

**DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MODERATING VARIABLE**

Ahmad Sirin¹⁾; Indarto²⁾; Wyati Saddewisasi³⁾
dewan_o6@yahoo.co.id¹⁾; indarto@usm.ac.id²⁾; wyatis@yahoo.com³⁾

Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel*Sejarah Artikel:*

Diterima : 7 Juli 2020
Disetujui : 29 Juli 2020
Dipublikasikan : 15
Agustus 2020

Keywords:

budget absorption;
budget evaluation;
budget planning;
human resource
competence;
organizational
commitment.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 35 Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota di Jawa Tengah dan 1 Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Sampel sebanyak 106 responden. Responden penelitian adalah pegawai pengelola keuangan, yaitu Perencana, Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara Pengeluaran dan Staf Pengelola Keuangan pada 36 satuan kerja pada lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data dianalisis dengan menggunakan *partial least square* (PLS). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran. Variabel komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada satuan kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.

DETERMINANTS OF BUDGET ABSORPTION WITH THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE**Abstract**

This study aims to analyze the effect of budget planning, human resource competence and budget evaluation on budget absorption through organizational commitment as a moderating variable. The population in this study were 35 district / city offices of the Ministry of Religion in Central Java and 1 Regional Office of the Ministry of Religion, Central Java Province. The sample was 106 respondents. The respondents are financial management employees, namely planners, commitment makers, expenditure treasurers and financial management staff in 36 work units within the Regional Office of the Ministry of Religion, Central Java Province. Data collection was carried out through a survey using a questionnaire distributed to respondents. Data were analyzed using partial least square (PLS) with SmartPLS tools. The results showed that budget planning, human resource competence and budget evaluation had a positive and significant effect on the level of budget absorption. The organizational commitment variable does not strengthen the influence of budget planning, human resource competence and budget evaluation on budget absorption in the work unit within the Regional Office of the Ministry of Religion of Central Java Province.

Alamat korespondensi :

Isikan alamat institusi

E-mail: indarto@usm.ac.id

ISSN

1979-4800 (cetak)

2580-8451 (online)

PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 258/PMK.02/2015 tentang Tata Cara Pemberian Penghargaan dan Pengenaan Sanksi atas Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga mensyaratkan pemberian penghargaan kepada Kementerian/Lembaga salah satunya adalah persentase penyerapan anggaran paling sedikit 95 persen. Menurut Alumbida et al. (2016), dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, minimnya penyerapan anggaran memang tidak dapat dijadikan sebagai indikator buruknya kinerja birokrasi, akan tetapi kondisi perekonomian saat ini masih bergantung pada konsumsi pemerintah. Belanja pemerintah menjadi salah satu penentu pertumbuhan perekonomian yang mendorong terciptanya *multiplier effect*, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Joko Widodo menyatakan anggaran yang sudah dialokasikan negara agar segera dieksekusi, dibelanjakan mulai Januari, agar masyarakat menerima manfaatnya. Para Menteri dan Kepala daerah secepatnya melakukan belanja barang dan lelang proyek (Kompas, 14 November 2019). Setiap instansi harus mengatur pengeluaran anggaran agar berjalan lancar dan dapat mendukung keberhasilan pencapaian sasaran pembangunan nasional. Asumsi dampak yang diharapkan dari pengeluaran pemerintah adalah untuk kegiatan produktif misalnya belanja infrastruktur yang mana bersentuhan langsung dengan kepentingan publik yang dalam hal ini dapat menstimulus perekonomian (Andriati, 2019).

Salah satu permasalahan dalam penyerapan anggaran pemerintah adalah tidak terpenuhinya target penyerapan anggaran terutama pada semester I, sehingga terjadi penumpukan belanja pemerintah di triwulan terakhir (Nugroho & Alfarisi, 2017). Padahal satuan kerja telah berkomitmen untuk merealisasikan anggaran sesuai dengan rencana kegiatan dan sudah dituangkan dalam halaman III Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Namun ternyata rencana penarikan dana yang dituangkan dalam halaman III DIPA dibuat tidak realistis dan tidak mencerminkan rencana yang sesungguhnya. Dampak lain terhadap penumpukan anggaran pada akhir tahun adalah kurangnya pengawasan kelengkapan dokumen pertanggungjawaban (Negara, et al., 2018). Pelaksana anggaran fokus mengejar target penyerapan anggaran dengan waktu yang sempit terkadang berakibat pada proses lelang yang tergesa-gesa, sehingga tidak profesional, memaksakan pelaksanaan kegiatan yang tidak perlu dan menurunnya kualitas pelaksanaan kegiatan.

Permasalahan klasik di pemerintahan daerah berupa lambatnya penyerapan anggaran kembali terulang pada semester I Tahun 2019 (Kompas, 2 September 2019). Realisasi anggaran Pemerintah pada semester I 2019 masih di bawah target APBN, yaitu untuk pendapatan negara sebesar 41,51% dan belanja negara sebesar 42,03%. Realisasi ini turun dari periode yang sama tahun sebelumnya, yaitu pendapatan negara sebesar 43,99% dan belanja negara sebesar 42,51%.

