

PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PERUBAHAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI SDM TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Nur Asiyah

Email : asiyah1203@gmail.com

Abstract

This research is to analyze the effects of budget planning, re-budgeting, and the competence of human resources on budget absorption either directly or through the organizational commitment as the moderating variable. The research used the qualitative approach. The data used were the primary data. The population was 56 respondents who were the apparatus of budget management. The whole population was taken as the sample. The data were processed using multiple regression and moderated regression analysis (MRA) with the help of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results of multiple regression showed that budget planning and the competence of human resources had a positive and significant effect on budget absorption. But re-budgeting did not affect the budget absorption. The report of MRA showed the organizational commitment did not moderate the budget planning, re-budgeting, and competence of human resources with the budget absorption. Based on the results, it can be concluded that the better budget planning so can be better the budget absorption, and the more competent human resources the better the budget absorption. Meanwhile, re-budgeting that occurs in PN and PA are carried out by BUA-MA RI as an effort to improve the performance budget Mahkamah Agung so that it doesn't affect budget absorption.

Keywords: budget planning, re-budgeting, the competence of human resources, budget absorption, and the organizational commitment

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai kebijakan ekonomi yang berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan negara. Sebagai tolok ukur keberhasilan dalam pengelolaan anggaran dijelaskan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011 menyebutkan bahwa penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator evaluasi kinerja atas aspek implementasi. Penyerapan anggaran juga merupakan salah satu

unsur akuntabilitas keuangan pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka atau nominal dan dinyatakan dalam unit moneter, yang meliputi seluruh aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu badan atau perusahaan untuk jangka waktu atau periode tertentu di masa yang akan datang. Menurut Lubis (2001) dalam Setyorini, N., Hasthoro, H. A., & Wicaksono (2013) anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi dan pengendalian, maupun alat untuk mengukur kinerja para manajer. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* merupakan penyusunan anggaran dimana manajemen puncak menyusun anggaran untuk organisasi keseluruhan, termasuk operasi level bawah. Pendekatan *bottom up* memungkinkan adanya partisipasi dari pegawai atau pelaksana anggaran untuk berperan pada proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut data laporan realisasi anggaran Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama Tahun 2020-2021 menunjukkan bahwa realisasi anggaran menumpuk pada pada triwulan III dan IV baik tahun anggaran 2020 maupun 2021 yaitu realisasi rata-rata diatas 25%. Pengadilan Negeri lebih tertata realisasi anggaran per triwulannya jika dibandingkan dengan Pengadilan Agama, terdapat beberapa Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama yang mengalami penumpukan penyerapan anggaran pada triwulan III dan IV tahun 2020 yaitu PN Wonosari (34,92%), PN Sleman (31,99%), PN Yogyakarta (29,17%), PN Wates (29,95%), PA Sleman (32,31% dan 26,37%), PA Yogyakarta (59,05%), PA Bantul (50,90%), PA Wonosari (33,69% dan 30,75%), PA Wates (43,63%). Sedangkan pada triwulan III dan IV tahun 2021 mengalami perbaikan serapan anggaran baik pada Pengadilan Negeri (PN) maupun Pengadilan Agama (PA), beberapa PN dan PA yang mengalami penumpukan penyerapan anggaran pada triwulan III dan IV tahun 2021 adalah PN Bantul (31,76%), PN Wonosari (31,65%), PN Wtes (34,32%), PA Sleman (33,83%), PA Bantul (45,02%), PA Wonosari (42,16%) dan PA Wates (33,26% dan 29,60%). Adanya fenomena tersebut tentunya akan menimbulkan permasalahan akibat penyerapan anggaran disepanjang tahun anggaran yang tidak merata, karena penyerapan anggaran pada

triwulan satu dan triwulan dua terbilang sangat lambat dan meningkat pada pertengahan triwulan ketiga serta puncaknya yaitu pada triwulan keempat dan relatif sama di setiap tahunnya.

Penelitian yang dilakukan Cace et al. (2011) di Romania juga menyebutkan bahwa perencanaan salah satu penentu tingginya penyerapan anggaran, didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulaikah & Burhany (2019), Hasni, N. T. (2016), Dewi et al. (2017), Ramdhani & Anisa (2017), Ulandari et al. (2021), Kirmanda (2016), Iqbal (2018), dan Luhur (2018). Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Salwah (2019) yang menyatakan sebaliknya bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sehingga terdapat ketidakkonsistenan hasil untuk faktor perencanaan

Peningkatan kinerja anggaran Kementerian/Lembaga didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan nomor 195/PMK.05/2018 tentang monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran belanja Kementerian/Lembaga. Instansi pemerintah yang berperan dalam rangka pelaksanaan anggaran pemerintah pusat adalah satuan kerja (satker) di masing-masing kementerian negara/lembaga dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) selaku instansi vertikal Kementerian Keuangan dengan menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Monev pelaksanaan anggaran tersebut dilakukan untuk menjamin efektivitas pelaksanaan anggaran, efisiensi penggunaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi pelaksanaan anggaran. (Kusuma, 2021)

