

# Penerapan SPAN Pada Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar

Vitryani Tarigan<sup>1</sup>, Eva Sriwiyanti<sup>2\*</sup>, Bagudek Tumanggor<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Simalungun

[vitry\\_tarigan@yahoo.com](mailto:vitry_tarigan@yahoo.com)<sup>1</sup>, [evasriwiyanti.s@gmail.com](mailto:evasriwiyanti.s@gmail.com)<sup>2</sup>, [bagudektumanggor67@gmail.com](mailto:bagudektumanggor67@gmail.com)<sup>3</sup>

\*Penulis Korespondensi

Diajukan : 14 Maret 2022

Disetujui : 25 Maret 2022

Dipublikasi : 1 April 2022

## ABSTRACT

*This study aims to find out how the application of the State Treasury and Budget System (SPAN) to the disbursement of funds at the Pematangsiantar State Treasury Service Office (KPPN). Data collection in this study was carried out using primary data sources, namely from interviews, documents and observations. The selection of sources is carried out according to certain criteria in each section. The results of this study indicate that the mechanism for disbursement of funds has been carried out in accordance with the Regulation of the Minister of Finance of the Republic of Indonesia Number 190/PMK.05/2012 concerning Payment Procedures in the Framework of Implementing the State Revenue and Expenditure Budget, and the application of SPAN on disbursement of funds at KPPN Pematangsiantar has been running smoothly. fluent. However, there are some drawbacks caused by system constraints in its application. Constraints faced such as switching SPAN users to the head office, the majority of baby boomers employees, network disturbances and the lack of innovation to create backup databases.*

**Keywords:** Disbursement Mechanism, State Treasury, Budget

## PENDAHULUAN

Perubahan yang terjadi dalam pengelolaan keuangan negara berdampak terhadap proses penyesuaian Satuan Kerja (Satker) dan para pengelola keuangan, baik di tingkat Satker maupun KPPN itu sendiri. Peraturan baru terkait beberapa hal mengenai prosedur, aturan dan sistem menyebabkan timbulnya hal baru yang harus diikuti dan dipedomani. Perubahan yang secara cepat atau lambat, membuat seluruh pihak yang terlibat tetap harus dapat mengikutinya. Salah satu perubahan besar diakhir pergantian sistem lama ke SPAN yaitu terbitnya peraturan terkait pembaruan prosedur sistem yang lama yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190 tahun 2012 tentang Tata Cara Pembayaran APBN yang sudah menggunakan konversi dari sistem lama ke SPAN.

Pelaksanaan SPAN ini diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor 278/PMK.05/2014 tentang Perubahan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 154/PMK.05/2014 tentang Pelaksanaan SPAN. Program ini mengupayakan pengintegrasian seluruh proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pertanggungjawaban keuangan publik dengan menggunakan teknologi informasi. SPAN merupakan salah satu dari proyek penyempurnaan manajemen keuangan dan administrasi penerimaan pemerintah yang dikenal dengan nama *Government Financial Management and Revenue Administration Project* (GEMRAP) dalam bidang Manajemen Keuangan Publik.

KPPN membutuhkan sistem informasi manajemen keuangan yang terintegrasi agar tercapai pengelolaan keuangan negara yang lebih transparan, ekonomis, dan efisien, maka Kementerian Keuangan membangun sebuah sistem pengelolaan keuangan negara terintegrasi yang disebut dengan SPAN. SPAN merupakan komponen transformasi berskala besar dalam pengelolaan perbendaharaan negara yang bertujuan untuk menopang otomatisasi sistem dari pengguna anggaran yang ada di setiap lembaga dan untuk meminimalisir kesalahan input manual.

SPAN diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi di dalam pengelolaan keuangan negara. Efektivitas dapat diperoleh melalui data yang akurat, sedangkan efisiensi ditujukan agar pengelolaan keuangan negara menjadi akuntabel dan transparan melalui sistem yang terintegrasi sehingga tercipta *good governance*.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan membahas Penerapan SPAN pada pencairan dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pematangsiantar.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana mekanisme, penerapan, kendala yang dihadapi serta perbaikan apa yang dilakukan dalam penerapan SPAN pada pencairan dana di KPPN Pematangsiantar.

## STUDI LITERATUR

### Teknologi Informasi

Menurut (Sutabri, 2014), teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengelola data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) pada SPAN dapat memberikan dukungan pelayanan administrasi serta untuk membantu pengambilan keputusan. (Anwar, 2009)

Menurut (Daniarsa, 2021), manfaat teknologi informasi yaitu integritas teknologi informasi terhadap penerapan tugas-tugas akuntansi. Selain sebagai teknologi komputer untuk pemrosesan dan menyimpan data, juga berguna sebagai alat berkomunikasi untuk menyampaikan informasi. Komputer merupakan suatu alat yang mampu melipatgandakan kemampuan manusia dan juga mampu melaksanakan hal yang manusia mungkin tidak bisa mengerjakannya. Pemakaian teknologi ini diperuntukkan untuk pelaporan keuangan yang andal.

