

ANALISIS DETERMINASI PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PERENCANAAN ANGGARAN DAN POLITIK ANGGARAN SEBAGAI PEMODERASI

Titin Delia¹, Syahril Djaddang², Suratno³, JMV. Mulyadi⁴

Program Studi Akuntansi, Pascasarjana Universitas Pancasila

¹Corresponding author: titindelia11@gmail.com 

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim: 13/02/2021

Revisi pertama: 26/05/2021

Diterima: 10/06/2021

Tersedia online: 21/06/2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran dengan perencanaan anggaran dan politik anggaran sebagai variabel pemoderasi pada satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan. Pendekatan survei dilakukan untuk memperoleh data dari 16 satker Badan Litbangkes, dan sebanyak 94 sampel diperoleh melalui *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan analisis regresi berganda dan uji residual. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penyerapan anggaran dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi sumberdaya manusia, proses pengadaan barang dan jasa, dan komitmen organisasi. Interaksi perencanaan anggaran dan politik anggaran dapat memperkuat hubungan antara kompetensi SDM dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran, namun tidak signifikan dalam memoderasi proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran.

Kata Kunci: Penyerapan anggaran, kompetensi SDM, pengadaan barang dan jasa, komitmen organisasi, perencanaan anggaran

ABSTRACT

This study analyses the factors influencing budget absorption with budget planning and political budgeting as moderating variables in the Health Research and Development Agency. The survey approach was carried out to obtain data from 16 work unit of the Research and Development Agency, and as many as 94 samples were obtained through purposive sampling. The data obtained were analyzed using multiple regression analysis. This study proves that budgetary competence is significantly influenced by human resources, the process of procurement of goods and services, and organizational commitment. The interaction of budget planning and budgeting can strengthen the relationship between human resources and organizational commitment to budget absorption. However, budget planning and budgeting are not significant in moderated the procurement of goods and services to the budget absorption.

Keywords: *Budget absorption, human resources commitment, procurement of goods and services, organizational commitment, budget planning*

1. Pendahuluan

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi yang berperan sebagai instrumen kebijakan ekonomi yang berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara (UU 17/2003). Pemerintah setiap tahunnya membuat APBN dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), dan dalam pelaksanaannya APBN dituangkan dalam sebuah dokumen yaitu Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). DIPA adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang disusun oleh masing-masing satuan kerja pada Kementerian/Lembaga dan disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atau Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN).

Tahapan selanjutnya setelah pengesahan DIPA, masing-masing satker melaksanakan pencairan anggaran yang termasuk dalam kegiatan penyerapan anggaran. Penyerapan anggaran dapat dikatakan menjadi salah satu faktor pembangunan suatu negara karena melalui belanja negara pembelian barang dan jasa publik banyak dilakukan. Ketika proses penyerapan anggaran berjalan lambat, maka hal tersebut dapat menyebabkan perlambatan pertumbuhan ekonomi dan juga dapat mengakibatkan kerugian secara ekonomi terhadap keuangan negara. Kondisi penyerapan anggaran baik pada pemerintah maupun daerah di Indonesia mempunyai tren yang hampir sama, yaitu lambat diawal dan kemudian menumpuk diakhir tahun anggaran (Rifai (2011) dalam Oktaliza, Ahyaruddin, & Putri (2020)). Ini merupakan bahasan yang menarik mengingat serapan anggaran pada awal tahun sebagian besar sulit direalisasikan sesuai harapan publik, sedangkan diakhir tahun memiliki akselerasi tinggi. Kinerja suatu pemerintah dinyatakan buruk apabila penyerapan anggarannya rendah.

Fenomena penyerapan anggaran belanja di satuan kerja (Satker) Balitbangkes berturut-turut dari tahun 2015-2019 adalah 72,96%, 69,94%, 86,05%, 89% dan 89,11%. Meskipun menunjukkan peningkatan jumlah serapan anggaran, tapi tampak dari laporan realisasi anggaran belanja satker dari tahun 2015 sampai dengan 2019 realisasi anggarannya setiap tahun tidak ada yang mencapai 100% dari pagu yang ada yaitu dibawah 90%. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi realisasi penyerapan anggaran diantaranya kompetensi SDM, proses pengadaan barang dan jasa dan komitmen organisasi. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap tingkat penyerapan anggaran (Kirnanda, 2016; Renoat & Latupeirissa, 2016; Putri et al., 2017; Ani et al., 2020; Harahap et al., 2020;; Oktaliza et al., 2020; Suyono, 2020; Tofani et al., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani & Setiawan (2019) menyatakan bahwa faktor kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian Ani et al. (2020) menunjukkan perencanaan anggaran merupakan variabel yang dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia, proses pengadaan barang dan Jasa dan Komitmen organisasi pada pemerintah kota Depok.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya dengan menguji peran perencanaan anggaran dan politik anggaran dalam menginteraksi hubungan antara determinan penyerapan anggaran, yaitu kompetensi sumber daya