Kondisi serapan anggaran rendah pada semester I juga terjadi pada Kementerian Agama RI. Realisasi anggaran Kementerian Agama Semester I Tahun 2019 sebesar 38,83%, sebelumnya 36,05 (2018) dan 35,78% (2017). Kementerian Agama adalah salah satu Kementerian/Lembaga dengan anggaran terbesar urutan ke-4 (CNBC Indonesia, 18 Mei 2018). Kementerian dengan anggaran terbesar tersebut akan menjadi sorotan publik terkait penyerapan anggaran.

Senada dengan Kementerian Agama RI, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah juga terjadi serapan anggaran yang rendah. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Realisasi Anggaran Semester I Tahun 2017-2019
Satuan Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah
(Dalam Jutaan)

Tahun	Pagu	Realisasi	%
2017	6.988.221,31	2.750.532,68	39,36
2018	6.953.454,04	2.757.147,07	39,65
2019	7.409.650,24	2.948.761,69	39,80

Sumber: Data diolah dari OMSPAN, 2017-2019

Pada Tabel 1 menunjukkan realisasi anggaran satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah Semester I Tahun 2019 sebesar 39,80%, sebelumnya 39,65 (2018) dan 39,36% (2017). Jawa Tengah merupakan penerima anggaran terbesar ketiga setelah Jawa Timur dan Jawa Barat. Permasalahan anggaran dan laporan yang terjadi pada Kementerian Agama akan dirasa ringan jika tiga provinsi besar tersebut telah selesai permasalahannya. Maka penelitian ini mengambil objek pada satuan kerja di wilayah Jawa Tengah selain karena proporsi anggaran yang besar, juga terkait kompleksitas permasalahan dan jumlah kabupaten/kota yang terbanyak.

Berdasarkan fenomena yang terjadi tentunya ini menimbulkan permasalahan karena tidak proporsionalnya penyerapan anggaran di sepanjang tahun anggaran. Menurut Halim (2017) faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran meliputi lemahnya perencanaan anggaran, lamanya proses pembahasan anggaran, lambannya proses tender, ketakutan pejabat dalam menggunakan anggaran, keterbatasan sumber daya manusia, peraturan/petunjuk teknis dan pelaksanaan kegiatan. Penyerapan anggaran yang rendah tentunya akan menyebabkan potensi kerugian bagi perekonomian nasional. Efek berganda (*multiplier effect*) yang diharapkan dari anggaran yang dikeluarkan pemerintah dalam perekonomian nasional menjadi sia-sia.

Penelitian tentang faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran telah banyak dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh pada penyerapan anggaran dilakukan oleh Aldita & Munirudin (2018), Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019) dan Zarinah, et al. (2016). Sebaliknya, penelitian Fitriyani, et al. (2015), Rifai, et al. (2016) dan Seftianofa & Adam (2013) memberikan hasil bahwa faktor perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Sedangkan penelitian tentang pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dilakukan oleh Abdurrahman & Marsus (2017), Aldita & Munirudin (2018), Fitriyani, et al. (2015), Negara, et al. (2018), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019), Wadi, et al. (2016) dan Zarinah, et al. (2016). Sebaliknya, penelitian Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017) dan Rifai, et al. (2016) memberikan hasil bahwa faktor kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Terkait faktor evaluasi anggaran, penelitian yang dilakukan oleh Hassan & Sumiyu (2018), Wadi, et al. (2016) dan Yustini (2014) menyatakan pengendalian atau evaluasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil sebaliknya bahwa faktor

evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran adalah penelitian Saptawardani & Sudaryati (2015).

Merujuk pada berbagai ulasan hasil penelitian sebelumnya terdapat ketidakkonsistenan hasil yang mempengaruhi penyerapan anggaran. Diduga terdapat faktor lain yang bersifat situasional yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi satu situasi tertentu. Dimana faktor tersebut mampu memperkuat ataupun memperlemah hubungan atau menjelaskan kedudukan faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan tersebut adalah komitmen organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada satuan kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.

TELAAH PUSTAKA

Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Perencanaan merupakan unsur penting dalam organisasi. Perencanaan sebagai acuan dan penentuan aktivitas yang perlu dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Halim, 2017). Begitu juga Proses perencanaan anggaran merupakan salah satu langkah penting dalam pengelolaan anggaran. Perencanaan anggaran yang baik diperlukan agar dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang telah disusun tidak menemui hambatan, sehingga anggaran bisa terserap secara efektif dan tepat waktu.

Rencana penyerapan anggaran sebenarnya sudah dituangkan dalam halaman III Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Namun ternyata rencana penarikan dana yang dituangkan dalam halaman III DIPA dibuat tidak realistis. Setiap pagu belanja berdasarkan kegiatan cukup dibagi rata dengan dua belas bulan. Hal ini tidak mencerminkan rencana penarikan dana yang sesungguhnya, karena tidak disesuaikan dengan jadwal kegiatan yang direncanakan. Kecuali pagu belanja gaji yang memang direalisasikan setiap bulan. Permasalahan inilah yang menunjukkan pentingnya perencanaan anggaran yang terukur sebagai pedoman dalam penyerapan anggaran, sehingga bisa dihindari penumpukan anggaran pada akhir tahun anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Aldita & Munirudin (2018), Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019) dan Zarinah, et al. (2016) menghasilkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sebaliknya, penelitian Fitriyani, et al. (2015), Rifai, et al. (2016) dan Seftianofa & Adam (2013) memberikan hasil bahwa faktor perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁ : Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia (Negara, et al. 2018). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dulu disebut PNS harus memiliki kompetensi.