Pada periode pelaksanaan anggaran tidak bisa dihindari adanya perubahan anggaran karena kondisi kenyataan tidak sesuai dengan perencanaan, maka langkah yang diambil adalah revisi anggaran. Hal ini terjadi pada beberapa PN dan PA pada triwulan III tahun 2020 terjadi kenaikan penyerapan anggaran tertinggi pada belanja modal di Pengadilan Negeri tahun 2020 dan 2021 sebesar 98,80% dan 95,84%, Pengadilan Agama berturut-turut 2020 dan 2021 sebesar 98,51%, 93,11%. Sedangkan terendah pada belanja pegawai di Pengadilan Agama sebesar 56,59%. Pada triwulan III tahun 2021 penyerapan anggaran terendah pada belanja barang sebesar 63,68% terjadi di Pengadilan Agama. Faktor penyebab rendahnya penyerapan anggaran belanja pegawai pada triwulan III tahun 2020 dikarenakan

anggaran belanja pegawai terlalu besar sehingga pada triwulan IV dilakukan perubahan anggaran (revisi) belanja pegawai diturunkan oleh unit eselon I (Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung). Hal ini berdampak pada meningkatnya realisasi belanja pegawai triwulan IV tahun 2020 mencapai 96,83% dari sebelumnya 56,59%. Sedangkan penyebab rendahnya penyerapan anggaran belanja barang pada triwulan III Tahun 2021 karena adanya tambahan belanja barang berupa pemeliharaan gedung dan bangunan pada beberapa Pengadilan Agama dan pelaksanaannya pada triwulan IV tahun 2021.

Berdasarkan Pasal 1 ayat (2) PMK Nomor 208 Tahun 2020 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2021, revisi anggaran adalah perubahan rincian anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan APBN Tahun Anggaran 2021 dan disahkan dalam DIPA Tahun Anggaran 2021. Menurut Putri (2014) faktor-faktor yang menyebabkan adanya perubahan anggaran keuangan antara lain terjadi karena (1) perkembangan yang tidak sesuai dengan asumsi kebijakan, (2) keadaan yang menyebabkan harus dilaksanakannya pergeseran-pergeseran antarunit, organisasi, antarkegiatan, dan antarjenis belanja, (3) keadaan yang mengakibatkan saldo anggaran lebih dari tahun sebelumnya, (4) keadaan darurat, dan (5) keadaan luar biasa.

Penelitian sebelumnya menggambarkan adanya pengaruh signifikan antara revisi anggaran dengan kinerja manajerial yang dibuktikan oleh Alim (2008). Selanjutnya Kirnanda (2016) dalam penelitiannya perubahan anggaran yang merupakan variabel moderating dapat memperkuat hubungan antara perencanaan, administrasi, sumber daya manusia, dokumen pengadaan dan pengajuan ganti uang persediaan terhadap penyerapan anggaran SKPD di Kota Binjai. Namun, penelitian oleh Wibowo (2017) tidak dapat membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara revisi DIPA pada berbagai tingkat kewenangan dengan kinerja penyerapan anggaran.

Selain perencanaan, perubahan anggaran, kompetensi SDM menjadi permasalahan dalam penyerapan anggaran. Semakin tidak baik sumber daya manusia yang ada, maka akan memperlambat penyerapan anggaran, sebaliknya jika sumber daya manusia semakin baik maka akan mempercepat penyerapan

anggaran sesuai jadwal yang telah ditetapkan (Hasni, N. T., 2016).

Tim pengelolaan anggaran dalam hal ini adalah SDM yang menjalankan tugasnya sebagai pengelola anggaran, pada sebagian besar Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama tim pengelola anggaran dijabat oleh pegawai yang diantaranya merangkap jabatan fungsional misalnya jurusita merangkap Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM), analis kepegawaian merangkap jabatan sebagai bendahara, bendahara penerimaan merangkap sebagai pejabat pengadaan. Keterbatasan jumlah SDM sebagai salah satu alasan adanya perangkapan jabatan dan kurang minatnya pegawai untuk memiliki sertifikat perbendaharaan sebagai syarat menjabat pengelola anggaran.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) berpengaruh pada penyerapan anggaran, yang dilakukan oleh Cace et.al (2011), C. T. Putri (2014), dan Ramdhani & Anisa (2017), Ulandari et al. (2021), Kirnanda (2016), dan Luhur (2018). Penelitian yang dilakukan Iqbal (2018) memperkuat penelitian sebelumnya dengan menambahkan variable moderasi yaitu komitmen organisasi yang mampu memoderasi kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifai et al. (2016) dan Ramadhani & Setiawan (2019) yang menyatakan sebaliknya bahwa sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran. Sehingga terdapat ketidakkonsistenan hasil untuk faktor sumber daya manusia.

Merujuk pada berbagai ulasan hasil penelitian sebelumnya, dimana terdapat ketidakkonsistenan hasil faktor perencanaan anggaran, perubahan anggaran, dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mempengaruhi penyerapan anggaran. Sehingga diduga terdapat faktor lain yang bersifat situasional yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi satu situasi tertentu. Dimana faktor tersebut mampu memperkuat ataupun melemahkan hubungan atau menjelaskan kedudukan faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang diyakini mampu memengaruhi hubungan tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan yang mana seorang pegawai mengidentifikasi organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu

(Robbins, 2013). Selanjutnya, Merchant (1981) mengemukakan bahwa kadar komitmen organisasi yang baik yang dimiliki pengelola anggaran, akan sangat memungkinkan para pengelola lebih mudah dalam mengkomunikasikan, mengungkapkan serta memberikan informasi lokal (pribadi) yang diketahui untuk dimasukkan dalam standar atau sebagai dasar penilaian sebuah anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2018) variabel komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran, namun mampu memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Penelitian yang membahas mengenai penyerapan anggaran sudah banyak dilakukan, namun belum ada penelitian terdahulu yang menggunakan perubahan anggaran sebagai variabel independen bersamaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Selain itu ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu atas faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran sehingga perlu dikaji ulang terkait faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran yaitu perencanaan anggaran, perubahan anggaran, kompetensi SDM, dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah kecenderungan penyerapan anggaran menumpuk pada akhir tahun dan terjadinya perubahan anggaran karena optimalisasi anggaran dari beberapa satuan kerja pada daerah lain yang tidak dapat diserap. Dari segi SDM kurang memadainya kompetensi SDM dalam pengelolaan anggaran sehingga mengakibatkan penyerapan anggaran rendah dan tidak proporsional pada tiap triwulannya. Selaras dengan rumusan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, perubahan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Prinsip anggaran yang diterapkan oleh pemerintah adalah anggaran berbasis kinerja, yaitu penyusunan anggaran yang didasarkan pada target kinerja yang ditetapkan terlebih dahulu. Idealnya kegiatan yang direncanakan merupakan kegiatan

yang benar-benar dibutuhkan baik dari segi jenis maupun jumlahnya dalam rangka memenuhi tugas pokok dan fungsi organisasi sehingga diharapkan dapat meminimalisir deviasi antara kebutuhan dengan jenis dan jumlah kegiatan yang dicantumkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) (Anfujatin, 2016).

Pada dasarnya harapan penyerapan anggaran yang maksimal tanpa dibarengi dengan perencanaan anggaran yang baik dapat dikatakan sebagai suatu hal yang hampir mustahil akan terwujud (Halim, 2014). Sejalan dengan Halim, Yunarto (2011) juga mengemukakan bahwa, perencanaan anggaran yang buruk sering menimbulkan hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga harus direvisi atau bahkan tidak dapat direalisasikan sama sekali.

Kinerja pelaksanaan anggaran yang baik ditandai dengan penyerapan anggaran yang baik, pada saat anggaran disetujui pada akhir tahun sebelumnya, tim pengelola anggaran melakukan langkah awal pelaksanaan anggaran dengan melakukan perencanaan agar penyerapan dapat maksimal tepat sasaran sesuai target output yang ditetapkan dalam RKA-K/L. Hal ini menunjukkan pentingnya perencanaan anggaran agar dapat memaksimalkan penyerapan anggaran. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuswoyo (2012) bahwa faktor perencanaan anggaran, menjelaskan variasi seluruh item yang ada sebesar 30,064 persen merupakan faktor tertinggi yang mempengaruhi penumpukan anggaran belanja pada akhir tahun.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Kirnanda (2016), Dewi et al. (2017), Iqbal (2018), Ramadhani & Setiawan (2019), Sirin et al. (2020) dan Nengsih et al. (2021) menyatakan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, sedangkan Ulandari et al. (2021) diperoleh hasil variabel perencanaan anggaran berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran. Berbeda halnya dengan penelitian Rifai et al. (2016) dan Salwah (2019) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Data empiris berupa data keuangan tahun 2020 dan 2021 menunjukkan bahwa adanya penumpukan penyerapan anggaran pada triwulan III dan triwulan IV yang diindikasikan disebabkan kurangnya perencanaan yang baik dalam pelaksanaan

anggaran. Ketidakkonsistenan beberapa penelitian terdahulu dan berdasarkan data keuangan yang dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H1: Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

Rebudgeting adalah proses revisi yang dilakukan pemerintah dalam memperbaharui anggarannya dalam tahun fiskal pelaksanaannya, sehingga berpengaruh besar terhadap alokasi belanja (Anessi-Pessina, Eugenio, Mariafrancesca Sicilia, 2012). Permasalahan perencanaan anggaran yang sering ditemui adalah banyaknya perencanaan yang tidak berkualitas sesuai kebutuhan dan kemudahan dalam implementasi di lapangan. Dengan perencanaan anggaran yang tidak berkualitas akibatnya dilakukan revisi DIPA. Revisi DIPA memerlukan waktu untuk dilaksanakan atau mengalami penundaan yang pada akhirnya mempengaruhi penyerapan anggaran. (Deslina, 2022).

Sependapat dengan Deslina dinyatakan oleh Seftianova & Adam (2013) bahwa kualitas DIPA berkaitan erat dengan perencanaan anggaran. Semakin baik perencanaan anggaran yang dibuat oleh satker kementerian negara/lembaga maka semakin baik pula kualitas DIPA tersebut dengan memenuhi kriteria dibawah ini: (1) ketepatan waktu dalam menerima DIPA, (2) tidak adanya kesalahan dalam DIPA, (3) tidak diperlukan revisi DIPA dan (4) tidak adanya tanda bintang. Selama ini, penerimaan DIPA telah dilakukan tepat waktu sehingga memasuki awal tahun anggaran berjalan telah dapat dilaksanakan. Namun untuk terjadinya kesalahan dan revisi DIPA merupakan aspek yang perlu mendapat perhatian khusus. Hal ini dikarenakan adanya revisi anggaran akan mengakibatkan tertundanya pelaksanaan kegiatan dan sisa anggaran tidak sempat lagi digunakan pada akhir tahun sehingga penyerapan anggaran menjadi rendah.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Marini (2014) dan Nengsih et al. (2021) menyatakan bahwa revisi anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, sedangkan Wibowo (2017) menyatakan bahwa revisi anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Ketidakkonsistenan dan bukti empiris yang ditunjukkan dari data keuangan 2020 dan 2021 adanya perubahan anggaran diduga berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, maka perlu dilakukan pengujian

kembali terhadap penelitian terdahulu sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Perubahan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

Menurut Hutapea (2008) terdapat tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Begitu juga kompetensi ASN diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara, menjelaskan bahwa yang dimaksud kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap perilaku yang diperlukan dalam menunjang pelaksanaan tugas dalam jabatannya.

