

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI**

Muhammad Iqbal¹

¹Jurusan Akuntansi, Universitas Mulawarman, Samarinda
*muhammad.iqbal@feb.unmul.ac.id

ABSTRACT

This explanatory research aims to test the hypothesis developed from the budget planning variable and human resource competence on budget absorption, either directly or through the organizational commitment variable as moderator. The research was conducted at the Polewali Mandar Regency Government with a sample of 96/100 respondents. Data were collected through a survey method by distributing questionnaires to each respondent and using multiple regression and moderated regression analysis as data analysis tools. The results showed that budget planning and human resource competence had a positive effect on the absorption rate of the budget. Organizational commitment does not moderate the relationship between budget planning and budget absorption, but is able to moderate the relationship between human resource competence and budget absorption.

Keywords: budget planning, HR competence, budget absorption, organizational commitment

ABSTRAK

Penelitian *explanatory* ini bertujuan menguji hipotesis yang dikembangkan dari variabel perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia atas penyerapan anggaran, baik secara langsung atau melalui variabel komitmen organisasi sebagai pemoderasi. Penelitian dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dengan sampel penelitian sebanyak 96/100 responden. Data dikumpulkan melalui metode survei dengan membagikan kuesioner kepada setiap responden serta menggunakan multiple regression dan moderated regression analysis sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap tingkat penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran, namun mampu memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Kata Kunci: perencanaan anggaran, kompetensi SDM, penyerapan anggaran, komitmen organisasi

Jurnal Akun Nabelo:
Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif
Volume 5/Nomor 1/ Juli 2022
Jurusan Akuntansi FEB Universitas Tadulako



A. PENDAHULUAN

Penerapan undang-undang Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan memberi harapan peningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan lebih menekankan pada hubungan antara susunan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, keberagaman dan keanekaragaman daerah, serta peluang dan tantangan dalam dunia global. Pemerintah juga diharapkan mampu meningkatkan laju kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan, pemberdayaan masyarakat, dan menjaga daya saing daerah. Lebih sederhana dikatakan oleh Ikhyannuddin (2021) bahwa penyerahan kewenangan dalam bentuk desentralisasi mengenai tugas-tugas pemerintah, diharapkan agar aspirasi masyarakat di daerah dapat dibangun (koodinir).

Pemerintah daerah baik provinsi dan kabupaten/kota juga merupakan pelaksana dan pengelola anggaran. Tahun anggaran pemerintah daerah juga mengikuti tahun anggaran pemerintah pusat yang dimulai pada tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember tahun bersangkutan. Sehingga pengelolaan, pengendalian, dan pengawasan dapat dilaksanakan berdasarkan pada kerangka waktu tersebut. Pengelolaan keuangan daerah dimulai pada tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, serta pertanggungjawaban, dan pengawasan. Agenda keuangan tahunan pemerintah daerah atau anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan instrument kebijakan utama serta sebagai alat penentu besaran sumber daya pendapatan dan pengeluaran pemerintah daerah. Oleh karena APBD merupakan estimasi yang terukur, sehingga penyerapannya merupakan sesuatu yang mutlak.

Penyerapan anggaran yang tidak sesuai masih kerap terjadi di beberapa kementerian/lembaga dan satuan kerja pemerintah. Risiko apabila anggaran melebihi pagu, akan berdampak buruk terhadap kas negara seperti penambahan biaya yang bermuara pada kerugian dan hutang. Sedangkan untuk penyerapan belanja yang lebih rendah menjadikan dana terlambat atau bahkan tidak tersalurkan kepada masyarakat dan ke sistem perekonomian, sehingga penerima manfaat tidak sepenuhnya bisa menikmati pelayanan dan pembangunan yang bersumber dari anggaran publik. Penelitian Priatno (2013) juga menyimpulkan bahwa apabila penyerapan anggaran rendah masih terus terjadi, maka selain akan mengganggu rencana kinerja APBD dan pertumbuhan ekonomi secara umum, juga akan memengaruhi penyerapan tenaga kerja, dan pengentasan kemiskinan.

Penilaian rendahnya penyerapan anggaran dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jumlah realisasi anggaran pada akhir tahun diperbandingkan dengan jumlah anggarannya dan terjadinya ketidakproporsionalan serapannya (Halim, 2014). Penyerapan anggaran yang rendah memperlihatkan adanya suatu kondisi yang buruk dikalangan pengguna anggaran yang selalu terulang pada setiap tahunnya. Apabila dilihat lebih jauh, belanja pemerintah mengindikasikan lonjakan drastis pada pertengahan sampai akhir triwulan ketiga. Sehingga tren yang muncul bahwa empat bulan terakhir tahun anggaran selalu mengalami peningkatan secara tajam. *World Bank* menyebutkan bahwa negara berkembang seperti Indonesia mempunyai permasalahan penyerapan anggaran dengan istilah "*slow back-loaded*", yaitu penyerapan yang rendah di awal sampai pertengahan tahun, dan akan mengalami lonjakan pada akhir tahun anggaran. Penumpukan pencairan dana ditriwulan IV merupakan indikasi bahwa penyerapan anggaran tidak sejalan dengan rencana program yang telah ditetapkan di awal (Anfujatin, 2016).