Menurut (Baig, A. H. & Gururajan, 2011), teknologi informasi merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan bisnis. Akuntansi sebagai bisnis, sistem bahasa dan informasi, harus menyesuaikan diri dengan teknologi baru yang akan disampaikan kepada pengguna laporan keuangan (Sarokolaei, 2012).

Sistem Informasi Akuntansi dianggap sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja yang lebih besar terutama dalam proses pengambilan keputusan (Al-Eqab & Adel, 2013). Sedangkan menurut (Kusumastuti & Iwandi, 2012), dalam pengembangan sistem informasi para pemakai menjadi fokus penting berkaitan dengan keefektifan sistem informasi.

Dalam memanfaatkan TI diperlukan peralatan/perangkat yang dapat digunakan untuk mendapatkan suatu informasi, menurut (Asmani, 2011) perangkat - perangkat teknologi informasi terdiri dari :

- 1) Komputer
- 2) Laptop/Notebook
- 3) Deskbook
- 4) Personal Digital Assistant (PDA)/komputer genggam
- 5) Flashdisk, CD, DVD, disket, memory card

### Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara

Kementerian Keuangan melakukan transformasi berskala besar dalam pengelolaan perbendaharaan negara dengan membangun sebuah sistem pengelolaan keuangan yang terintegrasi yang disebut dengan SPAN. SPAN bertujuan untuk mengendalikan anggaran negara, asset dan kewajiban pemerintah pusat, menyediakan informasi yang komprehensif dapat dipercaya dan otomatisasi sistem dari penggunaan anggaran yang ada di setiap lembaga dan untuk meminimalisir kesalahan input manual.

Menurut (Nugroho et al., 2018) salah satu perubahan besar diakhir bergantinya sistem lama kepada SPAN yaitu terbitnya peraturan terkait pembaruan prosedur sistem yang lama. Salah satunya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190 tahun 2012 tentang Tata Cara Pembayaran APBN yang sudah menggunakan konversi dari sistem lama ke SPAN.

SPAN merupakan sistem berbasis COST (suatu sistem aplikasi komputer yang tidak dijual bebas karena peruntukannya yang spesifik, misal: Pemerintahan). Dalam rangka mewujudkan terbentuknya *e-government* sesuai dengan Intruksi Presiden Republik Indonesia No. 3 Tahun 2003 tanggal 9 Juni 2003, pemerintah melaksanakan sebuah proyek penyempurnaan manajemen keuangan dan administrasi penerimaan pemerintah. SPAN merupakan sub-program dari program reformasi keuangan publik terbesar dalam hal modernisasi penganggaran dan perbendaharaan. Untuk reformasi sistem manajemen keuangan dalam konteks penerapan IFMIS (Integrated Financial Management Information System) pengelolaan keuangan negara yang terintegrasi, pengembangan SPAN merupakan langkah awal menuju implementasi IFMIS, pada tahap awal difokuskan pada reformasi penganggaran dan perbendaharaan negara (budget and treasury modernization). Kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan terkait dengan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dari sisi persiapan anggaran (budget preparation) dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) dari sisi persiapan pelaksanaan anggaran dan pertanggungjawaban akuntansi (budget execution and responsibility accounting). SPAN merupakan program transformasi berskala besar di bidang keuangan negara yang bertujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan anggaran dan perbendaharaan negara melalui penyempurnaan proses bisnis dan pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi.

### **Pencairan Dana**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) makna atau definisi pencairan dana adalah “Suatu tindakan atau kegiatan menyalurkan, mengeluarkan, merealisasikan, atau kegiatan menguangkan dan memperbolehkan mengambil dana berupa uang tunai yang disediakan untuk suatu keperluan tertentu”.

Dalam pencairan dana terdapat dua mekanisme, yaitu Pencairan Dana Langsung (LS) dan Pencairan Dana Uang Persediaan (UP). Mekanisme LS secara umum dapat digunakan untuk belanja pegawai (gaji, tunjangan, honor dan lembur) dan non pegawai (pengadaan barang dan jasa; pembayaran biaya tagihan langganan daya dan jasa seperti listrik, air dan telepon). Sedangkan UP yang menjadi uang muka satuan kerja dapat digunakan untuk keperluan pembiayaan kegiatan operasional sehari-hari dan pengeluaran yang tidak dapat dilakukan melalui mekanisme pembayaran langsung.