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik berupa pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan.

Sumber daya manusia yang kompeten akan menentukan dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi serta menjadi kelebihan tersendiri bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Pegawai yang mendapatkan tugas sebagai pengelola keuangan harus memiliki kompetensi tertentu. Dimulai dari pengetahuan tata kelola keuangan, pengetahuan komputer, pemahaman peraturan dan petunjuk teknis. Semakin baik kompetensi pegawai pengelola keuangan akan semakin baik pula penyerapan anggaran.

Penelitian tentang pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dilakukan oleh Abdurrahman & Marsus (2017), Aldita & Munirudin (2018), Fitriyani, et al. (2015), Negara, et al. (2018), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019), Wadi, et al. (2016) dan Zarinah, et al. (2016). Sebaliknya, penelitian Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017) dan Rifai, et al. (2016) memberikan hasil bahwa faktor kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂ : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dalam melakukan suatu kegiatan, evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dari proses maupun hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan. Evaluasi ini bisa digunakan sebagai dasar perbaikan pada kegiatan berikutnya. Evaluasi anggaran dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dengan anggarannya, mencari kendala dan memberikan alternatif solusi untuk perbaikan pada periode berikutnya. Evaluasi anggaran bisa dilakukan pada tahun berjalan agar pelaksanaan anggaran sesuai dengan yang direncanakan, maupun tahun sebelumnya untuk menilai kinerja pelaksanaan anggaran pada periode tersebut. Jadi evaluasi anggaran dapat dilakukan guna mengawal pelaksanaan anggaran sesuai dengan perencanaan anggaran, sehingga dapat dihindari penumpukan anggaran pada akhir tahun anggaran.

Penelitian tentang evaluasi anggaran dilakukan oleh Hassan & Sumiyu (2018), Wadi, et al. (2016) dan Yustini (2014) dengan hasil bahwa pengendalian atau evaluasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil sebaliknya bahwa faktor evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran adalah penelitian Saptawardani & Sudaryati (2015).

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali pengaruh evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃ : Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki

persepsi yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi rendah akan memiliki perhatian yang rendah untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan cenderung mencoba memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong tim penyusun anggaran berpartisipasi dan mengerahkan semua kemampuan untuk merencanakan anggaran dengan baik (Sari, et al. 2019). Program dan kegiatan yang direncanakan berdasarkan partisipasi atas kebutuhan satuan kerja yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Hasil penelitian Sari, et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating karena mampu memperkuat hubungan antara pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian Dewi, et al. (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali interaksi komitmen organisasi dengan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₄ : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki persepsi yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi rendah akan memiliki perhatian yang rendah untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan cenderung mencoba memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong tim pengelola keuangan mengerahkan semua kemampuan untuk meningkatkan penyerapan anggaran (Dewi, et al. 2017).

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

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali interaksi komitmen organisasi dengan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Evaluasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

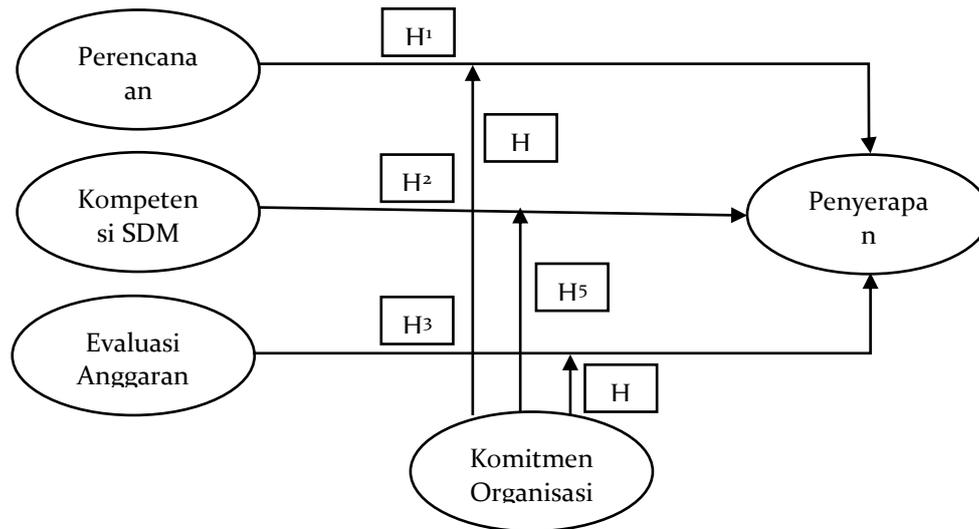
Komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki persepsi yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi rendah akan memiliki perhatian yang