Pelaksanaan anggaran pada setiap instansi atau satuan kerja dilakukan oleh tim pengelola anggaran yang terdiri sekurang-kurangnya terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM) dan Bendahara. Dalam melaksanakan kegiatan pengadaan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dibantu oleh Pejabat Pengadaan. Setiap pejabat pengelola anggaran diwajibkan memiliki kompetensi tertentu yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan, seperti halnya PPK dan Pejabat Pengadaan wajib memiliki sertifikat ahli pengadaan barang/jasa yang dikeluarkan oleh LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah), bendahara wajib memiliki sertifikasi BNT (Bendahara Negara Tersertifikasi) sesuai PMK Nomor 128/PMK.05/2017 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Sertifikasi Bendahara Pada Satuan Kerja Pengelola APBN, begitu pula PPK dan PPSPM diwajibkan memiliki sertifikasi sebagai PPK dan PPSPM sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 50/PMK.05/2018 Tentang Standar Kompetensi Kerja Khusus Bagi Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Dan Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar.

Minimnya SDM yang memiliki sertifikasi pelaksana anggaran yang dipersyaratkan dalam tim pengelola anggaran mengakibatkan adanya perangkapan jabatan yang berakibat juga pada penumpukan beban kerja dan lambatnya terhadap capaian kinerja terutama pada pengelolaan anggaran. Keterampilan, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki staf merupakan aset berharga bagi organisasi. Semakin

baik kompetensi SDM yang dimiliki organisasi maka semakin cepat juga pencapaian tujuan organisasi tersebut. Beberapa penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa SDM berpengaruh pada penyerapan anggaran, C. T. Putri (2014), dan Ramdhani & Anisa (2017), Ulandari et al. (2021), Kirnanda (2016), Iqbal (2018) dan Nengsih et al. (2021). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifai et al. (2016) dan Ramadhani & Setiawan (2019) yang menyatakan sebaliknya bahwa sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan data empiris perlu dilakukan pengujian kembali terhadap penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H3: Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Sardjito, 2007). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan dan kepentingan organisasi serta kemauan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi (Nouri, 1996).

Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito (2007) pada pemerintah daerah yang menyimpulkan bahwa dalam merencanakan berbagai program dan kegiatan, adanya komitmen yang tinggi dari aparatur pemerintah daerah mampu menghasilkan perencanaan program/kegiatan dan pengalokasian anggaran yang baik dan sesuai dengan keinginan masyarakat. Terdapat hasil yang beda pada penelitian Dewi et al. (2017), Sirin et al. (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan perencanaan anggaran, kompetensi SDM dan evaluasi anggaran dengan penyerapan anggaran. Sedangkan Iqbal (2018) berpendapat bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, namun tidak mampu memoderasi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan penelitian terdahulu dikemukakan pada paragraf sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4.a : Komitmen Organisasi dapat memoderasi hubungan Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

H4.b : Komitmen Organisasi dapat memoderasi hubungan Perubahan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

H4.c : Komitmen Organisasi dapat memoderasi hubungan Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan termasuk dalam penelitian asosiatif yang bersifat kausal. Populasi pada penelitian ini adalah tim pengelola anggaran pada Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama se Wilayah D.I. Yogyakarta. Keseluruhan populasi dijadikan sampel (sampel sensus) yang berjumlah 56 (lima puluh enam) responden. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert 1 sampai dengan 5 dan survei melalui *google form*.

Dalam penelitian ini menggunakan variabel independen 3 (tiga) yaitu perencanaan anggaran (X_1), perubahan anggaran (X_2) dan kompetensi SDM (X_3). Variabel dependen yaitu penyerapan anggaran (Y), dan variabel moderasinya adalah komitmen organisasi (M). Indikator perencanaan anggaran mengadopsi pada penelitian Anfujatin (2016) dan Saryanto (2017) terdiri dari 10 (sepuluh) pernyataan, perubahan anggaran mengadopsi penelitian Kirnanda (2016) terdiri dari 4 (empat) pernyataan dan kompetensi SDM mengadopsi Herriyanto (2012), Anfujatin (2016) dan Saryanto (2017) terdiri 9 (sembilan) pernyataan. Indikator penyerapan anggaran mengadopsi penelitian Herriyanto (2012) dan Saryanto (2017) terdiri dari 6 (enam) pernyataan, sedangkan indikator komitmen organisasi mengadopsi penelitian Porter (1974), Rustini & Astika (2015) terdiri dari 8 (delapan) pernyataan.

