

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PENYUSUNAN RENCANA PENARIKAN DANA (STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG)

Herlina Herlina^{*}, Nurchayati Nurchayati, Rudi Hartono, Sukirman Sukirman
Biro Perencanaan dan Keuangan - Universitas Negeri Semarang
herlina@mail.unnes.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia, kualitas aplikasi, *reward* dan *punishment*, manajemen organisasi, dan sosialisasi dan pelatihan terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Metode penelitian ini menggunakan data primer dengan jumlah sampel 92 responden. Alat analisis yang digunakan adalah SmartPLS versi 3.3.3. Hasil penelitian menunjukkan kualitas sumber daya manusia dan reward dan punishment berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Kualitas aplikasi dan manajemen organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Sedangkan sosialisasi dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Kata Kunci: rencana penarikan dana, kualitas sdm, kualitas aplikasi, reward dan punishment, manajemen organisasi, sosialisasi dan pelatihan

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of quality human resource, quality application, reward and punishment, organization management, and socialization and training on the effectiveness of the preparation of cash withdrawal planning. This research method uses primary data with a sample of 92 respondents. The analytical tool used is SmartPLS version 3.3.3. The results of the study show that the quality of human resources and reward and punishment have a positive effect on the effectiveness of the preparation of cash withdrawal planning. Application quality and organizational management have no effect on the effectiveness preparation of cash withdrawal planning. However, socialization and training have a negative effect on the effectiveness of the preparation of cash withdrawal planning.

Keywords: *cash withdrawal planning (RPD), quality human resource, quality application, reward and punishment, organization management, socialization and training*

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, perencanaan kas adalah penyusunan proyeksi penerimaan negara, proyeksi belanja negara dan proyeksi saldo kas dalam periode tertentu dalam rangka pelaksanaan APBN. Perencanaan kas diperlukan dalam rangka pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah yang terbatas. Selain itu, perencanaan kas juga penting untuk memprediksi dan memastikan ketersediaan kas pada masa yang akan datang.

UNNES sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (BLU) diberikan kewenangan dalam pengelolaan kas yang

bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) secara langsung tanpa harus disetor ke kas negara. Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 82/PMK.02/2018, kas yang dikelola BLU dapat dioptimalkan untuk menambah pendapatan dengan menempatkan *cash idle* dalam bentuk investasi jangka pendek pada Bank Umum.

Untuk mengoptimalkan pengelolaan kas BLU dalam menempatkan *cash idle*, UNNES telah menerbitkan Peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pedoman Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana dan Perencanaan Kas. Peraturan tersebut dibuat sebagai salah satu upaya untuk memperbaiki dalam pengelolaan

• *Corresponding*

kas. Pengelolaan kas akan berjalan dengan baik jika proyeksi belanja atau rencana penarikan dana akurat dan efektif.

Tabel 1 Akurasi Rencana Penarikan Dana Tahunan Dengan Realisasi Anggaran Tahun 2019 (Dalam Ribuan Rupiah)

Bulan	Rencana	Realisasi	Selisih	Dev.
Jan	4,351,345	1,433,296	2,918,049	-67%
Feb	5,636,514	9,999,679	(4,363,165)	77%
Mar	9,352,011	13,253,729	(3,901,718)	42%
Apr	13,453,027	30,382,857	(16,929,830)	126%
Mei	14,335,684	44,230,477	(29,894,793)	209%
Juni	15,897,318	17,866,666	(1,969,348)	12%
Juli	29,439,442	45,332,421	(15,892,979)	54%
Agus	57,266,898	16,348,309	40,918,589	-71%
Sept	30,826,947	33,971,985	(3,145,038)	10%
Okt	31,448,706	43,589,650	(12,140,944)	39%
Nov	76,359,468	36,323,738	40,035,730	-52%
Des	108,566,589	126,789,919	(18,223,330)	17%

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel 1, akurasi rencana penarikan dana tahun 2019 pada UNNES masih sangat rendah. Rendahnya akurasi rencana penarikan dana berdampak terhadap kesediaan kas yang dikelola tidak bisa optimal. Salah satu penyebab rendahnya rencana penarikan dana karena pada tingkat unit kerja masih mengalami banyak masalah. Sebagai upaya agar penyusunan rencana penarikan dana efektif dan menjawab permasalahan tersebut, UNNES telah melakukan *workshop* pentingnya penyusunan rencana penarikan dana. Hasil dari *workshop* tersebut menghasilkan beberapa faktor yang dianggap menjadi penyebab tidak efektifnya penyusunan rencana penarikan dana. Faktor-faktor tersebut diantaranya kualitas sumber daya manusia, kualitas aplikasi, *reward* dan *punishment*, manajemen organisasi, dan sosialisasi dan pelatihan. Hasil *workshop* juga sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizaldi (2018), Sigit (2018), Muthohar (2012) dan Widodo (2019)