Berangkat dari berbagai penelitian, salah satu unsur pokok yang dianggap mampu menyukseskan kegiatan atau program adalah perencanaan. Hasil survei Dirjen Perimbangan Keuangan pada tahun 2013 menyimpulkan bahwa tingkat

keberhasilan penyerapan belanja daerah dalam mendanai pelayanan publik sangat ditentukan bagaimana proses perencanaannya, sehingga tahap perencanaan yang tidak maksimal akan menjadi hambatan besar yang dapat mencegah tingkat penyerapan anggaran. Hal tersebut dikarenakan rencana anggaran suatu instansi pemerintah memuat informasi lebih lengkap mengenai anggaran pada tahun berjalan, baik program, kegiatan, output, sub output, komponen, sub komponen, akun belanja dan detail dari akun tersebut dan juga dapat dimunculkan sub unit pelaksana kegiatan/program tersebut (Kurniawan. dkk, 2020). Harapan memaksimalkan penyerapan anggaran dengan tanpa dibarengi perencanaan anggaran yang baik, merupakan suatu hal yang hampir mustahil untuk diwujudkan (Halim, 2014). Penganggaran merupakan suatu unsur atau bagian penting dalam sebuah perencanaan yang dirancang suatu entitas melalui langkah formulasi strategis terhadap alokasi sumber daya sebagai upaya pencapaian tujuan yang tergambar dalam visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan (Ratag, dkk. 2019)

Unsur lain yang berkaitan dengan perencanaan anggaran adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM). Di dalam organisasi sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi pencapaian tujuan organisasi (Patiran dan Bonsapia, 2018). Kompetensi seseorang cenderung menjadi dasar dalam bekerja seperti pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, sehingga aktivitas menjadi lebih mudah, cepat, intuitif dan mampu meminimalisir kesalahan. Penelitian Sudarwati, dkk (2016) juga menyebutkan bahwa kompetensi SDM merupakan hal mutlak agar pengelolaan anggaran dapat terlaksana dengan maksimal, karena kompetensi yang buruk mengakibatkan pengelolaan anggaran yang buruk pula serta berakibat pada keterlambatan realisasinya.

Mengulas hasil penelitian sebelumnya, dimana terdapat ketidakkonsistenan faktor perencanaan anggaran dan kompetensi SDM dalam memengaruhi penyerapan anggaran. Sehingga diduga terdapat faktor lain yang saling berinteraksi dan memengaruhi yang bersifat situasional, dimana faktor tersebut diyakini bisa menguatkan atau melemahkan hubungan faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang ditengarai mampu memengaruhi hubungan tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen sering dikaitkan dengan kondisi atau keadaan dimana seorang pegawai/karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Sukarningsih, 2021). Oleh karena itu, seorang anggota organisasi akan menunjukkan identifikasi dan bukti keterlibatan yang relatif kuat dari terhadap organisasinya dan bersedia serta berusaha keras dalam pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena mengenai penyerapan anggaran yang belum maksimal dan belum proporsional merupakan permasalahan yang kerap terjadi, baik pada tingkat kementerian/lembaga maupun pada instansi pemerintah daerah. Sehingga perlu dilaksanakan suatu kajian lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya. Penelitian ini terinspirasi oleh penelitian Saryanto (2017). Penelitian tersebut meneliti tentang faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran pada salah satu Badan pemerintah di kota Palu. Hal yang menjadi pembeda pada penelitian ini adalah ditambahkan variabel moderasi yaitu komitmen organisasi yang diduga mampu memperkuat penjelasan hubungan variabel-variabel yang ada. Faktor keterbaruan lainnya adalah pengambilan seluruh OPD yang berada dalam lingkup pemerintah kabupaten Polewali Mandar sebagai objek penelitian. Pemilihan kabupaten Polewali Mandar tidak terlepas dari permasalahan serupa yang dialami seperti pada daerah lain berupa rendahnya penyerapan anggaran maupun ketidakproporsionalan serapannya dari triwulan ke triwulan. Sementara ukuran penyerapan anggaran triwulan, telah ditargetkan penarikan dana untuk tahun

2016 hingga 2018 sebesar 15-20% untuk triwulan pertama, 25-30 untuk triwulan kedua, 25-30 untuk triwulan ketiga dan 20-25 untuk triwulan keempat. Kenyataan menunjukkan rata-rata penyerapan pada triwulan pertama hanya sekitar 11,4%, dan triwulan kedua sekitar 19,4. Sekalipun pada triwulan ketiga, penyerapan anggaran cukup ideal dari segi pencapaian tiap triwulan yaitu sebesar 27,8%, akan tetapi secara kumulatif belum menyentuh angka ideal yaitu 70-75%, namun hanya berkisar angka 58,6%. Hal tersebut berarti bahwa anggaran yang akan dicairkan pada triwulan keempat mencapai angka 41,4% dari total anggaran belanja apabila penyerapan diasumsikan dapat terserap hingga 100%. Target yang ditetapkan oleh pemerintah kabupaten Polewali Mandar tersebut, sesuai dengan pola ideal penyerapan anggaran yang dipersyaratkan oleh Dirjen Perbendaharaan Kemenkeu 2015 yaitu 15% untuk triwulan pertama, 20-25% untuk triwulan kedua, 30-35 untuk triwulan ketiga dan 20-30% untuk triwulan keempat. Selain itu, kentalnya budaya dan prinsip masyarakat Polewali Mandar yaitu "Malilu Sipakainga Malammus Siorongngi" (Ketika lupa saling mengingatkan, Ketika hanyut/tenggelam saling menyelamatkan) yang diyakini mampu menjadi stimulus peningkatan kepedulian, kesungguhan dan komitmen terhadap organisasi yang berujung pada kesejahteraan masyarakat.

