidak hanya bersifat teknis-finansial, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek komunikasi organisasi. Dalam konteks ini, sistem informasi internal berperan sebagai penghubung utama yang menentukan kelancaran alur informasi keuangan. Oleh karena itu, efektivitas realisasi anggaran sangat bergantung pada integrasi antara sistem, manusia, dan prosedur kerja dalam organisasi.

Realisasi anggaran di BJB University menunjukkan pola yang cukup efektif pada aspek utama, tetapi masih menghadapi tantangan pada komponen pendukung yang bersifat administratif. Ketimpangan ini mencerminkan bahwa sistem anggaran organisasi telah berjalan dengan baik pada level perencanaan, namun masih memerlukan penguatan pada level implementasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas anggaran tidak dapat dilepaskan dari kualitas tata kelola administrasi yang mendukungnya. Dengan demikian, realisasi anggaran perlu dipandang sebagai proses dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi antara struktur anggaran, prosedur administrasi, dan koordinasi antarunit kerja. Hasil ini menjadi dasar penting untuk memahami bagaimana aspek keuangan dan administratif saling berinteraksi dalam mendukung efektivitas pengembangan sumber daya manusia di tahap analisis berikutnya.

Pengelolaan Administrasi Berbasis Sistem Informasi Internal dalam Mendukung Efektivitas Operasional

Pengelolaan administrasi di BJB University menunjukkan bahwa pemanfaatan Sistem Informasi Internal (SID) telah menjadi bagian penting dalam mendukung proses operasional yang berkaitan dengan realisasi anggaran dan penyelenggaraan program pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil observasi selama Praktik Kerja Lapangan, SID digunakan untuk memantau status dokumen, proses verifikasi administrasi, serta perkembangan realisasi pembiayaan pada setiap kegiatan yang sedang berjalan. Penggunaan sistem tersebut memberikan kemudahan bagi unit kerja dalam memperoleh informasi mengenai posisi dokumen tanpa harus melakukan penelusuran secara manual. Digitalisasi administrasi juga mempercepat proses koordinasi antarbagian karena informasi yang dibutuhkan dapat diakses melalui sistem yang sama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya mengembangkan tata kelola administrasi yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi. Transformasi administrasi berbasis sistem informasi merupakan salah satu pendekatan yang mampu meningkatkan efisiensi proses kerja apabila didukung oleh prosedur operasional yang jelas dan kualitas data yang memadai (Wulaningsih & Asriati, 2024). Temuan ini memperlihatkan bahwa SID telah berfungsi sebagai media integrasi informasi yang mendukung aktivitas administrasi dalam organisasi. Meskipun demikian, efektivitas sistem tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan juga oleh kualitas proses yang melingkupinya.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar tahapan administrasi telah mengikuti prosedur yang ditetapkan organisasi, mulai dari pengajuan dokumen, proses verifikasi, hingga penyelesaian administrasi pembiayaan. Proses tersebut berjalan secara sistematis pada kegiatan yang telah memiliki standar administrasi yang baku sehingga waktu penyelesaian relatif lebih singkat. Berbeda dengan kegiatan yang bersifat insidental, proses administrasinya memerlukan pemeriksaan tambahan karena karakteristik dokumen yang lebih beragam. Variasi tersebut menyebabkan kecepatan penyelesaian administrasi tidak selalu sama pada setiap kegiatan. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas administrasi masih dipengaruhi oleh kompleksitas karakteristik dokumen yang diproses. Penelitian mengenai pengelolaan administrasi keuangan menunjukkan bahwa kualitas administrasi memiliki hubungan erat dengan keberhasilan penyerapan anggaran karena setiap tahapan pencairan sangat bergantung pada kelengkapan dokumen yang diajukan (Zaelani, 2024). Kondisi yang ditemukan di BJB University memperlihatkan karakteristik yang serupa, yaitu keterlambatan lebih banyak dipicu oleh proses administrasi dibandingkan keterbatasan anggaran. Fenomena tersebut menempatkan administrasi sebagai bagian yang memiliki fungsi strategis dalam menjaga kesinambungan proses operasional organisasi.