Faktor pertama yang dinilai mempengaruhi tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana adalah kualitas sumber daya manusia. Menurut Oehlhorn *et al.*, (2020) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi organisasi dan strategis yang didedikasikan untuk mengelola semua individu yang terlibat dalam mendorong kesuksesan bisnis dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Sigit (2018), Rizaldi (2018), dan Widodo (2019) menemukan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif terhadap efektivitas dalam penyusunan rencana penarikan dana. Berbeda dengan hasil penelitian Muthohar (2012) yang menemukan bahwa kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap efektivitas rencana penarikan dana.

Faktor kedua yang dinilai mempengaruhi tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana adalah kualitas aplikasi. Aplikasi merupakan alat bantu yang digunakan dalam menyelesaikan proses suatu pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012), Sigit (2018), Rizaldi (2018) dan Widodo (2019) menemukan bahwa kualitas aplikasi berpengaruh positif terhadap efektivitas rencana penarikan dana. UNNES sendiri telah membuat aplikasi pendukung yaitu sistem rencana penarikan dana. Aplikasi atau sistem ini dibuat untuk mempermudah unit kerja dalam melakukan penyusunan rencana penarikan dana.

Faktor ketiga yang dinilai mempengaruhi tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana adalah *reward* dan *punishment*. Penelitian yang Muthohar (2012) menemukan bahwa adanya *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Berbeda dengan hasil penelitian Rizaldi (2018) dan Sigit (2018) yang menemukan bahwa *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Faktor keempat yang dinilai mempengaruhi tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana adalah manajemen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012) menemukan bahwa manajemen organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Berbeda dengan hasil penelitian Rizaldi (2018) yang menemukan bahwa manajemen organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Faktor kelima yang dinilai mempengaruhi tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana adalah sosialisasi dan pelatihan. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2019) menemukan bahwa sosialisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap efektivitas rencana penarikan dana. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizaldi (2018) yang menemukan bahwa sosialisasi dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Berdasarkan beberapa perbedaan hasil penelitian terdahulu dan permasalahan yang ada di UNNES terkait penyusunan rencana penarikan dana, penelitian ini akan berfokus pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Faktor-faktor tersebut diantaranya kualitas sumber daya manusia, kualitas aplikasi, *reward* dan *punishment*, manajemen organisasi, dan sosialisasi dan pelatihan

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Perencanaan Kas Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 197/PMK.05/2017 perencanaan kas pemerintah adalah akumulasi rencana penarikan dana harian, rencana penerimaan dana dan proyeksi pengeluaran atau penerimaan unit

eselon I Kementerian Keuangan selama periode tertentu untuk pelaksanaan APBN yang dituangkan dalam perencanaan kas pemerintah pusat. Sementara itu, menurut Williams (2004) salah satu tujuan pengelolaan kas pemerintah adalah untuk menghasilkan perencanaan kas yang akurat. Perencanaan kas yang akurat harus didukung dengan data rencana penerimaan dana dan rencana penggunaan dana.

Berdasarkan Peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pedoman Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana dan Perencanaan Kas, Kuasa Pengguna Anggaran memiliki tanggungjawab untuk melakukan perencanaan kas ditingkat satuan kerja dengan memanfaatkan arus dua arah informasi baik informasi yang bersifat *top down* (terkait target penerimaan dan prediksi belanja) ataupun *bottom up* (terkait detail rincian informasi pada unit kerja di UNNES). Menurut Mu (2006) agar perencanaan kas berjalan dengan efektif pemerintah harus memiliki dua unsur pendukung yaitu adanya suatu model *forecasting*, dan didukung adanya sistem teknologi informasi.

Tingkat Efektivitas Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 197/PMK.05/2017, rencana penarikan dana merupakan kebutuhan dana yang ditetapkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran untuk pelaksanaan kegiatan satuan kerja dalam periode 1(satu) tahun yang dituangkan dalam DIPA. Dalam lingkup sempit, rencana penarikan dana bisa diartikan sebagai kebutuhan dana yang dibutuhkan selama periode tertentu untuk melaksanakan program dan kegiatan yang telah ditetapkan oleh unit kerja.