B. TINJAUAN PUSTAKA

B.1. Teori Keuangan Publik

Teori keuangan publik merupakan studi tentang dampak anggaran terhadap ekonomi, terutama pengaruhnya terhadap pencapaian objek ekonomi seperti pertumbuhan, stabilitas, keadilan dan efisiensi. Welsch, dkk (2000), juga menjelaskan bahwa keuangan publik merupakan bentuk pernyataan dari suatu rencana dan kebijaksanaan menyangkut manajemen keuangan yang digunakan dalam periode tertentu, dan menjadi petunjuk dalam periode tersebut. Bahasan keuangan publik dimulai dari kondisi dan alasan perlunya peran pemerintah dalam perekonomian, kreasi pemerintah untuk memperoleh pendapatan, membahas aspek belanja publik untuk kesejahteraan masyarakat, aspek pembiayaan dan menyangkut kegiatan analisis hubungan antara kebijakan pemerintah dengan perekonomian yang dikelola oleh rumah tangga dan swasta.

B.2. Teori Perilaku Organisasi

Seperti yang ditunjukkan oleh Robbins dan Timothy (2008), perilaku hierarkis adalah bidang studi yang meneliti dampak individu, kelompok dan konstruksi terhadap perilaku dalam asosiasi, yang bermaksud menerapkan ilmu untuk membangun kecukupan sebuah asosiasi. Adapun yang diungkapkan oleh Kelly dalam Thoha (2011) bahwa perilaku organisasi merupakan suatu studi atas gagasan suatu organisasi, misalnya bagaimana suatu perkumpulan dimulai, berkembang dan berarti bagi individu sebagai anggota, kelompok-kelompok, kelompok yang berbeda dan yang lebih besar. Jadi disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan perwujudan utama dari ilmu sosial/perilaku yang diciptakan dengan perhatiannya pada perilaku manusia dalam suatu organisasi.

B.3. Penyerapan Anggaran

Menurut Halim (2014), penyerapan anggaran merupakan pencapaian ukuran yang harus dicapai selama jangka waktu tertentu yang ditinjau pada waktu tertentu (realisasi atas anggaran). Selanjutnya Bastian (2019) menyebutkan bahwa penyerapan anggaran adalah proses pelaksanaan segala sesuatu yang telah direncanakan dan dianggarkan oleh suatu organisasi public dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Lebih populer seluruh masyarakat menyebutnya sebagai pencairan anggaran. Karena yang dinilai adalah entitas pemerintah atau entitas

sektor publik, maka penyerapan belanja diartikan sebagai pembayaran belanja atau realisasi anggaran sebagaimana tertuang dalam Laporan Pengakuan Belanja (LRA) pada waktu tertentu.

B.4. Perencanaan Anggaran

Perencanaan diartikan sebagai proses yang berkesinambungan yang meliputi keputusan atau pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu di masa yang akan datang (Conyers dan Hills dalam Mudrajad, 2013). Secara spesifik Bastian (2019) memaparkan bahwa perencanaan/*planning* adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi hingga menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh serta perumusan system perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Sederhananya, perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin/dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya karena keberhasilan suatu kegiatan dalam pencapaian tujuan yang efisien dan efektif ditentukan oleh perencanaan yang matang, organisasi yang tepat, serta pengelolaan yang baik (Ratag, dkk).

B.5. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral pada setiap organisasi dan aktivitasnya yang dirancang menjadi sistem-sistem formal dalam memastikan penggunaan bakat dan potensi manusia secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Peranan SDM yang semakin penting disebabkan oleh pandangan yang populer saat menganggap pegawai/karyawan sebagai salah satu partner untuk mencapai tujuan organisasi (Hanafi, 2018). Sehingga kualitas SDM yang dimiliki oleh organisasi akan menentukan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam sebuah organisasi, posisi manusia merupakan komponen fundamental yang memiliki karakter seperti kapasitas, keyakinan individu, asumsi, kebutuhan, dan pengalaman. Elemen karakteristik ini akan membentuk perilaku individu dan akan mendorong dan membawa organisasi untuk mencapai tujuan otoritatif (Thoha, 2011).

B.6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah bukti dan kontribusi pembeda dari seseorang yang relative kuat dalam organisasi dan bersedia serta berupaya keras untuk pencapaian tujuan hierarki organisasi. Robbins dan Judge (2016) juga menyampaikan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaannya. Selanjutnya, Darmawan (2013) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

B.7. Hipotesis

- 1) Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.

Public finance theory (keuangan publik) pada pendekatan “*normative*” mengisyaratkan bahwa untuk mencapai suatu tujuan, pemerintah hendaknya terlebih dulu menetapkan rencana kebijakan dan kemudian dilaksanakan dalam kegiatan pencapaian tujuan. Lebih lanjut, teori ini menggarisbawahi pentingnya perencanaan estimasi sumber daya serta mengetahui dampak atas penetapan rencana alokasi terhadap pribadi, masyarakat dan pemerintah

karena pada hakekatnya pengelolaan keuangan publik adalah proses peningkatan perekonomian dan kesejahteraan. Penelitian Putri, dkk (2017) yang dilaksanakan pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali serta penelitian Ratag, dkk (2019) pada lingkungan Universitas Sam Ratulangi, keduanya menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran.

H₁ : Perencanaan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Penyerapan Anggaran.

2) Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran.