Uang persediaan dapat diberikan kepada setiap satuan kerja (satker) sebagai pendanaan awal kegiatan yang akan dilaksanakan. Pelayanan kepada satker dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemeriksaan identitas satker dengan menunjukkan kartu pengenalan yang diberikan oleh KPPN dan melengkapi data yang disesuaikan dengan PIN. Setelah diperiksa oleh pegawai, satker yang memenuhi syarat diberikan SK, maka tidak mungkin terjadi kesalahan dalam proses pencairan dana. Dengan demikian, pengelolaan pegawai yang tepat akan menciptakan kinerja pegawai yang tinggi yang nantinya akan mendorong peningkatan kinerjanya (Widarni & Irawan, 2020). Setiap satker dapat mengangkat pejabat fungsional, dalam hal ini dapat dilakukan pengangkatan seorang Bendahara Pengeluaran. Bendahara Pengeluaran tersebut bertanggung jawab atas pengelolaan uang persediaan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban pengeluaran.

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang menghasilkan gambaran mengenai mekanisme, kendala yang terjadi serta perbaikan pada SPAN, khususnya pada pencairan dana di KPPN Pematangsiantar. Peneliti mengumpulkan dokumen yang berkaitan dengan SPAN, melakukan observasi dan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait (Kepala Seksi Pencairan Dana, Kepala Seksi Bank, Duta Transformasi, Jabatan Fungsional dan Staff Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) serta para staf) agar mendapatkan informasi yang akurat.

### **HASIL**

#### **Alur Pencairan Dana di KPPN Pematangsiantar**

##### **1. Pencairan Dana Pembayaran Langsung (LS)**

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 Pasal 1 Ayat 18, Pembayaran Langsung dan yang selanjutnya disebut Pembayaran LS adalah pembayaran yang dilakukan langsung kepada bendahara pengeluaran/penerima hak lainnya atas dasar perjanjian kerja, surat keputusan, surat tugas atau surat perintah kerja lainnya melalui penerbitan surat perintah membayar langsung.

Pencairan dana langsung hanya digunakan untuk belanja pegawai (gaji, tunjangan, honor, dan lembur) dan belanja non pegawai (pengadaan barang dan jasa; pembayaran biaya tagihan langganan daya dan jasa seperti listrik, air, dan telepon).

Proses pencairan dana pada KPPN meliputi:

- 1) Penelitian SPM;
- 2) Pengajuan SPM;
- 3) Penerbitan SP2D dan
- 4) Transfer dana ke rekening

## 2. Pencairan Dana Uang Persediaan (UP)

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 Uang Persediaan yang selanjutnya disingkat UP adalah uang muka kerja dalam jumlah tertentu yang diberikan kepada Bendahara Pengeluaran untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari Satker atau membiayai pengeluaran yang menurut sifat dan tujuannya tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme pembayaran Langsung. UP digunakan untuk keperluan membiayai kegiatan operasional sehari-hari Satker dan membiayai pengeluaran yang tidak dapat dilakukan melalui mekanisme Pembayaran LS. UP merupakan uang muka kerja dari Kuasa BUN kepada Bendahara Pengeluaran yang dapat dimintakan penggantian (revolving).

Kalau di UP bendahara sudah memegang uang yang sudah ditentukan dan kaitannya dengan besaran Pagu dananya, nanti bendahara tersebut mengajukan Uang Persediaan untuk operasional instansi (Wirdawaty 2021). Jadi kalau UP dana pertama misalkan ada Rp. 1.000.000, itu digunakan untuk UP nya contoh 50%. Tapi 50% tersebut bisa di *revolving* (dimintakan penggantian), karena kalau sudah 50% boleh diajukan lagi untuk penggantian (Juliani R Sinaga 2021).

Dalam hal terdapat UP tahun anggaran sebelumnya belum dipertanggungjawabkan, pengujian SPM UP meliputi:

- 1) Kesesuaian jumlah uang dan keabsahan bukti setor pengembalian sisa UP tahun anggaran yang sebelumnya; atau
- 2) Kesesuaian jumlah potongan UP pada SPM UP dengan sisa UP tahun anggaran yang sebelumnya.

Maksud dari pengujian SPM yaitu SPM akan diverifikasi dengan aplikasi *cek supplier*, kalau ada kesalahan maka SPM tersebut harus dikembalikan ke Satker (Wirdawaty 2021).