Selanjutnya data yang berasal dari kuesioner diolah dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, model regresi berganda dan *moderated regression analysis* (MRA) dan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan, maka diperoleh data responden penelitian yang terdiri dari: (1) Usia, (2) Jenis kelamin, (3) Tingkat pendidikan, (4) Pangkat, (5) Jabatan pengelola anggaran, (6) Unit kerja dan (7) Pengalaman dalam jabatan pengelola anggaran berikut tabel karakteristik responden

No	Kategori	Tertinggi		Terendah	
1	Usia	31 – 40 th	27 (48%)	50 – 58 th	3 (5%)
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	32 (57%)	Perempuan	24 (43%)
3	Pendidikan	S1	36 (65%)	SMA dan D3	3 (5%)
4	Golongan	III	46 (82%)	II	4 (7%)
5	Jabatan	PPSPM Staf Pengelola	10 (18%) 9 (15%)	KPA, B.Pen, PP	7 (13%)
6	Unit kerja	PA	32 (57%)	PN	24 (43%)
7	Pengalaman	s.d. 2 Tahun	20 (35%)	3-4 th	7 (13%)

Sumber: data diolah, 2022

Berdasarkan tabel karakteristik responden diatas beberapa hal dapat dideskripsikan bahwa mayoritas usia responden adalah 31 – 40 tahun (48%) dan mayoritas jenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang (57%). Sedangkan mayoritas pendidikan adalah S1 sebanyak 36 orang (65%) sehingga responden memiliki pemahaman yang memadai terhadap survei, mayoritas golongan III dan jabatan responden mayoritas PPSPM sebagai penandatangan SPM dalam pelaksanaan anggaran. Unit kerja didominasi dari PA secara struktur pengelolaan anggaran PA lebih banyak rata-rata tim pengelola anggaran 7 (tujuh) orang sedangkan PN bervariasi ada yang 5 – 7 orang. Berdasarkan pengalaman terbanyak s.d. 2 tahun, hal ini terjadi karena per awal Agustus 2022 terjadi mutasi pejabat Sekretariat.

Kuisisioner penelitian disusun dalam skala likert yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 (lima) poin. Setiap pertanyaan/pernyataan diberikan skor 1 (satu) untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), skor 2 (dua) untuk jawaban tidak setuju (TS), skor 3 (tiga) untuk jawaban netral (N), skor 4 (empat) untuk jawaban setuju (S), dan skor 5 (lima) untuk jawaban sangat setuju (SS). Adapun deskriptif respon responden setiap variabel dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

No	Variabel	STS	TS	N	S	SS
1	Perencanaan Anggaran (X1)	0	1,00	9,00	50,00	40,00
2	Perubahan Anggaran (X2)	0	8,04	19,64	48,66	23,66
3	Kompetensi SDM (X3)	0	2,98	10,91	52,18	33,93
4	Penyerapan Anggaran (Y)	0	0,89	9,82	57,14	32,14
5	Komitmen Organisasi (M)	0,22	1,56	12,50	52,01	33,71
	Rata-rata	0,044	2,89	12,37	52,00	32,69

Sumber: data diolah 2022

Respon responden atas indikator-indikator yang merefleksikan variabel perencanaan anggaran, perubahan anggaran, kompetensi SDM, penyerapan anggaran dan komitmen organisasi nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pendapat “setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum perencanaan anggaran, perubahan anggaran, kompetensi SDM, penyerapan anggaran dan komitmen organisasi di Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama berjalan dengan baik seluruh indikator dapat terpenuhi. Namun demikian terdapat beberapa indikator dengan respon “tidak setuju” dan “sangat tidak setuju” antara lain: dipa tidak sesuai dengan RKA-K/L yang disusun dan kurang waktu penyusunan RKA-K/L, satker sering melakukan revisi anggaran, adanya perangkapan jabatan dan keterbatasan SDM yang bersertifikat perbendaharaan, masih terdapat penyerapan tidak proporsional tiap triwulannya dan penumpukan penyerapan diakhir tahun serta tidak bersedia menyediakan biaya sendiri dalam rangka pengembangan kompetensi seperti diklat.

Pengujian validitas instrumen dengan menggunakan software SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung). Jika

angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada angka kritik ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$) maka instrumen tersebut dikatakan valid, nilai r -tabel dengan tingkat signifikansi 5% pada N (jumlah sampel) = 56 adalah 0,266. Berdasarkan hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan yang merefleksikan masing-masing variabel adalah valid. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Variabel	Butir Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Perencanaan Anggaran (X_1)	Pernyataan 1 – 10	0,592 – 0,710	0,266	Valid
Perubahan Anggaran (X_2)	Pernyataan 1 – 4	0,504 – 0,834	0,266	Valid
Kompetensi SDM (X_3)	Pernyataan 1 – 9	0,465 – 0,761	0,266	Valid
Penyerapan Anggaran (Y)	Pernyataan 1 - 6	0,684 – 0,895	0,266	Valid
Komitmen Organisasi (M)	Pernyataan 1- 8	0,628 – 0,848	0,266	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Setelah dilakukan uji validitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas data yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 maka kuisioner penelitian tersebut dinyatakan reliabel Ghozali (2018), sedangkan menurut Hair et.al (2010) tingkat keandalan dengan *Cronbach's alpha* nilai $>0.60 - 0.80$ termasuk andal. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Ket.
Perencanaan Anggaran (X_1)	0,838	0,6	Reliabel
Perubahan Anggaran (X_2)	0,684	0,6	Reliabel
Kompetensi SDM (X_3)	0,799	0,6	Reliabel
Penyerapan Anggaran (Y)	0,913	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (M)	0,896	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk melihat normal tidaknya data yang akan dianalisis. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas

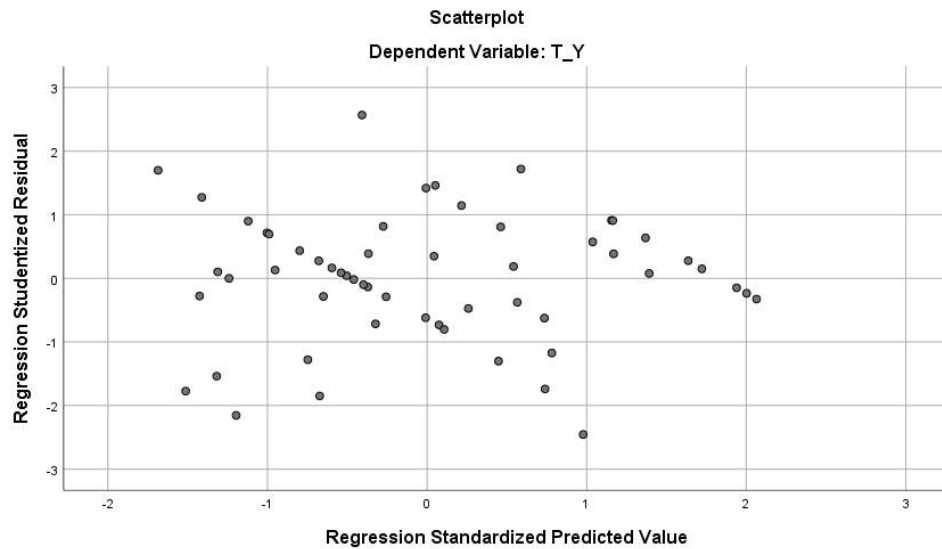
yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan uji Kolmogorov Smirnov untuk menentukan normalitas distribusi residual. Jika sig atau p-value > 0,05 maka data berdistribusi normal (Ghozali, 2018). Berdasarkan hasil uji normalitas kolmogrov diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,200 artinya lebih besar (>) dari 0,05.

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan linier antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel (bebas) independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi, salah satunya dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Berikut tabel uji multikolinieritas:

Model	Collinearity statistics Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1_Perencanaan Anggaran	,550	1,817
X2_Perubahan Anggaran	,620	1,613
X3_Kompetensi SDM	,390	2,566
M_Komitmen Organisasi	,421	2,378

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat uji statistik multikolenieritas menggunakan nilai yang dipakai untuk menunjukkan tidak terjadinya multikoleniaritas adalah nilai *tolerance* harus $\geq 0,1$ atau sama dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel ≤ 10 . Dapat disimpulkan bahwa pada model tidak terjadi masalah multikolinieritas karena nilai *tolerance* $\geq 0,1$ dan $VIF \leq 10$.

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan terhadap pengamatan yang lain. Pada penelitian ini metode untuk menguji heteroskedasitas menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan *residual error* yaitu ZPRED. Berikut grafik plot hasil pengolahan data penelitian



Sumber: Data diolah, 2022

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) persamaan regresi yaitu regresi liner berganda untuk menghasilkan persamaan pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan *moderated regression analysis* (MRA) merupakan analisis regresi linear berganda yang mengandung unsur interaksi yakni perkalian dua atau lebih variabel independen. Kedua persamaan ini diperoleh melalui tabel koefisien pada saat dilakukan uji t.

Adapun berdasarkan pengolahan data regresi linear berganda diperoleh sebagai berikut:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	-3,577	3,045		-1,175	,245
	X1_Pencanaan	,407	,082	,526	4,941	,000
	X2_Perubahan	,218	,155	,146	1,412	,164
	X3_SDM	,213	,100	,262	2,131	,038

a. Dependent Variable: Y_Penyerapan

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel koefisien uji t dapat diformulasikan persamaan regresinya sebagai berikut: $Y = -3,577+0,407X_1+0,218X_2+0,213X_3$

Sedangkan berdasarkan pengolahan data *moderated regression analysis* (MRA) diperoleh sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,657	25,351		,539	,593
	T_Perencanaan Anggaran	-,503	,737	-,651	-,683	,498
	T_Perubahan Anggaran	2,107	1,360	1,407	1,549	,128
	T_Kompetensi SDM	-,095	,738	-,117	-,128	,898
	T_Komitmen Organisasi	-,398	,730	-,525	-,545	,588
	Interaksi Perencanaan*Komitmen	,027	,022	2,453	1,214	,231
	Interaksi Perubahan*Komitmen	-,058	,040	-2,212	-1,459	,151
	Interaksi SDM*Komitmen	,007	,022	,584	,316	,753

a. Dependent Variable: T_Y

Sumber: data diolah 2022

Berdasarkan tabel koefisien uji t-MRA dapat diformulasikan persamaan regresinya sebagai berikut: $Y = 13,657+0,027(X_1 \times M) - 0,58(X_2 \times M) + 0,007(X_3 \times M)$

Hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, artinya hipotesis diterima, hal ini dapat dilihat pada table uji t regresi berganda dimana nilai signifikansi 0,000 lebih kecil (<) dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kirnanda (2016), Dewi et al. (2017), Iqbal (2018), Ramadhani & Setiawan (2019), Nengsih et al. (2021) menyatakan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Berbeda halnya dengan penelitian Rifai et al. (2016) dan Salwah (2019) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa perubahan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, artinya hipotesis ditolak, hal ini dapat dilihat pada table uji t regresi berganda dimana nilai signifikansi 0,164 lebih besar (>) dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan Wibowo (2017) menyatakan bahwa revisi anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan

menurut Marini (2014) dan Nengsih et al. (2021) menyatakan bahwa revisi anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, artinya hipotesis diterima, hal ini dapat dilihat pada table uji t regresi berganda dimana nilai signifikansi 0,038 lebih kecil dari ($<$) 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) berpengaruh pada penyerapan anggaran, C. T. Putri (2014), dan Ramdhani & Anisa (2017), Ulandari et al. (2021), Kirmanda (2016), Iqbal (2018), Sirin et al. (2020) dan Nengsih et al. (2021). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifai et al. (2016) dan Ramadhani & Setiawan (2019) yang menyatakan sebaliknya bahwa sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis keempat bagian a (4a) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dapat dilihat pada tabel uji t-MRA dengan nilai signifikansi ($X1*M$) = 0,231 yaitu lebih besar dari 0,05 artinya hipotesis ditolak. Pengujian hipotesis 4b. menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan perubahan anggaran terhadap penyerapan anggaran dapat dilihat pada table uji t-MRA dengan nilai signifikansi ($X2*M$) = 0,151 yaitu lebih besar dari 0,05 artinya hipotesis ditolak. Selanjutnya pengujian hipotesis 4c. menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran dapat dilihat pada table uji t-MRA dengan nilai signifikansi ($X3*M$) = 0,753 yaitu lebih besar dari 0,05 artinya hipotesis ditolak. Dengan demikian hipotesis 4a, 4b dan 4c ditolak semua.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sari et.al. (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Dewi, et al. (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating karena mampu memperkuat hubungan antara pengaruh. kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan perencanaan

anggaran, perubahan anggaran dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran hal ini terjadi karena kesesuaian anggaran dengan kebutuhan belum sepenuhnya mengakomodir kebutuhan masing-masing bagian, namun pada kenyataannya anggaran yang turun terutamanya belanja barang naik sekitar 5-7%. Hal ini menjadi alasan pengelola keuangan merencanakan anggaran hanya sebagai rutinitas semata. Rendahnya motivasi pengelola anggaran dalam merencanakan anggaran tentunya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran. Alasan lainnya adanya perubahan anggaran di lingkungan Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama dilakukan oleh eselon 1 dalam rangka akselerasi anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja anggaran Mahkamah Agung artinya satuan kerja tidak melakukan revisi langsung. Sedangkan dari faktor kompetensi SDM adalah kurangnya kesadaran bahwa peningkatan kompetensi selain bermanfaat untuk kemajuan organisasi juga bermanfaat untuk pegawai sendiri dalam pengembangan karir. Kondisi ini juga didukung dengan deskripsi data responden, dimana umur responden dinominasi oleh umur 31-40 tahun yang mencapai 27%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola anggaran di Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama belum cukup matang dan dewasa dalam berpikir dan bertindak, sehingga mempengaruhi kinerja dalam mengelola anggaran. Rendahnya motivasi pengelola anggaran dalam meningkatkan kompetensi tentunya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Perencanaan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran. Perubahan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Kompetensi SDM berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan perencanaan anggaran, perubahan anggaran dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

Disarankan bagi Pengadilan Negeri dan Pengadilan Agama di Propinsi D.I. Yogyakarta dalam penyusunan perencanaan yang disusun agar dapat meminimalisir perubahan/revisi anggaran untuk menjaga kualitas DIPA awal sehingga program dan kegiatan dapat terlaksana lebih awal dan pada akhirnya dapat meningkatkan penyerapan anggaran secara proporsional dan maksimal. Untuk mengatasi keterbatasan SDM yang bersertifikat dilakukan pengkaderan dan terhadap pegawai yang dikader tidak dilakukan mutasi dalam waktu dekat. Dalam rangka peningkatan kompetensi pengelola anggaran, pegawai diikutkan pelatihan seperti seminar, workshop, sosialisasi maupun orientasi terkait pengelolaan anggaran sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan penyerapan anggaran. Senantiasa menumbuhkan komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan variable lainnya seperti pengadaan barang/jasa, mekanisme pembayaran, dan pelaksanaan anggaran.

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada karakteristik responden, jumlah sampel yang terbatas dapat mempengaruhi hasil penelitian dan dimungkinkan kesimpulan yang dihasilkan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak sampel.