Analisis lebih lanjut memperlihatkan bahwa SID telah memberikan transparansi terhadap status setiap dokumen yang sedang diproses sehingga memudahkan unit kerja dalam melakukan pemantauan secara berkala. Transparansi tersebut mengurangi kemungkinan terjadinya kehilangan dokumen maupun ketidakjelasan posisi berkas selama proses administrasi berlangsung. Informasi yang tersaji dalam sistem juga membantu pengambil keputusan dalam menentukan prioritas penyelesaian dokumen berdasarkan kebutuhan operasional organisasi. Meskipun demikian, sistem belum sepenuhnya mampu mempercepat proses apabila dokumen yang diunggah masih memerlukan perbaikan administratif. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kualitas input memiliki pengaruh yang sama pentingnya dengan kualitas teknologi yang digunakan organisasi. Hubungan antara kualitas sistem informasi dan kualitas data menjadi salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas administrasi modern (Anggeadi et al., 2023). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi administrasi lebih tepat dipahami sebagai instrumen pendukung yang mempercepat proses kerja, bukan sebagai solusi tunggal terhadap seluruh permasalahan administratif. Gambaran hasil observasi mengenai efektivitas administrasi berbasis SID disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Pola Kategorisasi Hasil Observasi Pengelolaan Administrasi Berbasis SID di BJB University

Aspek Administrasi	Hasil Observasi	Interpretasi
Pemantauan status dokumen	Berjalan efektif	Informasi mudah ditelusuri melalui SID
Verifikasi administrasi	Cukup efektif	Memerlukan pemeriksaan ulang pada dokumen tertentu
Koordinasi antarunit	Cukup baik	Dipengaruhi kelengkapan dokumen
Penyelesaian administrasi	Belum sepenuhnya seragam	Waktu proses berbeda antarjenis kegiatan
Integrasi informasi	Baik	Mendukung pengawasan realisasi pembiayaan

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa kekuatan utama pengelolaan administrasi berada pada kemampuan SID dalam menyediakan informasi yang terintegrasi, sedangkan tantangan utama masih berada pada proses verifikasi dokumen yang memerlukan waktu relatif lebih panjang. Pola tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi telah meningkatkan transparansi administrasi, namun belum sepenuhnya menghilangkan hambatan yang bersumber dari kualitas dokumen. Variasi waktu penyelesaian administrasi juga memperlihatkan bahwa efektivitas sistem tetap dipengaruhi oleh kesiapan masing-masing unit kerja dalam memenuhi persyaratan administrasi. Penelitian mengenai implementasi anggaran pada organisasi publik menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan anggaran sangat dipengaruhi oleh kesiapan administratif yang mendukung setiap tahapan realisasi (Lakoro, 2024). Karakteristik tersebut terlihat pada hasil observasi yang menunjukkan bahwa keterlambatan administrasi cenderung muncul pada dokumen yang membutuhkan koordinasi lintas unit. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas administrasi tidak cukup dilakukan melalui pembaruan teknologi, tetapi juga melalui penyempurnaan prosedur kerja. Harmonisasi antara teknologi dan prosedur operasional menjadi prasyarat penting dalam menciptakan administrasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan organisasi. Efektivitas administrasi akhirnya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menjaga keseimbangan antara aspek teknis dan aspek manajerial.

Perspektif tata kelola organisasi menunjukkan bahwa administrasi memiliki fungsi yang jauh lebih luas dibandingkan sekadar proses pencatatan dan pengarsipan dokumen. Administrasi berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang menghubungkan proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi kegiatan organisasi. Ketika salah satu tahapan administrasi mengalami hambatan, dampaknya akan menjalar pada tahapan berikutnya sehingga memengaruhi efektivitas proses operasional secara keseluruhan. Hasil observasi menunjukkan bahwa keterlambatan administrasi pada beberapa kegiatan tidak menyebabkan pembatalan program, tetapi memengaruhi efisiensi pelaksanaan dan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas administrasi

memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keberhasilan penyelenggaraan program organisasi. Hubungan tersebut sejalan dengan penelitian Handayani et al. (2022) yang menjelaskan bahwa keberhasilan realisasi anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh perencanaan, tetapi juga oleh kualitas pelaksanaan administrasi dan kompetensi sumber daya manusia yang mengelola proses tersebut. Organisasi yang memiliki administrasi tertib cenderung mampu mengurangi hambatan birokrasi dan mempercepat proses pelayanan internal. Karakteristik tersebut memperlihatkan bahwa administrasi merupakan salah satu elemen strategis dalam tata kelola organisasi modern.