## 3. Penerapan SPAN pada Pencairan Dana yang dilakukan oleh KPPN Pematangsiantar

Berdasarkan SPAN (2014) yang disusun oleh Tim SPAN menyatakan bahwa SPAN dikembangkan dengan menggunakan aplikasi berstandar internasional yang dikenal dengan istilah *Commercial Off-The-Shelf (COTS)*, yang dalam hal ini menggunakan Oracle e-business suite R12 dan Hyperion.

Ibu Juliani R. Sinaga (2021) menjelaskan tidak semua seksi di KPPN yang menggunakan SPAN, seksi yang menggunakan SPAN yaitu Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, dan Seksi Verifikasi dan Akuntansi. Sedangkan Sub Bagian Umum dan Seksi Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal sebagai turut pendukung di KPPN.

Di dalam SPAN (2014) tertulis bahwa cara mengganti sistem yang sedang berjalan dengan SPAN yaitu:

- a. Penyempurnaan proses bisnis persiapan dan pelaksanaan anggaran
- b. Penggantian sistem teknologi informasi SPAN (*oracle*)
- c. Penyesuaian (*customization*)
- d. Sosialisasi SPAN
- e. *User Acceptance Test (UAT)*
- f. *Piloting* (uji coba)
- g. Peluncuran (*roll out*)

#### 4. Kendala yang dihadapi dalam penggunaan SPAN pada Pencairan Dana di KPPN Pematangsiantar

- Belum sempat mengurus pergantian *user* SPAN ke kantor pusat
- Mayoritas pegawai *baby boomers*
- Gangguan jaringan
- Belum ada inovasi untuk membuat *database* cadangan

#### 5. Perbaikan yang dilakukan dalam Penerapan SPAN pada Pencairan Dana di KPPN Pematangsiantar

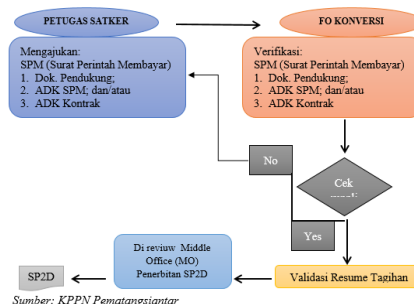
- Dibuatnya *database* cadangan
- Kecepatan jaringan dioptimalkan
- Diadakan pelatihan teknologi
- Segera mengurus pergantian *user* SPAN ke kantor pusat

### PEMBAHASAN

#### Mekanisme Pencairan Dana pada KPPN Pematangsiantar

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada 19 Agustus 2021 di KPPN Pematangsiantar, kepada :

- Wirdawaty Hasibuan (Kepala Seksi Pencairan Dana), mekanisme pencairan dana di KPPN Pematangsiantar yaitu sebelum mengajukan tagihan untuk pencairan dana, satker terlebih dahulu harus mengajukan data *supplier* seperti nama, NPWP dan rekening. Setelah *supplier* diajukan, kemudian satker akan mengajukan tagihan Surat Perintah Membayar (SPM) oleh petugas pengantar SPM dengan menunjukkan KIPS (Kartu Identitas Petugas Satker), dan KIPS tersebut harus sesuai dengan petugas yang mengantarkan SPM. Kemudian SPM tersebut diverifikasi oleh petugas konversi melalui aplikasi cek *supplier* pada aplikasi OMSPAN, diaplikasi cek *supplier* ini SPM bisa tertolak dan dikembalikan ke satker, yang disebabkan adanya kesalahan pada data *supplier* dan nomor rekening yang tidak sesuai dengan yang didaftarkan sebelumnya yang ada di aplikasi SAS (Sistem Aplikasi Satker). Jika SPM tersebut lolos di petugas konversi maka SPM akan diteruskan ke bagian validasi. Kemudian direview oleh petugas di MO (Middle Office), dan dicek kembali apakah sudah sesuai SPM yang diajukan melalui aplikasi SPAN. Setelah itu diteruskan kepada Kepala Seksi Pencairan Dana dan akan diverifikasi. Jika sudah sesuai SPM tersebut akan di *approve* dari Kasi PD. Dan akan dilanjutkan ke Seksi Bank. Lalu Kasi Bank akan meng-*approve* dan mengelompokkan terkait dengan rekening banknya, contohnya satker A termasuk bank BRI atau BNI. Setelah di *approve* sudah langsung ke bank yang bersangkutan, dan bank tersebut langsung mencairkan dananya ke satker A tersebut.
- Juliani R Sinaga (Staff Pencairan Dana), menyatakan bahwa sekarang sudah menggunakan SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi). Satker yang akan masuk ke SPAN harus masuk ke Front Office (FO) konversi untuk mengubah formatnya. Kemudian petugas konversi akan mengambil Arsip Data Komputer (ADK) SPM untuk dikonversi formatnya dengan meng-*upload* data hasil konversi agar bisa melakukan transaksi di SPAN. Kemudian ke validasi dan ke *middle* pencairan dana, lalu ke Kepala Seksi Pencairan Dana untuk di *approve* dan kembali ke *middle*, dari *middle* selanjutnya ke bank.