Menurut Muthohar (2012) efektivitas rencana penarikan dana dapat dilihat dari dua indikator utama yaitu akurasi rencana penarikan dana dan tepat waktu dalam penyampaian. Akurasi rencana penarikan dana dapat dimanfaatkan oleh satuan kerja untuk menggunakan saldo kasnya untuk investasi jangka pendek sehingga akan memberikan manfaat langsung berupa penambahan pendapatan. Tepat waktu dalam penyampaian rencana dapat dimanfaatkan untuk

mengukur kesediaan kas dalam pembayaran belanja di masa yang akan datang.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Sigit (2018) sumber daya manusia merupakan individu yang siap memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia bisa dikatakan sebagai aset penting di dalam sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan cepat dalam mencapai tujuan sebuah organisasi.

Menurut Mutiana *et al.*, (2017) kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan dengan bekal pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang diperoleh. Kualitas sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai kompetensi pegawai yang menangani atau menyusun rencana penarikan dana pada unit kerja. Sementara itu, Quynh *et al* (2017) berpendapat bahwa kualitas sumber daya manusia setidaknya dipengaruhi oleh empat faktor yaitu dukungan dari atasan, pelatihan dan pengembangan, kapabilitas dalam bekerja dan lingkungan pekerjaan.

Kualitas Aplikasi

Aplikasi sangat erat hubungannya dengan sistem informasi, menurut Williams dan Sawyer (2007) dikutip dalam Sigit (2018) sistem informasi adalah teknologi yang dapat membantu tugas manusia untuk membuat, mengubah, menyimpan, mengkomunikasikan dan menyebarkan informasi. Kualitas aplikasi sangat berkaitan dengan apakah sistem informasi yang dibuat untuk mempermudah proses pekerjaan sudah bisa bermanfaat dan dapat membantu proses menyelesaikan pekerjaan. Menurut Tulodo (2019) kualitas sistem aplikasi dapat diukur dari sisi kecepatan akses (*response time*), kehandalan sistem (*sistem reliability*), kemudahan untuk digunakan (*ease to use*), kemudahan untuk diakses (*sistem flexibility*), dan keamanan sistem (*sistem security*).

Sistem aplikasi rencana penarikan dana yang telah dikembangkan oleh UNNES bertujuan

untuk mempermudah unit kerja di lingkungan UNNES dalam menyusun rencana penarikan dana khususnya yang bersumber dari PNBPNBP. Sistem ini dibuat dengan mengintegrasikan ke beberapa sistem intern yang ada di UNNES sehingga akan mempermudah proses pekerjaan lain khususnya untuk pencairan anggaran PNBPNBP.

Reward dan Punishment

Menurut Pramesti *et al.*, (2019) *reward* merupakan metode yang digunakan agar pegawai termotivasi dalam pekerjaannya. *Reward* diberikan sebagai penghargaan atas kinerja yang dilakukan agar bisa mempertahankan kinerjanya. Sementara itu, *punishment* merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh atasan karena berperilaku atau berkinerja buruk dan tidak sesuai atuan.

Menurut Muthohar (2012) sistem *reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang, organisasi, dan satuan kerja untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. *Reward* diberikan ketika organisasi atau unit kerja telah memperoleh prestasi. Sementara itu, *punishment* diberikan sebagai hukuman atas buruknya kinerja dari sebuah organisasi. Pemberian *reward* dan *punishment* kepada suatu organisasi atau unit kerja akan membantu dalam meningkatkan kinerja terutama dalam hal penyusunan rencana penarikan dana. Menurut Sigit (2018) pemberian *punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif yang dilakukan oleh seseorang dan membawa dampak buruk bagi pihak lain. Sementara itu pemberian *reward* akan memotivasi kinerja unit kerja.

Manajemen Organisasi

Menurut Rizaldi (2018) manajemen organisasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang mempengaruhi proses penyusunan rencana penarikan dana. Proses tersebut merupakan bagian dasar dari proses manajemen yang ada di dalam sebuah organisasi. Proses manajemen organisasi meliputi *planning*, *organizing*,

actuating dan *controlling*. Menurut Muthohar (2012) manajemen organisasi meliputi penyusunan jadwal kegiatan untuk bahan proyeksi belanja diawal, koordinasi antar bagian yang berperan dalam akurasi rencana penarikan dana serta evaluasi pelaksanaan jadwal kegiatan dalam penyusunan pemutakhiran rencana penarikan dana.