REFERENSI

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara /Lembaga

Peraturan Menteri Keuangan nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian/Lembaga

Peraturan Menteri Keuangan PMK Nomor 208 Tahun 2020 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2021

Peraturan Menteri Keuangan nomor 128/PMK.05/2017 tentang Tata Cara Pelaksanaan Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN

- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 50/PMK.05/2018 tentang Standar Kompetensi Kerja Khusus Bagi Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, dan Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara
- Alim, M. Nizarul. (2008). "Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran dalam Prosedur Anggaran: Pengujian Kontinjensi Matching". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 10, No. 2
- Anessi-Pessina, Eugenio, Mariafrancesca Sicilia, Ileana Steccolini. (2012). "Budgeting and Rebudgeting in Local Governments-Siamese Twins". *Public Administration Review*, Vol.72 (No.6)
- Anfujatin. (2016). "Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban". *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.14 (No. 1)
- Cace, C., Cace, S., & Nicolaescu, V. (2011). "Absorption Of The Structural Funds In Romania". *Journal for Economic Forecasting*
- Dewi, et.al. (2017). "Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6 (4).
- Deslina (2022). "Peningkatan Kualitas Perencanaan Dalam Rangka Optimalisasi Penyerapan Anggaran". *KPPN Sijunjung*. <https://dipbn.kemenkeu.go.id/kppn/sijunjung/id/profil/sumber-daya-manusia/9-uncategorised.html>
- Ghozali, Imam. (2018) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Halim, Abdul. (2014). *Manajemen Keuangan Sektor Publik problematika penerimaan dan pengeluaran pemerintah*. Jakarta : Salemba Empat
- Hair, Joseph F. Jr. et al. (2010) *Multivariate Data Analysis 7th Edition*. Pearson. Education Limited.
- Hasni, N. T., & Basukianto. (2016). "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Batang". *Jurnal Akuntansi*, Vol.13 (No.1), 33–44

- Hutapea, Parulin dan Nurianna Thoha. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desai, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama
- Herriyanto, Hendris. (2012). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Jakarta". *Tesis. Universitas Indonesia Jakarta*.
- Iqbal, M. (2018). "Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi". *Tesis Universitas Hasanuddin Makassar*
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing. Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu
- Kirnanda, Agus (2016). "Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Binjai Dengan Perubahan Anggaran sebagai Variabel Moderating". *Tesis Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara*.
- Kusuma, Ruli Indra (2021) Artikel KPPN Tarakan. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tarakan/id/data-publikasi/artikel/2834-mengeliminasi-kelaziman-permasalahan-anggaran-dengan-ikpa.html>
- Kuswoyo dan Abdul Halim (2012). "Analisis atas Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Terkonsentrasinya Penyerapan Anggaran Belanja di Akhir Tahun Anggaran: Studi pada Satker di Wilayah KPPN Kediri". *Thesis. Universitas Gadjah Mada*
- Luhur Ura Kusuma Dinata (2018). "Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran pada KPPN Situbondo tahun 2013-2015". *Tesis Universitas Terbuka Jakarta*
- Marini (2014). "Pengaruh Besar Pagu dan Revisi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran pada Satker Pemerintah Pusat di Kota Palembang". *Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya*
- Nengsih et al. (2021), " Pengaruh Perencanaan, Revisi Anggaran, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran OPD Pemerintahan". *Jurnal Profita Akuntansi dan Bisnis, Vol.2 (November):143-149*

- Nouri, H. dan R. J. Parker, (1996) "The Effect of Organizational Commitment and Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack". *Behavior Research in Accounting*
- Merchant, D. (1981). "The design of corporate budgeting system : influence on managerial behavior and performance". *The Accounting review*, Vol.56: 813-829
- Putri, C. T. (2014). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu". *Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu*
- Putri, Nesya Windia (2014). "Studi Eksploratif tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Anggaran Keuangan". *Universitas Airlangga Surabaya*
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran". *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*.
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). "Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/ Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat". *Jurnal Eksplorasi Akuntansi, Vol.1 (no.2):710-726*
- Rifai, et.al (2016). "Analisis Faktor–Faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB)". *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*.
- Robbins Stephen & Mery Coulter (2013). *Management*. Inc Prentice Hall, One Lake Street: Prentice Hall Pearson Education
- Rustini dan Astika N.K.A. (2015). "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengelola Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tabanan)". *Jurnal Buletin Studi Ekonomi, Vol.20 (no.2): 123-129*
- Salwah, A. (2019). "Pengaruh perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh". *Jurnal Transformasi Administrasi*.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher Osmad. (2007). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi

dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2 (No.1).

- Sari, L. G. E., Yuesti, A., Sudja, I. N. & Kepramareni, P (2019), “Analysis of Budget Planning, Competence of Human Resources and Implementation of the VIII LLDIKTI Region Budget with Organizational Commitment as A Moderation”. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol.10 (02): 2173-2188.
- Saryanto, Eko. (2017). “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Realisasi Anggaran Belanja Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan Kota Palu”. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- Seftianova, R. & Adam, H. (2013), “Pengaruh Kualitas DIPA dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran pad Satker Wilayah KPPN Malang”, *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi*, Vol.4 (No.1): 75-84
- Setyorini, N., Hasthoro, H. A., & Wicaksono, A. (2013). “Partisipasi Anggaran Pada Organisasi”. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.2.
- Sirin et al. (2020). “Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable”. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol.13 (No.2):147
- Ulandari et. al. (2021). “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Dengan Administrasi Sebagai Pemoderasi”. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol. 31 (6):1577-1591.
- Wibowo, Ari (2017) “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Revisi Anggaran, Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran (studi kasus pada Satuan Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan)” *Universitas Andalas*.
- Yunarto, I. (2011). “Memahami Proses Penganggaran untuk Mendorong Optimalisasi Penyerapan Anggaran”. *Paris Review*
- Zulaikah, B., & Burhany, D. I. (2019). “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Pada Triwulan IV Di Kota Cimahi”. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*, Vol.10 (1), 121-1234.