rendah untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan cenderung mencoba memenuhi kepentingan pribadi.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali interaksi komitmen organisasi dengan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₆: Komitmen organisasi memperkuat pengaruh evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran yang disajikan pada gambar 1.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah tim pengelola keuangan pada Satuan Kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah 36 satuan kerja yang menangani pengelolaan anggaran terdiri atas Perencana, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Bendahara Pengeluaran (BP) dan Staf Pengelola Keuangan. Teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan metode purposive sampling yaitu metode penentuan sampel dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Sugiyono, 2019).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk angka-angka, yang menunjukkan nilai terhadap besarnya variabel yang diwakilinya. Data dalam penelitian ini berdasarkan sumbernya adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi anggota sampel berupa kuesioner.

Pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan menyebarkan kuesioner yang didistribusikan secara langsung sendiri oleh peneliti kepada pegawai yang terlibat langsung dalam pengelolaan anggaran pada Satuan Kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Kuesioner yang diberikan berisi sejumlah permohonan pengisian kuesioner kepada para responden disertai daftar pertanyaan atau

pernyataan terstruktur disampaikan kepada responden untuk ditanggapi sesuai dengan kondisi yang dialami oleh responden yang bersangkutan. Dalam kuesioner ini digunakan model pertanyaan tertutup, pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Kuesioner juga ditambahkan pertanyaan terbuka untuk memperdalam alasan responden terhadap pilihan tersebut.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) yang dioperasikan dengan program *SmartPLS* 3.3.2. Sebelum dilakukan uji hubungan antarvariabel, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen, yaitu validitas dan reliabilitas. *Convergent Validity* dilihat pada *fitur loading factor* (LF) dan *average variance extracted* (AVE), sedangkan *discriminant validity* dilihat pada *fitur cross loading*. Adapun reliabilitas dapat dilihat pada *fitur cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada *fitur koefisien jalur* (*path coefficient*), yang menggambarkan kekuatan hubungan dan melihat signifikansi hubungan antarvariabel. Kriteria koefisien jalur dinyatakan signifikan jika *t* statistik lebih dari 1,96 (*one-tailed*) dan nilai *probability value* (*p-value*) kurang dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

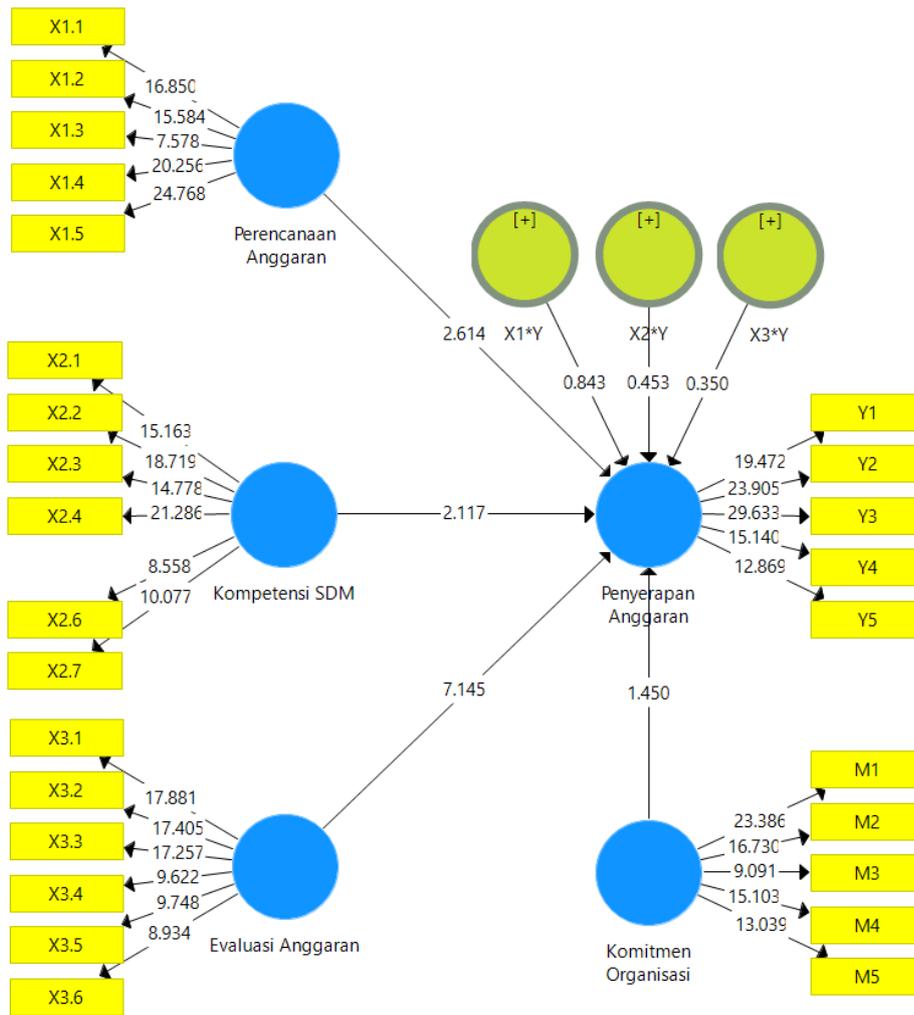
HASIL UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis untuk melihat signifikansi hubungan antarvariabel yaitu melalui arah hubungan variabel yang ditunjukkan oleh nilai *original sampel* yang sejalan dengan yang dihipotesiskan, nilai *t* statistik dan nilai *probability value* (*p-value*). Hasil uji *path coefficient* dan *ouput inner model* disajikan pada Tabel 2 dan gambar 2.