Manajemen organisasi yang dilakukan oleh pejabat pembuat komitmen atau pejabat teknis lain juga sangat berperan terhadap kelancaran proses penyusunan rencana penarikan dana yang baik. Pejabat pembuat komitmen yang memiliki tanggungjawab dalam proses pencairan anggaran harus memberikan perhatian lebih agar dalam proses penyusunan rencana penarikan dana berjalan dengan baik. Menurut Muthohar (2012) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Sosialisasi dan Pelatihan

Menurut Wardani dan Wati (2018) sosialisasi merupakan proses belajar melalui interaksi dengan orang lain, tentang cara berfikir, merasakan dan bertindak dimana kesemuanya itu merupakan hal-hal yang sangat penting dalam menghasilkan partisipasi sosial yang efektif. Sosialisasi dilakukan jika terdapat hal-hal baru yang perlu dipahami secara cepat oleh pegawai. Pelatihan menurut Khurotin dan Afrianty (2018) dapat diartikan proses dimana pegawai memperoleh kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan akan memberikan ketrampilan dan pengetahuan suatu bidang ilmu yang nantinya dapat digunakan untuk menyelesaikan proses pekerjaan.

Menurut Rizaldi (2018) sosialisasi dan pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan pemahaman, kemampuan serta ketrampilan satuan kerja dalam membuat rencana penarikan dana. Sosialisasi dan pelatihan diperlukan ketika ada sebuah kebijakan baru dalam rangka mendukung kebijakan atau program baru. Sosialisasi dan pelatihan sangat penting sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman atas hal-

hal baru yang akan diterapkan. Terbitnya Peraturan Rektor UNNES Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pedoman Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana dan Perencanaan Kas membutuhkan pemahaman yang mendalam bagi unit kerja terkait pentingnya penyusunan rencana penarikan dana.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Tingkat Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Mutiana *et al.*, (2017) kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang cukup memadai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sigit (2018), Rizaldi (2018), dan Widodo (2019) menemukan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas dalam penyusunan rencana penarikan dana atau proyeksi belanja. Unit kerja yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik seperti tingkat pendidikan dan pengalaman di bidangnya akan lebih akurat dan efektif dalam penyusunan rencana penarikan dana. Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H1: Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana

Pengaruh Kualitas Aplikasi Terhadap Efektivitas Tingkat Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Aplikasi merupakan alat bantu atau pendukung yang digunakan untuk mempermudah dalam proses menyelesaikan pekerjaan. Kualitas aplikasi berkaitan langsung dengan sistem informasi. Indikator untuk mengukur kualitas aplikasi diantaranya manfaat, kemudahan, efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012), Sigit (2018), Rizaldi (2018) dan Widodo

(2019) menemukan bahwa kualitas aplikasi berpengaruh positif terhadap efektivitas rencana penarikan dana. Semakin berkualitas aplikasi yang digunakan dalam menyusun proyeksi belanja atau rencana penarikan dana akan menjadikan penyusunan rencana penarikan dana lebih efektif. Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H2: Kualitas aplikasi berpengaruh positif terhadap tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Efektivitas Tingkat Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Pemberian *reward* dan *punishment* bagi seseorang atau organisasi merupakan sebagai salah satu langkah untuk meningkatkan kinerja. *Reward* dan *punishment* dijadikan kontrol dari sebuah organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012) menemukan bahwa adanya *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana atau proyeksi belanja. Pemberian *reward* dan *punishment* yang tepat akan meningkatkan akurasi dan tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H3: *Reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana

Pengaruh Manajemen Organisasi Terhadap Efektivitas Tingkat Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Menurut Rizaldi (2018) manajemen organisasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang berpengaruh dalam proses penyusunan proyeksi belanja pada satuan kerja. Pejabat Pembuat Komitmen memiliki tanggungjawab dalam proses pencairan anggaran harus memberikan perhatian lebih agar dalam proses penyusunan rencana penarikan dana berjalan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012) menemukan bahwa manajemen organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Manajemen organisasi yang baik akan memberikan dampak dalam penyusunan rencana penarikan dana. Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H4: Manajemen organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana

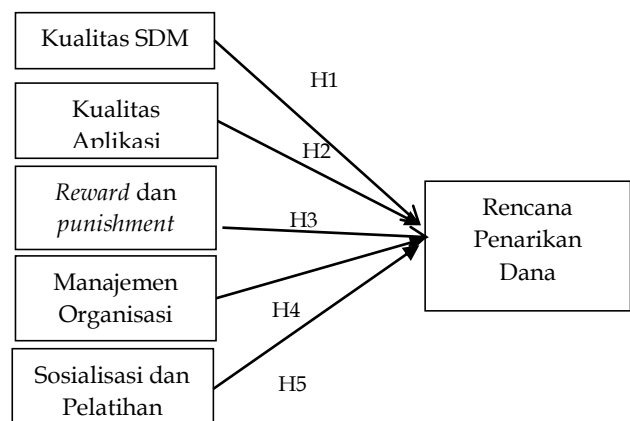
Pengaruh Sosialisasi dan Pelatihan Terhadap Efektivitas Tingkat Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Sosialisasi dan pelatihan merupakan salah satu langkah penting yang harus dilakukan jika menerapkan kebijakan baru. Kewajiban penyusunan rencana penarikan dana harus didukung dengan persiapan yang matang, salah satu langkahnya adalah dengan mengadakan sosialisasi dan pelatihan. Sosialisasi dan pelatihan dilakukan agar unit kerja memahami proses penyusunan rencana penarikan dana yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2019) menemukan bahwa sosialisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap efektivitas rencana penarikan dana. Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H5: Sosialisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana

Kerangka Penelitian



Gambar 1. kerangka penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian, Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer. Data primer diperoleh secara langsung dengan menyebarkan kuesioner ke responden secara langsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang diberikan atau terlibat dalam proses penyusunan rencana penarikan dana pada UNNES. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 101 pegawai. Sementara itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus dimana semua populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.3.3.

Tabel 2 Distribusi Sampel Berdasarkan Jabatan/Tugas

No	Jenis Jabatan	Jumlah
1	Kuasa Penggunaan Anggaran	1
2	Pejabat Pembuat Komitmen	14
3	Staf Pejabat Pembuat Komitmen	28
4	Bendahara Pengeluaran	1
	Bendahara Pengeluaran Pembantu	13
5	Koordinator Bidang Keuangan	11
6	Staf Keuangan	33
	Total	101

Sumber : Data diolah, 2021

Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Sementara untuk variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari kualitas sumber daya manusia, kualitas aplikasi, *reward* dan *punishment*, manajemen organisasi, dan sosialisasi dan pelatihan.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dimana setiap

pertanyaan/pernyataan diberikan poin yang terdiri dari:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Kurang Setuju
4. Setuju
5. Sangat Setuju

Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana (Y)

Menurut Rizaldi (2018) efektivitas penyusunan rencana penarikan dana adalah kemampuan unit kerja untuk menghasilkan *output* berupa rencana penarikan dana sesuai dengan tujuannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel efektivitas penyusunan rencana penarikan dana mengadopsi dari penelitian Muthohar (2012) yang menggunakan dua indikator yaitu ketepatan waktu penyampaian rencana penarikan dana dan akurasi rencana penarikan dana.

Kualitas Sumber Daya Manusia (X1)

Menurut Muthohar (2012) Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan atau kompetensi pegawai dalam menyusun rencana penarikan dana. Indikator yang digunakan dalam mengukur kualitas sumber daya manusia menggunakan empat indikator yaitu jumlah pegawai yang menyusun rencana penarikan dana, lama pegawai bekerja, persepsi pegawai mengenai manfaat rencana penarikan dana dan komposisi pegawai yang menyusun rencana penarikan dana.

Kualitas Aplikasi (X2)

Kualitas aplikasi adalah kemampuan suatu aplikasi atau sistem rencana penarikan dana dalam membantu menyusun rencana penarikan dana. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kualitas aplikasi mengadopsi dari penelitian Muthohar (2012) dengan menggunakan lima indikator yang terdiri dari kemampuan aplikasi dalam mengolah data, kemudahan dalam penggunaan, tampilan format isian dan *output* aplikasi, kemampuan

berinteraksi dengan aplikasi lain, dan kemampuan ketelitian dalam mengolah data.

Reward dan Punishment (X3)

Menurut Williams (2004) *reward* dan *punishment* adalah bagian dari insentif yang diberikan kepada organisasi atau individu sebagai langkah untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja. Insentif dalam bentuk penghargaan diberikan kepada unit kerja bagi yang telah menyusun rencana penarikan dana secara realistis dan akurat. Sementara itu, sanksi diberikan jika unit kerja tidak menyampaikan rencana penarikan dana.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel reward dan punishment mengacu pada penelitian Sigit (2018) yang menggunakan empat indikator yaitu urgensi adanya *reward* atas pelaksanaan kebijakan penyusunan RPD, ketepatan atas jenis reward yang diberikan, urgensi adanya *punishment* atas pelaksanaan kebijakan penyusunan RPD dan ketepatan atas jenis *punishment* yang diberikan.