Public finance theory (teori keuangan publik) pada asas kompetensi mengharuskan pengelolaan anggaran dilakukan oleh tenaga profesional atau terakreditasi. Sejalan dengan itu, pemerintah sebagai satu kesatuan organisasi dalam menata organisasinya dengan aktif dan produktif memerlukan SDM yang berkualitas agar dapat mendukung pemerintah daerah menjalankan fungsinya, dalam pengelolaan keuangan daerah yang harus dilakukan dengan baik dan benar. Richard dan Peggy (1991) juga menyimpulkan bahwa sebagai suatu organisasi yang memiliki tujuan luhur, pemerintahan membutuhkan SDM yang terampil (kompeten) guna pencapaian serta mengoptimalkan pendapatan serta merealisasikannya dalam bentuk belanja secara maksimal demi terwujudnya kesejahteraan. Lebih khusus lagi hasil penelitian Putri, dkk (2017) menemukan bahwa dalam hal penyerapan anggaran yang baik maka Pemerintahan Daerah membutuhkan sumber daya manusia yang professional yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi terutama bagi yang duduk dalam jabatan. Selain itu, Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) harus memiliki SDM yang didukung latar belakang pendidikan, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta mempunyai pengalaman di bidang keuangan.

H₂ : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap Penyerapan Anggaran

3) Komitmen Organisasi memoderasi Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.

Sesi kontingensi teori perilaku organisasi menyimpulkan bahwa adanya kondisi yang beragam memerlukan praktik yang beragam pula untuk mencapai kelangsungan hidupnya. Seperti yang ditunjukkan oleh Chong dan Chong (2002) komitmen adalah instrumen psikologi dalam menjalankan organisasi untuk mencapai kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Komitmen organisasi akan menjadi bukti dan kontribusi pembeda dari seseorang yang relative kuat dalam organisasi dan bersedia serta berupaya keras untuk pencapaian tujuan hierarki organisasi. Penelitian Sardjito dan Osmad (2007) tentang pemerintah daerah yang menyimpulkan bahwa dalam merencanakan program atau kegiatan, komitmen luhur seorang aparatur pemerintah dapat menciptakan rencana program/kegiatan dan alokasi yang baik sesuai dengan keinginan masyarakat. Selanjutnya, Patiran dan Bonsapia

(2018) dalam studinya pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jayapura menemukan bahwa kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi serta menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik.

H₃ : Komitmen Organisasi memperkuat hubungan Perencanaan Anggaran dengan Penyerapan Anggaran

- 4) Komitmen Organisasi memoderasi Kompetensi Sumber daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Dalam teori perilaku organisasi, perilaku seseorang yang berbeda-beda dipengaruhi oleh kemampuan yang dimilikinya. Seseorang yang memiliki kapasitas lebih atas visi dan misi organisasi akan menampilkan dan memberikan kemampuannya untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan teori tersebut, Allen dan Meyer (1991) mengemukakan bahwa pada dasarnya individu dalam suatu organisasi ingin berperan serta dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh komitmen yang berbeda-beda. Hasil penelitian Dewi, dkk (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderai pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran sehingga yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang kuat di dalam diri akan mendorong individu berupaya maksimal mencapai tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif terhadap organisasi. Selanjutnya Sukarningsih (2021) menunjukkan bahwa pencapaian realisasi penyerapan anggaran di Polda Sumut akan mengalami peningkatan yang seimbang apabila personil merasakan adanya kenyamanan dilingkungan kerja.

H₄ : Komitmen Organisasi memperkuat hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Penyerapan Anggaran

C. METODE PENELITIAN

C.1 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pejabat/pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan pemerintah kabupaten Polewali Mandar. Jumlah OPD 25 dengan total subjeck sebanyak 534 yang terdiri atas Badan dan Dinas. Penarikan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria yang digunakan yaitu; 1) Kepala OPD, 2) Kepala Bagian Keuangan OPD, 3) Kepala Bagian Perencanaan OPD, 4) Bendahara Pengeluaran OPD. Sehingga diperoleh total sampel sebanyak 100 orang responden.

C.2 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui *survey* dengan menyebarkan kuisisioner. Kuisisioner berupa daftar pernyataan terstruktur dengan model pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang disertai pilihan jawaban, sehingga responden dapat memilih salah satu dari pilihan jawaban. Kuisisioner juga disusun dalam skala *likert* skala 5 (lima)

point yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan

C.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu; 1) Analisis Statistik Deskriptif; 2) Uji Kualitas Data dengan menggunakan uji Validitas dan Realibilitas Instrumen; 3) Uji Asumsi Klasik dengan menggunakan uji Normalitas, uji Multikolonieritas, dan uji Heteroskedastisitas; 4) Model Analisis Data dengan menggunakan analisis Regresi Berganda dan *Moderated Regression Analysis*; 5) Pengujian Hipotesis dengan Uji-t dan Koefisien Determinasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

D.1 Statistik Deskriptif

Tabel 1
Statistik Deskriptif

| Variabel | Minimu m | Maximu m | Mean | Std. Deviation |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|-------------|---------------------------|
| Perencanaan Anggaran | 25 | 48 | 38.60 | 5.004 |
| Kompetensi Sumber Daya Manusia | 28 | 41 | 34.94 | 2.686 |
| Komitmen Organisasi | 25 | 39 | 31.39 | 3.096 |
| Penyerapan Anggaran | 17 | 28 | 23.28 | 2.297 |

Rincian hasil statistik deskriptif pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai normal (*Mean*) lebih menonjol daripada standar deviasi (SD), isyarat untuk setiap variabel menunjukkan bahwa nilai deviasi informasi kecil, sehingga nilai rata-rata dapat digunakan sebagai penggambaran informasi umum. Hal ini dikarenakan standar deviasi (SD) merupakan persepsi penyimpangan yang tinggi sehingga penyebaran informasi data menunjukkan hasil yang baik dan tidak bias. Sedangkan apabila nilai rata-rata (mean) lebih kecil daripada standar deviasi (SD), menunjukkan hasil yang kurang baik, maka bauran informasi data dianggap tidak biasa dan menyebabkan predisposisi.