Tabel 2
Path Coefficient

Diagram Jalur	Original Sample	Mean Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Value
Perencanaan Anggaran → Penyerapan Anggaran	-0,252	-0,233	0,096	2,614	0,009
Kompetensi SDM → Penyerapan Anggaran	0,184	0,198	0,087	2,117	0,035
Evaluasi Anggaran → Penyerapan Anggaran	0,764	0,742	0,107	7,145	0,000
Komitmen Organisasi → Penyerapan Anggaran	0,133	0,126	0,092	1,450	0,148
Perencanaan Anggaran*Komitmen Organisasi → Penyerapan Anggaran	0,099	0,102	0,117	0,843	0,400
Kompetensi SDM*Komitmen Organisasi → Penyerapan Anggaran	-0,047	-0,042	0,104	0,453	0,651
Evaluasi Anggaran*Komitmen Organisasi → Penyerapan Anggaran	0,052	0,039	0,147	0,350	0,727

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)



Gambar 2. Tampilan Output Inner Model

PEMBAHASAN

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian perencanaan anggaran berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran. Dalam hal ini variabel perencanaan anggaran menggunakan indikator permasalahan yang sering terjadi dalam perencanaan. Dengan kata lain, jika permasalahan yang terjadi dalam perencanaan semakin tinggi, maka penyerapan anggaran semakin rendah.

Permasalahan perencanaan yang sering terjadi diantaranya revisi anggaran level Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan yang akan memakan waktu relatif lama. Ditambah lagi nanti ada tambahan anggaran belanja modal dari unit eselon I ketika

proses revisi anggaran level DJA. Tambahan anggaran belanja modal pada waktu menjelang akhir tahun anggaran tentunya menyulitkan satuan kerja untuk merealisasikannya. Jika dipaksakan direalisasikan maka ada resiko pekerjaan yang kurang akuntabel. Akhirnya banyak satuan kerja yang membiarkan anggaran tersebut masih utuh, sehingga penyerapan anggaran menjadi rendah.

Permasalahan perencanaan anggaran lain seperti kesesuaian dengan data dukung. Akurasi data menjadi permasalahan karena menjadi sumber data dalam perencanaan anggaran. Jika data yang disajikan tidak valid, maka anggaran yang direncanakan menjadi tidak tepat dan tidak reliable, bisa jadi kekurangan bahkan kelebihan anggaran yang akan menyebabkan penyerapan anggaran rendah. Permasalahan lainnya adalah kesesuaian dengan kebutuhan. Memang benar bahwa anggaran disusun sesuai dengan kebutuhan satuan kerja masing-masing. Namun ketika anggaran turun, cukup jauh dari apa yang disusun semula.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Penelitian tersebut dilakukan oleh Aldita & Munirudin (2018), Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019) dan Zarinah, et al. (2016). Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fitriyani, et al. (2015), Rifai, et al. (2016) dan Seftianofa & Adam (2013) yang memberikan hasil bahwa faktor perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Dengan kata lain semakin kompeten pegawai pengelola keuangan, maka penyerapan anggaran lebih mudah direalisasikan dengan baik. Indikator variabel kompetensi sumber daya manusia terdiri atas *knowledge*, *skill*, *attitude* dan pelatihan.

Kompetensi sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi serta menjadi kelebihan tersendiri bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Pegawai yang mendapatkan tugas sebagai pengelola keuangan harus memiliki kompetensi tertentu. Dimulai dari pengetahuan tata kelola keuangan, pengetahuan komputer, pemahaman peraturan dan petunjuk teknis. Dalam konsep *goal setting theory* kompetensi bisa dijadikan motivasi untuk bisa meningkatkan kinerja masing-masing pegawai yang pada akhirnya sejalan dengan tujuan peningkatan kinerja organisasi. Sehingga diharapkan semakin baik kompetensi pegawai pengelola keuangan akan semakin baik pula penyerapan anggaran.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Penelitian tersebut dilakukan oleh Abdurrahman & Marsus (2017), Aldita & Munirudin (2018), Fitriyani, et al. (2015), Negara, et al. (2018), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019), Wadi, et al. (2016) dan Zarinah, et al. (2016). Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017) dan Rifai, et al. (2016) yang memberikan hasil bahwa faktor kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian evaluasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Indikator variabel evaluasi anggaran terdiri atas target penyerapan anggaran, konsistensi,

efisiensi, capaian output dan frekuensi evaluasi. Pada umumnya kegiatan evaluasi anggaran pada Lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah diselenggarakan periode triwulanan. Bahkan ada satuan kerja yang menyelenggarakan kegiatan evaluasi anggaran setiap bulan. Kegiatan ini penting dalam rangka menilai kegiatan pengelolaan anggaran apakah telah sesuai dengan yang direncanakan, apakah sudah tepat sasaran dan tepat waktu, serta kendala apa yang dihadapi. Hasil evaluasi nantinya diharapkan akan mampu memberikan potret informasi yang obyektif sehingga kendala atau permasalahan yang ada dapat diselesaikan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