Analisis berikutnya memperlihatkan bahwa efektivitas administrasi di BJB University sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam memanfaatkan SID secara konsisten sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Sistem informasi yang dirancang dengan baik tidak akan menghasilkan keluaran yang optimal apabila pengguna belum menerapkan standar administrasi secara seragam. Hasil observasi menunjukkan bahwa perbedaan kualitas penyusunan dokumen antarunit masih menjadi salah satu penyebab perlunya verifikasi ulang sebelum proses pembiayaan dapat dilanjutkan. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital perlu diimbangi dengan peningkatan kompetensi administratif pegawai agar manfaat teknologi dapat dioptimalkan. Penguatan kompetensi SDM administrasi menjadi faktor yang tidak terpisahkan dari keberhasilan implementasi sistem informasi dalam organisasi (Hilmawan, 2022). Peningkatan kapasitas tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan mengenai standar penyusunan dokumen, tata kelola administrasi digital, dan pemanfaatan fitur-fitur sistem informasi secara optimal. Pendekatan tersebut memberikan peluang bagi organisasi untuk mengurangi waktu proses administrasi tanpa mengurangi kualitas pengendalian internal. Integrasi antara teknologi, kompetensi SDM, dan standar operasional menjadi fondasi penting dalam meningkatkan efektivitas administrasi organisasi.

Hasil analisis memperlihatkan bahwa pengelolaan administrasi berbasis SID telah memberikan kontribusi positif terhadap kelancaran proses operasional di BJB University, meskipun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional yang berada di luar sistem teknologi itu sendiri. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas administrasi merupakan hasil interaksi antara sistem informasi, kompetensi pegawai, prosedur kerja, dan koordinasi antarunit. Organisasi yang hanya berfokus pada pengembangan teknologi tanpa memperbaiki kualitas proses administrasi berpotensi mengalami hambatan yang serupa pada tahap implementasi. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa efektivitas pengelolaan organisasi ditentukan oleh keterpaduan antara aspek administratif, keuangan, dan kualitas sumber daya manusia sebagai satu kesatuan sistem pengelolaan (Dewi et al., 2025). Karakteristik tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan administrasi bukan hanya berfungsi sebagai aktivitas pendukung, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis dalam menjaga efektivitas operasional organisasi. Temuan pada sub-bab ini juga menjadi dasar analisis mengenai bagaimana kualitas administrasi dan realisasi anggaran secara bersama-sama memengaruhi efektivitas pengembangan sumber daya manusia pada bagian berikutnya. Interaksi antarfaktor tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas organisasi memerlukan pendekatan yang bersifat integratif, bukan parsial, sehingga setiap komponen tata kelola dapat saling memperkuat dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Realisasi Anggaran dan Pengelolaan Administrasi terhadap Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia

Efektivitas pengembangan sumber daya manusia di BJB University tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi pelatihan atau kompetensi narasumber, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan sistem operasional yang mendukung pelaksanaan program. Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi dapat berlangsung sesuai jadwal ketika realisasi anggaran terlaksana tepat waktu dan proses administrasi berjalan tanpa hambatan yang berarti. Sebaliknya, keterlambatan pada salah satu komponen operasional, khususnya pembiayaan pendukung dan verifikasi dokumen, menyebabkan beberapa tahapan persiapan kegiatan membutuhkan waktu penyelesaian yang lebih panjang. Kondisi tersebut tidak mengakibatkan penghentian kegiatan, tetapi berdampak pada efisiensi pelaksanaan dan fleksibilitas organisasi dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas pengembangan SDM merupakan hasil dari keterhubungan berbagai fungsi manajemen yang bekerja secara simultan, bukan hanya ditentukan oleh fungsi pelatihan itu sendiri. Perspektif manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi dipengaruhi oleh dukungan organisasi, termasuk kesiapan administrasi,

fasilitas, dan pembiayaan yang memadai (Dessler, 2020). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa aspek operasional memiliki kontribusi yang sama pentingnya dengan substansi program dalam menghasilkan proses pengembangan SDM yang efektif. Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan pelaksanaan program lebih tepat dipahami sebagai hasil integrasi antara sistem keuangan, administrasi, dan pengelolaan SDM.