Sumber: KPPN Pematangsiantar

Gambar 1. Alur Pencairan Dana di KPPN Pematangsiantar

### KESIMPULAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 190/PMK.05/2012 tentang tata cara pembayaran APBN yang sudah menggunakan konversi dari sistem lama ke sistem SPAN, pelaksanaan pembayaran beban atas dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dapat dilaksanakan dengan dua mekanisme pembayaran terdiri dari Pencairan Dana Langsung (LS) dan Pencairan Dana Uang Persediaan (UP). Pencairan Dana LS dan Pencairan Dana UP melalui proses yang sama yaitu penelitian SPM, pengujian SPM, penerbitan SP2D, dan transfer dana ke rekening yang berhak untuk LS, sedangkan untuk UP transfer dana ke rekening bendahara pengeluaran.

Penerapan SPAN pada pencairan dana yang dilakukan oleh KPPN Pematangsiantar terdiri dari penyempurnaan proses bisnis persiapan dan pelaksanaan anggaran, penggantian sistem TI SPAN (Oracle), Penyesuaian (*Customization*), Sosialisasi SPAN, *User Acceptance Test* (UAT), *Piloting* (Uji Coba), dan Peluncuran (*Roll Out*).

Kendala yang dihadapi dalam penggunaan SPAN pada pencairan dana adalah belum sempat mengurus pergantian *user* SPAN ke Kantor Pusat, mayoritas pegawai sudah lanjut usia, kecepatan jaringan lambat, dan belum ada inovasi untuk membuat *database* cadangan.

Perbaikan yang dapat dilakukan dalam penggunaan SPAN pada pencairan dana di KPPN Pematangsiantar adalah dibuatnya *database* cadangan, kecepatan jaringan dioptimalkan, diadakan pelatihan teknologi secara rutin, dan segera mengurus pergantian *user* SPAN ke Kantor Pusat.

### REFERENSI

- Anwar, S. N. (2009). Pengaruh Kematangan Teknologi Informasi dan Kinerja Sistem Informasi Al-Eqab, M., & Adel, D. (2013). The impact of IT sophistications on the perceived usefulness of accounting information characteristics among Jordanian listed companies. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 145–155.
- Asmani, J. M. (2011). Tips Efektif Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi Dalam Dunia Pendidikan. In *Jogjakarta: Diva Press*. Diva Press.
- Baig, A. H. & Gururajan, R. (2011). Preliminary Study to Investigation the Determinants that Effect IS/IT Outsourcing. *Journal of Information and Communication Technology Research*, Vol. 1 (2)(2), 48–55.
- Daniarsa, I. P. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Manfaat Teknologi Informasi, dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Keterandalan Laporan Keuangan Pada LPD Se-Kecamatan Pupuan. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 346–365.
- Kusumastuti, M. C., & Iwandi, S. A. (2012). Investigasi Empat Faktor Kontingensi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Partisipasi Pemakai Dan Kepuasan Pemakai Dalam Pengembangan Sistem Informasi. *The Indonesian Accounting Review*, 2(02), 139. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.90>
- Nugroho, Y. P., Basuki, B., & Fanani, Z. (2018). Analisis Sistem Perbendaharaan Dan Anggaran Negara (Span) Dalam Proses Pencairan Dana Apbn Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta II. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 17(1), 67. <https://doi.org/10.25105/mraai.v17i1.1975>
- Sariyun Naja Anwar. (2009). *Pengaruh Kematangan Teknologi Informasi dan Kinerja Sistem Informasi terhadap Kemanfaatan Sistem Informasi bagi Kelurahan-kelurahan di Kodia Semarang*. 14(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35315/dinamik.v14i2.102>
- Sarokolaei, M. (2012). The Impact of Technology and Communication Infrastructure on Development of e-Commerce in Iran. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. <https://doi.org/10.7763/ijeeee.2012.v2.101>
- Sutabri, T. (2014). Pengantar Teknologi Informasi. In *Yogyakarta: Andi*.
- Widarni, E. L., & Irawan, C. B. (2020). Analisis Motivasi Pelayanan Publik Dan Role Stress Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Kereta Api Indonesia Daop VIII. *Dinamika Governance : Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(2). <https://doi.org/10.33005/jdg.v10i2.2272>