Evaluasi anggaran merupakan bagian tidak terpisahkan dalam proses manajemen pengelolaan anggaran. Jika dikaitkan dengan *goal setting theory* evaluasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui kekurangan dari proses maupun hasil akhir dari kegiatan yang dilaksanakan dan sekaligus digunakan sebagai dasar perbaikan pada kegiatan berikutnya. Evaluasi anggaran dalam konteks ini meliputi target penyerapan anggaran, konsistensi rencana dan realisasi, efisiensi, capaian *output* dan frekuensi evaluasi. Jadi evaluasi anggaran ini penting untuk mengawal pelaksanaan anggaran sesuai dengan perencanaan anggaran, sehingga dapat dihindari penumpukan anggaran pada akhir tahun anggaran.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Penelitian tersebut dilakukan oleh Hassan & Sumiyu (2018), Wadi, et al. (2016) dan Yustini (2014). Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Saptawardani & Sudaryati (2015) yang memberikan hasil bahwa faktor evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Komitmen Organisasi Memperkuat Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Dengan kata lain tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki pengelola keuangan tidak mampu mempengaruhi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hal itu disebabkan diantaranya kesesuaian anggaran dengan kebutuhan. Pada tahap penyusunan, program dan kegiatan direncanakan sedemikian rupa mengakomodasi kebutuhan masing-masing seksi, namun pada kenyataannya anggaran turun sangat terbatas tidak sesuai dengan apa yang direncanakan. Hal ini menjadi alasan pengelola keuangan merencanakan anggaran hanya sebagai rutinitas semata. Rendahnya motivasi pengelola keuangan dalam merencanakan anggaran tentunya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Permasalahan perencanaan lain adalah revisi anggaran level Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan yang akan memakan waktu relatif lama. Perencanaan anggaran yang sudah disusun target jumlah, waktu dan output realisasi menjadi terganggu karena harus menunggu hasil revisi, bisa sampai tiga bulan. Pengelola keuangan yang hanya bisa pasrah menunggu tersebut akan mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

Pegawai pengelola keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai perencana anggaran merasa bahwa tugas tersebut memang sudah menjadi tanggung jawabnya dan harus dikerjakan sampai tuntas. Komitmen yang dimiliki lebih pada komitmen pribadi atas pekerjaan yang menjadi amanah dari Tuhan. Ada atau tidak adanya

pimpinan tugas dan fungsinya akan dikerjakan sebagaimana biasanya. Hal itu juga akan mempengaruhi komitmen pada organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Penelitian tersebut dilakukan oleh Dewi, et al. (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Sari, et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating karena mampu memperkuat hubungan antara pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil pengujian, variabel komitmen organisasi termasuk dalam klasifikasi moderasi potensial (*homologiser moderator*), yaitu variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran.

Komitmen Organisasi Memperkuat Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Dengan kata lain tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki pengelola keuangan tidak mampu mempengaruhi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Hal itu disebabkan diantaranya tidak adanya *reward and punishment*. Kementerian Agama belum menerapkan mekanisme pemberian penghargaan atau hukuman terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang berprestasi dengan yang tidak, memperoleh imbalan yang sama, yaitu gaji dan tunjangan. Pegawai yang penting berangkat pagi pulang sore dapat gaji dan tunjangan sudah cukup. Hal ini menjadi alasan pengelola keuangan bekerja hanya sebagai rutinitas semata, tidak perlu meningkatkan kompetensi. Rendahnya motivasi pengelola keuangan dalam meningkatkan kompetensi tentunya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Hal lain yang menyebabkan komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran adalah keterlibatan pegawai. Kementerian Agama tidak melibatkan pegawai pengelola keuangan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan organisasi hanya melibatkan unsur pimpinan saja. Pengelola keuangan yang memperjuangkan pengelolaan anggaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai pelaporan merasa tidak diajak bicara dalam pengambilan keputusan.

Pegawai pengelola keuangan dalam hal kompetensi merasa bahwa kebutuhan pelatihan seperti seminar, sosialisasi, orientasi dan *workshop* merupakan penugasan dari pimpinan, bukan inisiatif sendiri. Peningkatan kompetensi pegawai terjadi jika memang ada penugasan saja. Tidak adanya mekanisme *reward and punishment* berpengaruh pada motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya terkait dengan tugas dan fungsinya. Hal itu juga akan mempengaruhi komitmen pada organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

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 sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil pengujian, variabel komitmen organisasi termasuk dalam klasifikasi moderasi potensial (*homologiser moderator*), yaitu variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel kompetensi sumber daya manusia dan penyerapan anggaran.