D.2 Uji Kualitas Data

1) Uji Validitas

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

| Variabel | Item | Korelasi | Kesimpulan |
|--|-------------|-----------------|-------------------|
| Perencanaan Anggaran (X1) | X1.1 | 0.657 | Valid |
| | X1.2 | 0.613 | Valid |
| | X1.3 | 0.671 | Valid |
| | X1.4 | 0.692 | Valid |
| | X1.5 | 0.659 | Valid |
| | X1.6 | 0.513 | Valid |
| | X1.7 | 0.671 | Valid |
| | X1.8 | 0.589 | Valid |
| | X1.9 | 0.767 | Valid |
| | X1.10 | 0.777 | Valid |
| Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) | X2.1 | 0.508 | Valid |
| | X2.2 | 0.449 | Valid |
| | X2.3 | 0.638 | Valid |
| | X2.4 | 0.646 | Valid |
| | X2.5 | 0.421 | Valid |
| | X2.6 | 0.356 | Valid |
| | X2.7 | 0.329 | Valid |
| | X2.8 | 0.644 | Valid |
| | X2.9 | 0.653 | Valid |
| Komitmen Organisasi (M) | M.1 | 0.481 | Valid |
| | M.2 | 0.354 | Valid |
| | M.3 | 0.480 | Valid |
| | M.4 | 0.588 | Valid |
| | M.5 | 0.555 | Valid |
| | M.6 | 0.751 | Valid |
| | M.7 | 0.827 | Valid |
| | M.8 | 0.732 | Valid |
| Penyerapan Anggaran (Y) | Y.1 | 0.656 | Valid |
| | Y.2 | 0.666 | Valid |
| | Y.3 | 0.762 | Valid |
| | Y.4 | 0.787 | Valid |
| | Y.5 | 0.572 | Valid |
| | Y.6 | 0.715 | Valid |

Tabel 2 di atas menunjukkan keterkaitan nilai seluruh komponen pertanyaan/pernyataan untuk keseluruhan variabel dalam kuisioner bernilai lebih dari 0,03 ($\geq 0,3$). Sehingga disimpulkan bahwa semua item telah memenuhi unsur validasi.

2) Uji Realibilitas

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

| Variabel | Alpha Cronbach | Keterangan |
|-------------------------------------|----------------|------------|
| Perencanaan Anggaran (X1) | 0.875 | Reliabel |
| Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) | 0.656 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi (M) | 0.761 | Reliabel |
| Penyerapan Anggaran (Y) | 0.772 | Reliabel |

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* dari semua variabel penelitian bernilai lebih dari 0,6 ($\geq 0,6$). Oleh karena itu, instrumen penelitian telah memenuhi unsur faktual, sehingga data/informasi yang diperoleh bisa diolah untuk tahapan berikutnya.

D.3 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tabel 4
Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| Variabel | Sig | Keterangan |
|----------------------|-------|------------|
| Perencanaan Anggaran | 0.093 | Normal |
| Kompetensi SDM | 0.239 | Normal |
| Komitmen Organisasi | 0.224 | Normal |
| Penyerapan Anggaran | 0.104 | Normal |

Tabel 4 menunjukkan sig *Kolmogorov Smirnov* bernilai lebih dari 0,05 (sig > 0,05), sehingga memenuhi asas normalitas.

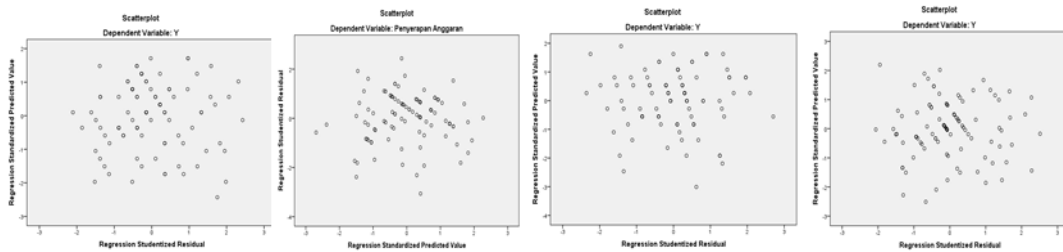
2) Uji Multikolinieritas

Tabel 5
Hasil Uji Asumsi Non-Multikolinieritas

| Variabel | Tolerance | VIF | Keterangan |
|-------------|-----------|-------|-----------------------|
| Persamaan 1 | 1.000 | 1.000 | Non Multikolinieritas |
| Persamaan 2 | 1.000 | 1.000 | Non Multikolinieritas |
| Persamaan 3 | 0.213 | 4.687 | Non Multikolinieritas |
| Persamaan 4 | 0.450 | 2.330 | Non Multikolinieritas |

Tabel 5 menunjukkan tingkat tolerance untuk keseluruhan model bernilai lebih besar dari 0,10 (> 0,10) dan VIF bernilai lebih kecil dari 10 (<10). Sehingga tidak menunjukkan adanya unsur multikolinearitas antara variabel dalam setiap model.

3) Uji Heteroskedastisitas



Gambar 1
Uji Heterokedastisitas

Dari semua diagram plot di atas, terlihat bahwa persamaan yang diuji tidak memuat unsur heteroskedastisitas. Artinya tidak ada hubungan antara ukuran informasi data dengan residu, sehingga jika informasi data dikembangkan tidak akan menimbulkan residual (kesalahan) yang lebih besar.