Manajemen Organisasi (X4)

Menurut Muthohar (2012) manajemen organisasi merupakan proses kegiatan rutin yang dilakukan unit kerja yang berpengaruh dalam proses penyusunan rencana penarikan dana. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi penyusunan jadwal kegiatan untuk bahan rencana penarikan dana diawal, koordinasi antar bagian yang berperan dalam akurasi RPD serta evaluasi pelaksanaan jadwal kegiatan dalam penyusunan pemutakhiran RPD.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel manajemen organisasi mengacu pada penelitian Muthohar (2012) dengan menggunakan empat indikator yaitu ketepatan pelaksanaan jadwal kegiatan, komitmen atau perhatian dari PPK terhadap kegiatan RPD, pelaksanaan koordinasi penyusunan dan evaluasi jadwal kegiatan, dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan jadwal kegiatan.

Sosialisasi dan Penelitian (X5)

Menurut (Rizaldi, 2018) sosialisasi dan pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan pemahaman, kemampuan serta ketrampilan unit kerja dalam menyusun rencana penarikan dana. Adanya sosialisasi dan pelatihan akan membantu unit kerja dalam memahami bagaimana menyusun rencana penarikan dana yang efektif.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sosialisasi dan pelatihan mengacu pada penelitian (Rizaldi, 2018) dengan menggunakan tiga indikator yaitu persepsi tentang perlunya sosialisasi dan pelatihan, sosialisasi dan pelatihan yang diikuti, dan manfaat dari sosialisasi dan pelatihan dalam penyusunan rencana penarikan dana.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 101 responden jumlah yang bisa di proses adalah sejumlah 92 kuesioner. Sementara sisanya sebesar 9 tidak mengisi dan tidak lengkap. Secara lebih rinci data distribusi responden akan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3 Data Responden

Keterangan	Jumlah Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	40	43,48
Perempuan	52	56,52
TOTAL	92	100
Pendidikan		
SMA/SMK	5	5,43
D3/D4	10	10,87
S1	55	59,78
S2	11	11,96
S3	11	11,96

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 3, jumlah responden laki-laki sejumlah 40 orang sedangkan perempuan sejumlah 52 orang. Sementara itu, jika dilihat dari tingkat pendidikan jumlah responden berpendidikan SMA/SMK sejumlah 5 orang, D3/D4 sejumlah 10 orang, S1 sejumlah 55 orang, S2 sejumlah 11 orang dan S3 sejumlah 11 orang.

Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Menurut (Ghozali, 2011) untuk melakukan pengujian instrumen penelitian bisa menggunakan *convergent validity*, validitas diskriminan dan *composite reliability*. Pengujian ini menggunakan SmartPLS versi 3.3.3

1. *Convergent Validity*

Berdasarkan tabel 4 semua indikator yang dijadikan untuk mengukur semua variabel valid karena nilai *outer loading* di atas 0,7.

Tabel 4 Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Kesimpulan
RPD	RPD 1	0,916	Valid
	RPD 2	0,922	Valid
SDM	SDM 1	0,771	Valid
	SDM 2	0,752	Valid
	SDM 3	0,746	Valid
	SDM 4	0,873	Valid
Aplikasi	APL1	0,927	Valid
	APL2	0,912	Valid
	APL3	0,884	Valid
	APL4	0,916	Valid
	APL5	0,707	Valid
Reward & Punishment	RP1	0,871	Valid
	RP2	0,871	Valid
	RP3	0,884	Valid
	RP4	0,888	Valid
Manajemen Organisasi	MO1	0,818	Valid
	MO2	0,746	Valid
	MO3	0,751	Valid
	MO4	0,874	Valid
Sosialisasi & Pelatihan	SP1	0,816	Valid
	SP2	0,854	Valid
	SP3	0,759	Valid

Sumber : Data diolah, 2021

2. Validitas Diskriminan

Berdasarkan output dari SmartPLS 3.3.3 pada tabel 5, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari semua variabel memiliki nilai di atas 0,5 sehingga bisa dikatakan bahwa semua indikator untuk mengukur semua variabel valid

3. *Composite Reliability*

Berdasarkan output dari SmartPLS 3.3.3 pada tabel 5, nilai Cronbach's Alpha dan

Composite Reliability di atas 0,7 sehingga bisa dikatakan bahwa semua variabel reliabel.

Tabel 5 Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kualitas Aplikasi Manajemen Organisasi	0,920	0,941	0,762
RPD	0,821	0,876	0,639
Reward & Punishment	0,816	0,916	0,845
SDM	0,902	0,931	0,772
Sosialisasi & Pelatihan	0,796	0,866	0,620
	0,739	0,852	0,657

Sumber : Data diolah, 2021

Pengujian Inner Model

Pengujian *inner* model bertujuan untuk mengetahui seberapa baik model yang dibuat. Salah satu cara untuk melakukan pengujian model struktural dilakukan dengan cara melihat indeks koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan tabel 6, nilai *R Square* sebesar 0,952 yang artinya bahwa sebesar 95,2% variabel efektivitas penyusunan RPD dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, kualitas aplikasi, *reward* dan *punishment*, manajemen organisasi, dan sosialisasi dan pelatihan. Sementara itu, 4,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 6 Nilai R Square