Analisis terhadap hasil observasi memperlihatkan bahwa realisasi anggaran berfungsi sebagai faktor yang memberikan kepastian terhadap keberlangsungan program pengembangan SDM. Ketepatan waktu pencairan anggaran memungkinkan setiap kebutuhan operasional dipenuhi sesuai jadwal yang telah direncanakan sehingga penyelenggara memiliki ruang yang lebih luas untuk mengelola kegiatan secara efektif. Kondisi yang berbeda terlihat pada kegiatan yang mengalami keterlambatan pembiayaan pendukung, karena beberapa kebutuhan operasional harus menunggu penyelesaian proses administrasi sebelum dapat direalisasikan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa keterlambatan anggaran tidak hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga memengaruhi kualitas perencanaan operasional secara keseluruhan. Penelitian mengenai efektivitas implementasi anggaran menunjukkan bahwa kualitas realisasi anggaran memiliki hubungan erat dengan efektivitas pelaksanaan program organisasi, terutama pada kegiatan yang membutuhkan koordinasi lintas unit (Darmawan et al., 2023). Temuan di BJB University memperlihatkan pola yang serupa karena perbedaan kecepatan realisasi antarjenis pembiayaan menghasilkan variasi dalam kesiapan pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut menegaskan bahwa anggaran berfungsi sebagai instrumen manajerial yang menentukan kepastian pelaksanaan program, bukan sekadar sebagai sumber pembiayaan. Hubungan tersebut memberikan gambaran bahwa efektivitas pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan anggaran sejak tahap perencanaan hingga tahap realisasi.

Di sisi lain, pengelolaan administrasi berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan proses perencanaan anggaran dengan implementasi kegiatan di lapangan. Hasil observasi menunjukkan bahwa kelengkapan dokumen dan kecepatan proses verifikasi menjadi faktor yang menentukan cepat atau lambatnya realisasi pembiayaan. Administrasi yang tersusun secara sistematis memungkinkan proses persetujuan berjalan lebih efisien sehingga kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sebaliknya, dokumen yang memerlukan perbaikan administratif menyebabkan proses pencairan tertunda meskipun anggaran telah tersedia. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa administrasi memiliki fungsi sebagai pengendali alur operasional yang memengaruhi efektivitas organisasi secara tidak langsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zaelani (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas administrasi pengelolaan keuangan berkontribusi terhadap keberhasilan penyerapan anggaran melalui kelancaran proses administratif. Penelitian lain juga menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan kualitas sistem pengendalian internal menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas realisasi anggaran pada institusi pendidikan (Anggeadi et al., 2023). Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa administrasi dan anggaran bukan merupakan dua proses yang berdiri sendiri, melainkan saling bergantung dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara realisasi anggaran, pengelolaan administrasi, dan efektivitas pengembangan SDM dapat dipetakan berdasarkan hasil observasi lapangan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Kategorisasi tersebut menggambarkan bagaimana perubahan pada aspek anggaran dan administrasi memengaruhi kelancaran pelaksanaan program pengembangan kompetensi di lingkungan BJB University. Penyajian data ini juga memperlihatkan bahwa efektivitas program tidak ditentukan oleh satu variabel tunggal, tetapi oleh keterpaduan proses operasional yang berlangsung secara berurutan.

Tabel 3. Pola Hubungan Realisasi Anggaran, Pengelolaan Administrasi, dan Efektivitas Pengembangan SDM

Aspek yang Diamati	Kondisi Temuan	Dampak terhadap Pengembangan SDM
Realisasi anggaran tepat waktu	Tinggi	Program berjalan sesuai jadwal
Verifikasi administrasi cepat	Baik	Persiapan kegiatan lebih efisien
Keterlambatan administrasi	Terjadi pada beberapa kegiatan	Penyesuaian waktu pelaksanaan

Koordinasi antarunit efektif	Baik	Dukungan meningkat	operasional
Integrasi SID	Optimal	Pemantauan mudah	kegiatan lebih

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa efektivitas pengembangan SDM meningkat ketika realisasi anggaran dan administrasi berjalan secara bersamaan dalam kondisi yang baik. Sebaliknya, hambatan pada salah satu aspek menghasilkan penyesuaian terhadap proses operasional meskipun kegiatan inti tetap dapat diselenggarakan. Pola tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan program lebih dipengaruhi oleh kualitas koordinasi antarproses dibandingkan dominasi salah satu fungsi organisasi. Keterkaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan yang bersifat komplementer antara aspek keuangan dan administrasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan SDM lebih tepat dipahami sebagai hasil integrasi lintas fungsi manajemen dibandingkan sebagai keluaran dari unit pengelola SDM semata. Program pelatihan yang dirancang dengan baik tetap membutuhkan dukungan sistem administrasi yang tertib dan pengelolaan anggaran yang responsif agar tujuan pembelajaran dapat dicapai sesuai rencana. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas organisasi dibangun melalui keterhubungan antarunit kerja yang memiliki fungsi berbeda tetapi saling mendukung. Penelitian mengenai pengembangan SDM pada lingkungan Bank BJB menunjukkan bahwa kualitas layanan dan peningkatan kinerja pegawai berkaitan erat dengan efektivitas pelaksanaan program pelatihan yang didukung sistem pengelolaan organisasi yang memadai (Lutfiyana & Handayani, 2025). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa pengembangan karier, kompetensi SDM, dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bank BJB (Hilmawan, 2022). Kesamaan arah temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan pengembangan SDM memerlukan dukungan organisasi yang melampaui aspek pembelajaran, yaitu mencakup kesiapan operasional dan tata kelola administrasi. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM merupakan proses yang bersifat lintas fungsi dan membutuhkan koordinasi yang konsisten antarbidang. Karakteristik tersebut memperluas pemahaman bahwa investasi organisasi terhadap SDM harus diiringi dengan penguatan sistem pendukung agar manfaat pelatihan dapat diwujudkan secara optimal.