Komitmen Organisasi Memperkuat Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan hasil pengujian, komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hal itu disebabkan diantaranya kegiatan evaluasi anggaran dianggap sebagai pekerjaan rutinitas saja, sebagaimana perencanaan, pelaksanaan, sampai pada pelaporan. Pegawai pengelola keuangan dalam melaksanakan evaluasi anggaran merasa tugas tersebut memang sudah menjadi tanggung jawabnya dan harus dikerjakan sampai tuntas. Komitmen yang dimiliki lebih pada komitmen pribadi atas pekerjaan yang menjadi amanah dari Tuhan. Ada atau tidak adanya pimpinan tugas dan fungsinya akan dikerjakan sebagaimana biasanya. Rendahnya motivasi pengelola keuangan dalam melakukan evaluasi anggaran tentunya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Berdasarkan hasil pengujian, variabel komitmen organisasi termasuk dalam klasifikasi moderasi potensial (*homologiser moderator*), yaitu variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel evaluasi anggaran dan penyerapan anggaran.

PENUTUP

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana agar target penyerapan anggaran tercapai pada satuan kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah”. Target penyerapan anggaran tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas perencanaan anggaran, meningkatkan kompetensi pegawai pengelola keuangan dan melakukan evaluasi anggaran secara periodik.

Selain itu tidak kalah penting adalah bagaimana meningkatkan motivasi pegawai pengelola keuangan. Motivasi tersebut seperti mekanisme *reward and punishment* dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan menjadi alasan pegawai pengelola keuangan bekerja sekadar rutinitas menjalankan tugas dan fungsi saja, tanpa ada kepentingan untuk meningkatkan kompetensi. Satuan kerja harus mengimplementasikan mekanisme *reward and punishment* dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Langkah ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi pegawai pengelola keuangan yang berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial dalam bidang pengelolaan anggaran kepada Satuan Kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, bahwa terdapat pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran. Jawaban responden dalam pertanyaan terbuka bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menjelaskan implikasi manajerial. Adapun implikasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, permasalahan perencanaan harus diminimalkan guna meningkatkan target penyerapan anggaran. Permasalahan tersebut seperti akurasi data dukung perencanaan yang kurang memadai, anggaran pemerintah yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan revisi anggaran yang membutuhkan waktu relatif lama harus dicarikan alternatif solusi. Alternatif

solusi bisa diambil seperti satuan kerja tidak diperkenankan me-markup data dukung perencanaan, jika perlu ada *data base* yang bisa diambil oleh pengambil kebijakan di pusat. Adanya keterbatasan anggaran pemerintah yang tidak mampu memenuhi kebutuhan satuan kerja bisa diinformasikan dari awal penyusunan terkait batasan program dan kegiatan yang boleh direncanakan. Sehingga satuan kerja sudah tahu dari awal dan tidak kecewa yang berulang. Revisi anggaran level Direktorat Jenderal Anggaran yang membutuhkan waktu relatif lama mungkin bisa merubah kewenangan revisi menjadi kewenangan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang membutuhkan waktu satu hari.

Kedua, peningkatan kompetensi merupakan kebutuhan organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai pengelola keuangan. Dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi dan hal-hal baru seperti aturan, kebijakan dan aplikasi mengharuskan pegawai diikutkan pelatihan seperti seminar, *workshop*, sosialisasi maupun orientasi. Peningkatan kompetensi tersebut mampu meningkatkan kinerja organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Ketiga, evaluasi anggaran yang dilaksanakan secara periodik mampu meningkatkan penyerapan anggaran. Dalam kegiatan evaluasi anggaran, permasalahan atau kendala yang dihadapi satuan kerja akan segera dicarikan solusi untuk perbaikan kegiatan berikutnya. Kebiasaan penumpukan anggaran pada akhir tahun anggaran akan bisa dihindari, sehingga target penyerapan anggaran terpenuhi.

Keempat, permasalahan dalam perencanaan anggaran berdampak pada rendahnya komitmen pegawai pengelola keuangan terhadap organisasi. Permasalahan tersebut harus dicarikan solusi untuk meningkatkan motivasi pegawai pengelola keuangan. Dominasi komitmen pribadi atas komitmen organisasi dalam menghadapi permasalahan perencanaan mengakibatkan tidak mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Kelima, satuan kerja harus memberlakukan mekanisme *reward and punishment* dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya komitmen pegawai pengelola keuangan terhadap organisasi. Dominasi komitmen pribadi atas komitmen organisasi mengakibatkan tidak mampu memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Keenam, dalam hal evaluasi anggaran, satuan kerja juga harus memberlakukan mekanisme *reward and punishment* dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya komitmen pegawai pengelola keuangan terhadap organisasi. Dominasi komitmen pribadi atas komitmen organisasi mengakibatkan tidak mampu memperkuat pengaruh evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain: pertama, penelitian ini tidak mampu mengendalikannya atau menjamin kesungguhan, keterbukaan dan kejujuran responden dalam partisipasi menjawab kuesioner sesuai dengan keadaan dan kenyataan. Kedua, Penelitian ini hanya menguji determinan penyerapan anggaran yaitu perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai *moderating variable*. Masih banyak faktor lain yang mampu mempengaruhi penyerapan anggaran yang belum diuji dalam penelitian ini.