Variabel Independen	R Square	R Square Adjusted
RPD	0,952	0,949

Sumber: Data diolah, 2021

Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 7, hipotesis 1 dan hipotesis 3 diterima karena nilai *P value* signifikan di bawah 0,05 yaitu masing-masing sebesar 0,025 dan 0,011. Sementara untuk hipotesis 2 dan hipotesis 4 ditolak karena nilai *p value* signifikan di atas 0,05 yaitu 0,107 dan 0,357. Hipotesis 5 ditolak meskipun *p value* di bawah 0,05 karena

koeffisien menunjukkan tanda negatif (-) sedangkan hipotesis 5 memiliki hubungan positif.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

Hasil	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
SDM -> RPD	0,191	2,249	0,025	H1 Diterima
Kualitas Aplikasi -> RPD	0,457	1,613	0,107	H2 Ditolak
Reward & Punishment -> RPD	0,517	2,564	0,011	H3 Diterima
Manajemen Organisasi -> RPD	0,073	0,922	0,357	H4 Ditolak
Sosialisasi & Pelatihan -> RPD	-0,294	3,289	0,001	H5 Ditolak

Sumber : Data diolah, 2021

Pembahasan

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai *p value* pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana signifikan di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,025. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sigit (2018), Rizaldi (2018), dan Widodo (2019) yang menemukan bahwa kualitas sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Kualitas sumber daya manusia seperti jumlah pegawai, lama pegawai bekerja, persepsi pegawai mengenai manfaat rencana penarikan dana dan komposisi pegawai yang menyusun rencana penarikan dana dapat meningkatkan efektivitas dari penyusunan rencana penarikan dana yang dilakukan oleh unit kerja.

Kualitas sumber daya manusia yang baik pada unit kerja akan memberikan kontribusi dalam penyusunan rencana penarikan dana yang efektif. Secara umum, kualitas SDM yang bagus akan lebih memahami atas pekerjaan yang dikerjakan terutama hal-hal penting dalam penyusunan rencana penarikan dana. Untuk menghasilkan kualitas SDM yang baik harus didukung dengan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, dan keterampilan yang mendukung.

Pengaruh Kualitas Aplikasi terhadap Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai *p value* pengaruh kualitas aplikasi terhadap Efektivitas penyusunan rencana penarikan dana signifikan di atas 0,05 yaitu sebesar 0,107. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas aplikasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012), Sigit (2018), Rizaldi (2018) dan Widodo (2019) yang menemukan bahwa kualitas aplikasi dapat meningkatkan efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Kualitas aplikasi (sistem RPD) tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan RPD. Hal ini bisa disebabkan karena aplikasi sistem RPD masih baru dan masih perlu adaptasi bagi pengguna agar mudah digunakan.

Tidak pengaruhnya kualitas aplikasi (sistem RPD) terhadap tingkat efektivitas penyusunan rencana penarikan dana juga disebabkan oleh belumnya efektif dan efisien sistem tersebut. Sistem RPD sebagai salah satu alat bantu dalam penyusunan RPD belum bisa menyajikan informasi bagi pengguna untuk membantu melakukan pekerjaan.

Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai *p value* pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap efektivitas penyusunan rencana

penarikan dana signifikan di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,011. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012) yang menemukan bahwa *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Adanya *reward* dan *punishment* akan efektif dalam penyusunan rencana penarikan dana unit kerja. *Reward* dan *Punishment* seperti urgensi adanya *reward* atas pelaksanaan kebijakan penyusunan RPD, ketepatan atas jenis *reward* yang diberikan, urgensi adanya *punishment* atas pelaksanaan kebijakan penyusunan RPD dan ketepatan atas jenis *punishment* yang diberikan.

Pemberian *reward* dan *punishment* yang tepat kepada unit kerja akan memberikan dampak langsung terhadap penyusunan rencana penarikan dana. Unit kerja akan berusaha menyusun rencana penarikan dana dengan benar agar terhindar dari pemberian *punishment*. Pemberian *punishment* seperti tidak bisa mencairkan anggaran akan merugikan unit kerja itu sendiri dan akan mengganggu kinerja di tingkat unit kerja. Pemberian *reward* seperti penambahan poin untuk perhitungan remunerasi pegawai di unit kerja akan memotivasi dalam penyusunan rencana penarikan dana.