Implikasi dari temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas pengembangan SDM tidak cukup dilakukan melalui penambahan anggaran maupun pengembangan sistem informasi secara terpisah. Organisasi perlu membangun mekanisme koordinasi yang mampu menghubungkan proses perencanaan anggaran, administrasi, dan pelaksanaan program dalam satu siklus tata kelola yang terintegrasi. Pendekatan tersebut memungkinkan setiap hambatan administratif dapat diidentifikasi lebih awal sebelum memengaruhi pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi. Penelitian mengenai efisiensi anggaran pada perguruan tinggi menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan organisasi apabila diikuti oleh tata kelola yang mendukung implementasi program (Zarita et al., 2025). Hasil penelitian mengenai pelaksanaan anggaran pada sektor publik juga menjelaskan bahwa keberhasilan realisasi anggaran dipengaruhi oleh kualitas kompetensi SDM, sistem pengelolaan, dan akuntabilitas organisasi secara simultan (Triastuti, 2026). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas pengembangan SDM di BJB University merupakan konsekuensi logis dari keterpaduan fungsi keuangan, administrasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Hubungan yang bersifat integratif tersebut memberikan kontribusi konseptual bahwa pengembangan SDM sebaiknya diposisikan sebagai hasil akhir dari kualitas tata kelola organisasi secara menyeluruh, bukan semata-mata sebagai keluaran dari aktivitas pelatihan. Perspektif tersebut membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengembangkan model tata kelola pengembangan SDM yang mengintegrasikan dimensi keuangan, administrasi, dan manajemen organisasi dalam satu kerangka analisis yang lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh realisasi anggaran dan pengelolaan administrasi terhadap efektivitas pengembangan sumber daya manusia di BJB University. Hasil penelitian menunjukkan bahwa realisasi anggaran pada umumnya telah berjalan sesuai dengan

perencanaan, terutama pada pembiayaan kegiatan utama, meskipun masih terdapat keterlambatan pada beberapa komponen pembiayaan pendukung yang berkaitan dengan proses administrasi. Pengelolaan administrasi melalui Sistem Informasi Internal (SID) telah mendukung pemantauan dokumen dan realisasi pembiayaan secara lebih terstruktur, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kelengkapan dokumen dan koordinasi antarunit kerja. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelaksanaan program, tetapi juga oleh kesiapan sistem anggaran dan administrasi yang menopang seluruh proses operasional. Hubungan antara realisasi anggaran dan pengelolaan administrasi menunjukkan adanya keterkaitan yang saling memperkuat dalam menciptakan dukungan operasional yang efektif bagi penyelenggaraan program pengembangan kompetensi.