D.4 Pengujian Hipotesis

- 1) Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis Pertama

| Variabel | Koefisien | T | Sig t | Ket |
|---------------------------|-----------|-------|-------|-------------------|
| Konstanta | 10.564 | 8.229 | 0.000 | |
| Perencanaan Anggaran (X1) | 0.329 | 9.988 | 0.000 | Signifikan |
| $R_{square} = 0.515$ | | | | |

Berdasarkan hasil uji pada tabel 6, tingkat determinasi *R square* adalah 0,515 atau 51,5%. Artinya, variabel perencanaan anggaran mampu menjelaskan variabel penyerapan anggaran sebesar 51,5%. Model regresi pengujian hipotesis ke-1 adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

$$= 10.564 + 0.329 X_1 + \epsilon$$

Hasil t-hitung \geq t-tabel ($9,988 > 1,661$) dan sig-t 0,000 ($\text{sig } t \leq 0,05$). Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan diterima.

- 2) Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Penyerapan Anggaran.

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis Kedua

| Variabel | Koefisien | T | Sig t | Ket |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------|
| Konstanta | 3.067 | 1.348 | 0.000 | |
| Kompetensi SDM (X2) | 0.579 | 8.908 | 0.000 | Signifikan |
| R _{square} = 0.458 | | | | |

Berdasarkan hasil uji pada tabel 7, tingkat determinasi R square adalah 0,458 atau 45,8%. Artinya, variabel kompetensi SDM mampu menjelaskan variabel penyerapan anggaran sebesar 45,8%. Model regresi pengujian hipotesis ke-2 adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \epsilon$$

$$= 3.067 + 0.579 X_2 + \epsilon$$

Hasil t-hitung \geq t-tabel (8.908 > 1,661) dan sig-t 0,000 (sig t \leq 0,05). Dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan diterima.

- 3) Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Perencanaan Anggaran dengan Penyerapan Anggaran.

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis Ketiga

| Variabel | Koefisien | T | Sig t | Ket |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------------|
| Konstanta | 11.294 | 8.087 | 0.000 | |
| Perencanaan Anggaran (X1) | 0.242 | 3.477 | 0.001 | Signifikan |
| Interaksi (X1*M) | 0.002 | 1.301 | 0.197 | Tidak Signifikan |
| R _{square} = 0.424 | | | | |

Berdasarkan hasil uji pada table 8, tingkat determinasi R square adalah 0,424 atau 42,4%. Artinya, korelasi varibel perencanaan anggaran dengan varibel komitmen organisasi mampu menjelaskan varibel penyerapan anggaran sebesar 42,4%. Model regresi pengujian hipotesis ke-3 adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_1 M + \epsilon$$

$$= 11.294 + 0.242 X_1 + 0.002 X_1 M + \epsilon$$

Hasil t-hitung \geq t-tabel (1.301 < 1,661) dan sig-t 0,197 (sig t \geq 0,05). Dengan demikian hipotesis ketiga dinyatakan ditolak.

- 4) Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Penyerapan Anggaran.

Tabel 9
Hasil Uji Hipotesis Keempat

| Variabel | Koefisien | T | Sig t | Ket |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------|
| Konstanta | 4.818 | 2.114 | 0.037 | |
| Kompetensi SDM (X1) | 0.381 | 4.089 | 0.000 | Signifikan |
| Interaksi (X2*M) | 0.050 | 2.849 | 0.005 | Signifikan |
| R ^{square} = 0.401 | | | | |

Berdasarkan hasil uji pada table 9, tingkat determinasi R square adalah 0,401 atau 40,1%. Artinya, variabel korelasi kompetensi SDM dengan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel penyerapan anggaran sebesar 40,1% oleh. Model regresi pengujian hipotesis ke-4 adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \beta_2 X_2 M + \epsilon$$

$$= 4.818 + 0.381 X_2 + 0.050 X_2 M + \epsilon$$

Hasil t-hitung \geq t-tabel (2.849 > 1,661) dan sig-t 0,005 (sig t \leq 0,05). Dengan demikian hipotesis keempat dinyatakan diterima.

D.5 Pembahasan

1) Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.

Hasil pengujian membuktikan bahwa perencanaan anggaran yang baik (berkualitas) akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyerapan anggaran. Hasil ini sesuai dengan *public finance theory* (keuangan publik) pada pendekatan “*normative*” dimana mengisyaratkan bahwa dengan adanya harapan yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu, maka lebih awal pemerintah dituntut memformulasikan konsep kebijakan yang kemudian diterapkan dalam mencapai tujuan.

Oleh karena itu, perencanaan dapat dikatakan menjadi tahapan yang paling esensial dalam kaitannya dengan pengelolaan anggaran, dimana semua kegiatan yang terdapat dalam perencanaan tersebut pada akhirnya menjadi tolok ukur untuk ukuran kebutuhan anggaran yang harus disediakan, sehingga pencapaian pengelolaan anggaran dimulakan dari perencanaan. Dengan demikian, semakin berkembang dan konprehensif pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga sasaran serapan anggaran dapat tercapai. Dalam merencanakan anggaran OPD di wilayah Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar menggunakan banyak indikator diantaranya sesuai aturan, analisis standar belanja, standar satuan harga, ketepatan waktu, dan aspirasi masyarakat.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Putri, dkk (2017) pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali yang menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran merupakan acuan dalam proses untuk menyusun rencana pendapatan, belanja, dan pembiayaan untuk suatu jangka waktu tertentu. Sehingga perencanaan yang matang akan mampu menjalankan program kerja SKPD dengan baik sehingga anggaran mampu terserap dengan maksimal. Selain itu, penelitian Ratag, dkk (2019) pada lingkungan Universitas Sam Ratulangi menunjukkan

bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

2) Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Penyerapan Anggaran.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semakin kuat kompetensi SDM maka derajat penyerapan anggaran akan semakin meningkat. Hal tersebut sejalan dengan *public finance theory* (keuangan publik) dimana pada asas kompetensi dan asa tujuan dijelaskan tentang adanya keharusan pengelolaan anggaran dilakukan oleh professional/spesialis yang mampu merancang dan memutuskan alokasi, distribusi sumber daya, dan memahami analisis dampak penempatan distribusi tersebut. Elemen karakteristik ini akan membentuk perilaku individu dan akan mendorong dan membawa organisasi untuk mencapai tujuan otoritatif, sehingga pemerintah patut memiliki SDM yang terampil serta mahir dalam mengawasi pelaksanaan pemerintahan, misalnya menentukan strategi dan pengelolaan anggaran. Kapabilitas yang dimiliki oleh otoritas pemerintah, sebagai informasi, kemampuan, kapasitas dan perspektif perilaku diharapkan dapat membantu pelaksanaan kewajiban pada jabatannya. Meskipun belum menyeluruh, komitmen organisasi pejabat/pegawai OPD Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan tingkat pemahaman, pengetahuan dan kompetensi yang cukup dalam memahami aturan, tugas, fungsi sebagai penata usahaan keuangan daerah.

Hasil dan penjabaran di atas didukung oleh penelitian Putri, dkk (2017) yang menemukan bahwa dalam hal penyerapan anggaran yang baik maka Pemerintahan Daerah membutuhkan sumber daya manusia yang professional yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi terutama bagi yang duduk dalam jabatan. Selain itu, Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) harus memiliki SDM yang didukung latar belakang pendidikan, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta mempunyai pengalaman di bidang keuangan. Lebih lanjut, Arif (2012) menyatakan bahwa dengan adanya keterbatasan manusia merupakan salah satu faktor rendahnya retensi penyerapan APBD Tahun Anggaran 2011 di Kabupaten Pelalawan, Wilayah Riau.

3) Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Perencanaan Anggaran dengan Penyerapan Anggaran.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi interaksi perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Dengan demikian, dapat diuraikan bahwa tinggi dan rendahnya kapasitas/kapabilitas aparatur pemerintah dalam memotori pengelola anggaran tidak dapat mempengaruhi interaksi antara perencanaan anggaran dan target penyerapan anggaran.

Teori organisasi menegaskan bahwa komitmen terhadap lingkungan dan organisasi adalah sebuah keyakinan yang kuat dan mengutamakan kualitas, dan tujuan yang ingin dicapai. Komitmen organisasi akan mendorong pengelola anggaran untuk menerapkan semua kemampuan mereka dalam merencanakan anggaran secara tepat. Akan tetapi, dalam penelitian ini tidak terjadi disebabkan oleh kontribusi pengelola anggaran dalam perencanaan belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden yang menyatakan bahwa langkah perencanaan anggaran belum melibatkan keseluruhan unit terkait. Anggaran terbatas yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar mengharuskan program/kegiatan yang direncanakan disusun berdasarkan skala prioritas, sehingga partisipasi pengelola anggaran hanya terbatas untuk meneruskan apa yang menjadi usulan dari tingkat bawah, tanpa terlibat langsung dalam

perencanaan. Kurangnya keterlibatan pengelola anggaran dalam merencanakan anggaran secara otomatis akan memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi dan berdampak pada tujuan organisasi yang ingin dicapai, yaitu serapan anggaran.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Dewi, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa komitmen tinggi yang dimiliki oleh otoritas pemerintah tidak memperkuat dampak perencanaan anggaran atas peningkatan realisasi belanja pemerintah. Dijelaskan bahwa faktor rendahnya minat pengelola anggaran untuk tetap bertahan dalam organisasi menjadi pengaruh yang kuat terhadap kinerja dalam merumuskan anggaran.

4) Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi Hubungan Kompetensi SDM dengan Penyerapan Anggaran.

Hasil uji menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara kompetensi SDM dan penyerapan anggaran. Dengan demikian dapat diuraikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, upaya pengelola anggaran dengan tujuan untuk meningkatkan penyerapan anggaran juga akan meningkat.

Prinsip dasar dari teori perilaku organisasi menyatakan bahwa individu akan bersikap sesuai pemahaman tentang keadaan (organisasi) mereka saat ini. Dengan demikian, peran komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menjadi memicu individu tersebut untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi dan memiliki perspektif positif serta berupaya melakukan yang terbaik untuk mendukung organisasinya. Salah satu komitmen yang ditunjukkan oleh pejabat/ pegawai OPD pemerintah Kabupaten Polewali Mandar adalah rasa memiliki yang kuat terhadap organisasinya dimana eratnya hubungan emosional kedaerahan dengan semboyan “malilu sipakainga malamamus sioronni” antara satu dengan yang lain serta individu dengan lingkungan organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Dewi, dkk (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderai pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran sehingga yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang kuat di dalam diri akan mendorong individu berupaya maksimal mencapai tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif terhadap organisasi. Selanjutnya Sukarningsih (2021) menunjukkan bahwa pencapaian realisasi penyerapan anggaran di Polda Sumut akan mengalami peningkatan yang seimbang apabila personil merasakan adanya kenyamanan dilingkungan kerja misalnya dengan adanya tingkat kepedulian yang tinggi antara satu personil dengan personil yang lain.