Pengaruh Manajemen Organisasi terhadap Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai *p value* pengaruh manajemen organisasi terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana signifikan di atas 0,05 yaitu sebesar 0,357. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muthohar (2012) yang menemukan bahwa manajemen organisasi dapat meningkatkan efektivitas penyusunan rencana

penarikan dana. Sementara itu, hasil ini sejalan dengan Rizaldi (2018) yang menemukan bahwa manajemen organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen organisasi yang dilakukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap penyusunan RPD.

Manajemen organisasi yang dalam hal ini dilakukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen atau pimpinan unit belum mampu membuat unit kerja lebih efektif dalam penyusunan RPD. Hal ini disebabkan sulitnya koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan unit atas sub unit yang ada di bawahnya terutama jika di dalam unit kerja tersebut memiliki jumlah sub unit kerja yang banyak dan kompleks.

Pengaruh Sosialisasi dan Pelatihan terhadap Efektivitas Penyusunan Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai *p value* pengaruh sosialisasi dan pelatihan terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana signifikan di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,001. Akan tetapi nilai *original sample* variabel sosialisasi dan pelatihan terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana sebesar -0,294. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Sehingga hipotesis kelima ditolak karena bertentangan dengan hipotesis awal yang menunjukkan arah positif.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2019) yang menemukan sosialisasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Indikator seperti persepsi tentang perlunya sosialisasi dan pelatihan, sosialisasi dan pelatihan yang diikuti, dan manfaat dari sosialisasi dan pelatihan dalam penyusunan rencana penarikan dana tidak mampu meningkatkan efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Sosialisasi dan pelatihan yang telah diberikan kepada unit kerja pentingnya efektivitas penyusunan rencana penarikan dana secara faktual malah menghasikan hal yang berbanding terbalik. Hal ini disebabkan karena unit kerja meremehkan acara sosialisasi dan pelatihan yang telah diikuti sehingga terjadi perbedaan pemahaman yang berakibat pada tidak efektifnya penyusunan RPD.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Kualitas aplikasi dan manajemen organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana. Sedangkan sosialisasi dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap efektivitas penyusunan rencana penarikan dana.

Saran

Penelitian ini terbatas pada jumlah sampel yang sedikit dan model penelitian regresi sederhana. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan sampel yang lebih banyak dengan memperluas objek penelitian. Selain itu, diharapkan penelitian selanjutnya bisa menggunakan atau mengembangkan model penelitian lain.

DAFTAR PUSTAKA

Ghozali, Imam dan Latan Hengky. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Khurotin, N., dan Afrianty, T. W. (2018). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 64(1), 195–203.

Mu, Y. (2006). *Government Cash Management: Good Practice & Capacity-Building Framework*.

Muthohar, A. (2012). Faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektivitas perencanaan kas pada satuan kerja-satuan kerja K/L dalam lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II. Tesis Tidak Dipublikasikan. MPKP-FEUI.

Mutiana, L., Diantimala, Y., & Zuraida, Z. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Teknologi Informasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Studi Pada Satker Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara). *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 3(2), 151–167. <https://doi.org/10.24815/jped.v3i2.8228>

Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101641. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 197/PMK.05/2017 Tahun 2017 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas. Jakarta : Republik Indonesia.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 82/PMK.05/2018 Tahun 2018 tentang Peraturan Kementerian Keuangan (PMK) tentang Pengelolaan Kas dan Investasi Badan Layanan Umum

Peraturan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pedoman Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas.

Semarang: Indonesia.

Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 57. <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>

Rizaldi, M. I. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Efektivitas Perencanaan Kas Satuan Kerja K/L di Wilayah Kerja KPPN Lingkup Kanwil DJPB Provinsi Bengkulu. *Indonesia Treasury Review Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(4), 296–311.

Sigit, T. A. (2018). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Tingkat Akurasi Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian Satuan Kerja Kementerian/Lembaga. *Indonesia Treasury Review Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(4), 296–311.

Tulodo, B. A. R. (2019). Analisis Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi dan Perceived Usefulness Terhadap Kepuasan Pengguna Aplikasi Care Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Malacca Trust Wuwungan Insurance, Tbk.). *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 10(1), 25–43.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Jakarta: Republik Indonesia.

Wardani, D. K., & Wati, E. (2018). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dengan Pengetahuan Perpajakan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Kebumen). *Jurnal Nominal*, 7(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/nominal.v7i1.19358>

Widodo, R. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akurasi Perencanaan Kas Keluar (Rencana Penarikan Dana Harian) Tingkat Satuan Kerja. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 1(1).

Williams, M. (2004). Government Cash Management Good and Bad Practice. In *World Bank Technical Note*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.918008>