Makna utama dari temuan penelitian ini adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu dipandang sebagai hasil dari tata kelola organisasi yang terintegrasi, bukan semata-mata sebagai keluaran dari aktivitas pelatihan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman mengenai keterkaitan antara fungsi keuangan operasional dan fungsi administrasi sebagai faktor yang secara bersama-sama mendukung efektivitas pengembangan sumber daya manusia. Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi BJB University untuk memperkuat koordinasi antarunit, menyempurnakan prosedur verifikasi administrasi, serta mengoptimalkan pemanfaatan Sistem Informasi Internal agar proses realisasi pembiayaan berlangsung lebih efisien. Penguatan kapasitas administratif pegawai juga menjadi aspek penting untuk mengurangi keterlambatan proses dan meningkatkan kualitas pelayanan operasional. Pendekatan yang mengintegrasikan aspek anggaran, administrasi, dan pengelolaan sumber daya manusia diharapkan mampu meningkatkan efektivitas penyelenggaraan program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi kasus pada satu unit organisasi sehingga temuan yang diperoleh bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan pada organisasi dengan karakteristik yang berbeda. Keterbatasan lainnya terletak pada penggunaan data hasil observasi dan dokumentasi operasional tanpa didukung pengujian statistik mengenai hubungan antarvariabel. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan beberapa institusi atau unit kerja serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara realisasi anggaran, pengelolaan administrasi, dan efektivitas pengembangan sumber daya manusia. Penambahan variabel seperti pengendalian internal, budaya organisasi, kompetensi pegawai, atau kualitas sistem informasi juga dapat memberikan pengembangan model penelitian yang lebih luas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan anggaran dan administrasi yang lebih efektif sebagai fondasi bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Angeadi, I. B., Diatmika, I. P. G., & Sujana, E. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Internal Dan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Penyerapan Anggaran DIPA Universitas Pendidikan Ganesha. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha)*, 14(04), 920-933. <https://doi.org/10.23887/jimat.v14i04.67744>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D., Sukmayana, D., & Anggraeni, A. F. (2023). The Role of Budget Planning and Budget Realization in Improving The Effectiveness of Budget Implementation (Study at Padjadjaran University Bandung). *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, 1(1), 54-65. <https://doi.org/10.38035/gijea.v1i1.250>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dewi, D. R., Salma, D. K., & Utami, D. (2025). Efisiensi Anggaran dan Dampaknya Terhadap Perguruan Tinggi: Sebuah Studi Literatur. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(4), 1428-1438. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i4.2083>
- Handayani, K. S., Sinarwati, N. K., & Rahmawati, P. I. (2022). The effect of budget planning, budget implementation, and human resource competencies on budget realization at ganesha university of education. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 438-445. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.44152>

- Hilmawan, I. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jawa Barat dan Banten (BJB) Cabang Rangkasbitung. *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 6(2), 104-114. <http://jurnalrekaman.com/ojs/index.php/rekaman/article/view/141>
- Ismoko, Y. H., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pengelolaan Keuangan dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik (JUMATI)*, 1(3), 385-399. <https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/49>
- Krisdiantama, N. (2025). Pengaruh Kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran terhadap Kinerja SKPD (Survei Lingkungan SKPD Kabupaten Tasikmalaya) (Thesis, Universitas Siliwangi). <https://repository.unsil.ac.id/id/eprint/1869/>
- Lakoro, F. S. (2024). Efektivitas Pelaksanaan Anggaran di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Boalemo. *Applied Research in Management and Business*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/10.53416/arimbi.v4i1.239>
- Lestari, L., & Yuliani, N. L. (2022, August). Pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, pengadaan barang/jasa dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran belanja. In *UMMagelang Conference Series* (pp. 648-663). <https://journal.unimma.ac.id/conference/id/article/view/7515>
- Lutfiyana, R. A., & Handayani, W. (2025). Peningkatan Kualitas Layanan dan Kinerja Karyawan Melalui Evaluasi Program Pelatihan pada Bank BJB Cabang Surabaya. *Jurnal Patikala*, 3(1), 45-56.
- Prayogo H., H. P., Aviachi, T., Shamsuddin, L. M., & Ahmadi, H. A. (2024). Analisis Kebijakan Pengalokasian Anggaran Training and Development pada Sektor Publik. *JiIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(7), 6821-6828. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i7.4730>
- Sedarmayanti. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (2nd ed.). Alfabeta.
- Triastuti, S. A. (2026). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Pelaksanaan Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran Badan Layanan Umum Daerah pada Puskesmas di Kabupaten Demak. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 5(2), 423-449. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v5i2.6433>
- Wahyuni, C., & Hernawati, E. (2024). Analisis Realisasi Anggaran Belanja Langsung untuk Menilai Efektivitas Kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Cimahi. *JEBS (Journal of Economic and Business Student)*, 1(2), 60-68. <https://journal.piksi.ac.id/index.php/jeps/article/view/2235>
- Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan keuangan pendidikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(4), 1723-1732. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.757>
- Zaelani, A. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Administrasi Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran Pendapatan Belanja Desa di Kabupaten Banyumas (Master's thesis, Universitas Jenderal Soedirman). <https://repository.unsoed.ac.id/27880/>
- Zarita, S. S., Agustian, K., Novriza, F., & Saputra, H. (2025). Assessing the Effect of Budget Efficiency on Educational Staff Performance in Public Universities of West Aceh Regency. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(2), 703-734. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.14864>