E. PENUTUP

E.1 Kesimpulan

Penelitian bertujuan menguji hipotesis dari variabel perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia atas penyerapan anggaran, baik secara langsung atau melalui variabel komitmen organisasi sebagai pemoderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis pertama yaitu variabel perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan atas penyerapan anggaran. Artinya, perencanaan anggaran yang berkualitas akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyerapan anggaran. Hasil uji hipotesis kedua, menunjukkan variabel kompetensi sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif signifikan atas penyerapan anggaran. Artinya, tingginya tingkat kemampuan sumber daya manusia (SDM), maka semakin baik pula tingkat penyerapan anggaran. Selanjutnya untuk uji hipotesis ketiga, variabel komitmen organisasi tidak

memoderasi interaksi antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Artinya, tingkat komitmen organisasi tidak mampu mempengaruhi interaksi antara perencanaan anggaran atas tingkat penyerapan anggaran. Sedangkan uji hipotesis keempat, menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memoderasi interaksi antara kompetensi sumber daya manusia atas penyerapan anggaran. Artinya, tingkat komitmen organisasi dapat memperkuat dampak kompetensi sumber daya manusia (SDM) atas penyerapan.

E.2 Saran

- 1) Bagi pihak Pemerintah
 - a) Mengembangkan dan memaksimalkan perencanaan anggaran dan meningkatkan kompetensi aparatur pengelola anggaran seperti memberikan pelatihan dengan mengacu kepada standar, karakteristik dan prinsip-prinsip anggaran sektor publik.
 - b) Menumbuhkan rasa komitmen bagi pengelola anggaran dengan senantiasa melibatkan seluruh komponen unit/manajemen dalam proses perencanaan anggaran agar mampu menyesuaikan antara tujuan-tujuan otoritas pemerintah dengan standar, karakteristik dan prinsip-prinsip penganggaran sektor publik.
- 2) Bagi penelitian selanjutnya
 - a) Diharapkan agar peneliti lebih mampu mengendalikan kesungguhan, keterbukaan, serta kejujuran responden dalam memilih opsi jawaban sesuai dengan keadaan dan kenyataan di lapangan.
 - b) Diharapkan penelitian selanjutnya dapat dikembangkan pada beberapa kabupaten/kota atau kementerian/lembaga untuk data yang lebih lengkap.
 - c) Serta memperpanjang waktu penelitian sehingga data yang diperoleh lebih akurat, lebih menyeluruh agar dapat melengkapi berbagai kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini.

E.3 Keterbatasan

- 1) Penelitian ini belum sepenuhnya mampu memastikan atau mengendalikan keseriusan, dan kejujuran responden dalam memilih pilihan jawaban yang ditunjukkan sesuai dengan keadaan dan kenyataan organisasi, baik karena ketidakmampuan atau pemahaman yang kurang serta adanya unsur tekanan dari pihak tertentu
- 2) Penelitian ini hanya berfokus pada faktor perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Tidak menutup kemungkinan masih terdapat faktor-faktor lainnya yang bisa memengaruhi penyerapan anggaran namun belum diuji dalam penelitian ini.

- 3) Penelitian hanya mengambil lokasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pemerintah kabupaten Polewali Mandar, sehingga untuk Pemerintah kabupaten/kota lain, dimungkinkan terjadinya perbedaan hasil, kondisi dan kesimpulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J. Natalie., Meyer, P. John. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*.
- Anfujatin. 2016. Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *DIA, Jurnal Administrasi Publik ISSN: 0216-6496 Juni 2016, Vol. 14, No. 1*
- Arif, Emkhad. 2012. Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau Tahun 2011. Tesis. Riau: Universitas Islam Riau.
- Bastian, Indra. 2019. *Akuntansi Sektor Publik* (edisi ketiga). banten: Universitas Terbuka.
- Chong, V. K. dan K. M. Chong. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*. Behavioral Research In Accounting. Vol 14.
- Darmawan, D. (2013) Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Surabaya: Pena Semesta.
- Dewi, Ni lu Putu Lestari, Dwirandra, A.A.N.B, Wirakusuma, Made Gede, 2017. Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi SDM Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.4 (2017)
- Halim, Abdul. 2014. *Manajemen Keuangan Sektor Publik problematika penerimaan dan pengeluaran pemerintah*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hanafi, Mahmud. 2018. Materi Pokok Manajemen 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Ikhwanuddin. 2021. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Pemerintahan Daerah (Studi Kasus SKPD Kabupaten Bireuen). *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 2, No. 2, Juli, 2021.
- Kurniawan, Wahyu. Sutisman, Entar. Ermawati, Yana. Pasolo, M. Ridhwansyah Sumartono. 2020. Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Pengguna Anggaran Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan HAM Papua). *The Journal Of Business and Management Research*, Vol. 2, No. 2 (2020).
- Mudrajad, Kuncoro. 2013. "Mudah Memahami dan menganalisis Indikator ekonomi". Yogyakarta : UPP STIM YKPN.

- Musgrave, Richard A. dan Musgrave, Peggy B. (1991). *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktik. Edisi Ke-5*. Jakarta: Erlangga.
- Patiran, Andarias dan Bonsapia, Melyanus. 2018. Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pelaksanaan Anggaran dan Pegawai Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jayapura). *Jurnal Ilmiah Ekonomi*.
- Putri, Kadek Mia Ranisa. Yuniarta, Gede Adi. Prayudi, Made Aristia. 2017. Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran (Survei Pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali). *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha, Jurusan Akuntansi Program S1 (Vol: 8 No: 2 Tahun 2017)*
- Priatno, Prasetyo Adi. 2013. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah*. 1(2):
- Ratag, Wieske Anneleen. Kumenaung, Anderson G. Engka, Daisy S.M. 2019. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran di Lingkungan Universitas Sam Ratulangi. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, Vol. 20, No.3 (2019)
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. 2016. Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives, *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*.
- Sardjito, Bambang, dan Muthaher, Osmad. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. Makassar, 26-28.Juli 2007.
- Saryanto, Eko. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Realisasi Anggaran Belanja pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kota Palu. Universitas Hasanuddin, Makassar.