Ketiga, terdapat indikator yang tidak valid dengan nilai *loading factor* yang rendah sehingga harus dikeluarkan dari perhitungan. Indikator tersebut adalah revisi anggaran menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran pada variabel perencanaan anggaran dan saya berprinsip pekerjaan adalah suatu amanah atasan pada variabel kompetensi sumber daya manusia. Keempat, nilai t statistik variabel moderasi yang rendah menunjukkan variabel komitmen organisasi tidak mampu untuk memperkuat pengaruh perencanaan

anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M & Marsus, F, 2017, *Factor Analysis for Slow Budget Realization*, International Journal of Innovation and Economic Development 3 (1): 28-50.
- Aldita, A. F. & Muniruddin, A, 2018, *Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM, Pemahaman atas Sistem Akuntansi, Lingkungan Birokrasi dan Komitmen Organisasi terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran SKPD Kota Langsa*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) 3 (1): 82-95.
- Alumbida, D. I., Saerang, D. P. E. & Ilat, V, 2016, *Pengaruh Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud*, Jurnal Accountability 5 (2): 141-151.
- Andriati, Reny, 2019, *Factors Affect Budget Absorption in Government Institutions of Indonesia, 2017*, Journal of Governance and Public Policy 6 (2): 101-109.
- CNBC Indonesia, 2018, *Ini Kementerian dengan Pagu Terbesar di RAPBN 2019*, 18 Mei 2018, Diakses 25 Oktober 2019.
- Dewi, N. L. P. L., Dwirandra, A. A. N. B. & Wirakusuma, M. G, 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): 1609-1638.
- Erlina, Saputra, A. & Muda, I, 2017, *The Analysis of The Influencing Factors of Budget Absorption*, International Journal of Economic Research 14 (12): 287-300.
- Fitriani, N., Masdjojo, G. N. & Suwanti, T, 2015, *Exploring The Factors that Impact The Accumulation of Budget Absorption in the End of Fiscal Year 2013: A Case Study in Pekalongan City of Central Java Indonesia*, South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law 7 (3): 50-57.
- Halim, Abdul, 2017, *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah*, Jakarta: Salemba Empat.
- Hutapea, P. & Thoha, N., 2008, *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ihsanuddin, 2019, *Jokowi: Rakyat Dapat Manfaat atau Tidak dari Belanja Negara*, Kompas 14 November 2019, Diakses 15 November 2019.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *APBN Kita: Kinerja dan Fakta*. Edisi Juli 2019. www.kemenkeu.go.id/apbnkita. Diakses pada 30 September 2019.

- Mardiasmo, 2009, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Negara, P. K., Handajani, L. & Effendy, L., 2016, *Studi Kasus Fenomena Tingkat Serapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah*, *Jurnal Akuntansi dan Investasi* 19 (1): 76-91.
- Nugroho, R. & Alfarisi, S., 2017, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)*, *Jurnal BPPK* 10 (1): 23-37.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang *Tata Cara Pembayaran Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara*.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 258/PMK.02/2015 tentang *Tata Cara Pemberian Penghargaan dan Pengecualan Sanksi atas Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 tentang *Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran 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 Negara/Lembaga*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang *Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara*.
- Pratama, N. D., Abdurrahim, A. & Sofyani, H., 2018, *Determinan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Penyerapan Anggaran di Pemerintah Daerah*, *Jurnal Review Akuntansi dan Keuangan (JRAK)* 8 (1): 9-24.
- Rahayu, K., Y., 2019, *10 Kabupaten/Kota dengan Penyerapan Anggaran Sangat Rendah*, *Kompas* 2 September 2019, Diakses 25 Oktober 2019.
- Ramdhani, D. & Anisa, I. Z., 2017, *Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten*, *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu* 10 (1): 134-147.
- Rifai, A., Inapty, B. A., Pancawati, S. M., 2016, *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris pad SKPD Pemprov NTB)*, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis* 11 (1): 1-10
- Robbins, S., P. & Judge, T. A., 2015, *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.

- Saptawardani, A. & Sudaryati, D., 2015, *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis 16 (1): 1-11.
- 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 10 (02): 2173-2188.
- Seftianofa, 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 4 (1): 75-84.
- Sugiyono, 2019, *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)*.
- Wadi, M. I., Herwanti, T. & Husnan, L. H., 2019, *Causes of delays in budget absorption as the development of good governance on deconcentration and co-administration task budget (A case study at the work unit of DKP-NTB Province)*, The Indonesian Accounting Review 6 (2): 171-180.
- Yunarto, Imam, 2011, *Memahami Proses Penganggaran untuk Mendorong Optimalisasi Penyerapan Anggaran*, Paris Review 3 (6): 12-18.
- Yustini, Santi, 2014, *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Moderating*, Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen 4 (2): 110-119.
- Zarinah, M., Darwanis & Abdullah, S, 2016, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Aceh Utara*, Jurnal Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala 5 (1): 90-97.