manusia, komitmen organisasi dan pengadaan barang dan jasa. Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi secara praktis berkaitan dengan peran penting perencanaan anggaran dan politik anggaran dalam mendorong penyerapan anggaran dengan sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen terhadap organisasi.

2. Kerangka Teoretis Dan Pengembangan Hipotesis

Teori *stakeholder* menyatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan sendiri, namun harus memberikan manfaat kepada seluruh *stakeholder*-nya contohnya seperti pemegang saham, kreditor, konsumen, supplier, pemerintah, masyarakat, analis dan pihak lain (Astuti, Sadeli, & Hidayat, 2018). Dalam konteks sektor publik, pemerintah sebagai *stakeholder* memiliki peran penting dalam proses memajukan suatu daerah dan diharapkan mampu untuk melakukan pembangunan secara maksimal, yang sejalan dengan tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kemajuan suatu daerah dilihat dari bagaimana pemerintah dapat menggunakan anggaran yang ada untuk kepentingan rakyat didaerahnya. Tentu untuk mewujudkannya tidak mudah, oleh karena itu pemerintah dapat bekerjasama dengan masyarakat untuk melaksanakan program/kegiatannya secara efektif, efisien dan ekonomis, sehingga pada akhir tahun penyerapan anggaran dapat dicapai sesuai dengan target yang diharapkan.

Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, anggaran adalah rencana keuangan tahunan pemerintah negara/daerah (pusat/daerah) yang disetujui oleh DPR/DPRD. Anggaran (*budget*) memainkan peran yang cukup penting dalam aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Anggaran yang disusun dengan baik dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang dicapai oleh organisasi pada periode tertentu. Menurut Halim (2014) penyerapan anggaran adalah “pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah, masyarakat umum menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang diamati adalah entitas pemerintahan atau organisasi sektor publik, maka penyerapan anggaran dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tertera dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu. Realisasi terserapnya anggaran sesuai dengan perencanaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti sumber daya manusia yang mengelola anggaran, komitmen terhadap organisasi maupun kegiatan pengadaan barang dan jasa.

Perencanaan merupakan unsur penting di dalam organisasi. Perencanaan menentukan semua aktivitas yang diperlukan dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk merealisasikan perencanaan dibutuhkan anggaran. Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan alat politik (*politic tool*) sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu (Ramadhani & Setiawan, 2019). Apabila dalam pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan kepentingan politik atau pelaksanaan yang diajukan tidak sesuai dengan prioritas yang telah disepakati bersama, maka secara tidak langsung dapat memperlambat waktu kegiatan/program kerja. Hal ini membuktikan bahwa politik anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, apabila kebutuhan politik terpenuhi maka penyerapan anggaran akan lebih mudah dicapai. Studi sebelumnya

membuktikan bahwa politik anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran (Sanjaya, Arza, & Setiawan, 2018).

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama yang menentukan baik atau tidak jalannya roda pemerintahan. Hal ini terlihat dari bagaimana manusia sebagai tenaga kerja menggunakan potensi fisik dan psikis yang ia miliki secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (lembaga). Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggaran secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya. Riset terdahulu menemukan peran dari sumberdaya yang kompeten dalam penyerapan anggaran. Hasil penelitian Ani et al., (2020) menemukan bahwa sumberdaya manusia yang kompeten berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Pemerintah Kota Depok. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Renoat & Latupeirissa (2016) yang membuktikan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran pada dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Nusa Tenggara Timur. Begitu juga dengan hasil penelitian Oktaliza et al. (2020), kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi maka akan mempermudah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian lainnya yang dilakukan Suyono (2020) mendukung temuan sebelumnya bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap penyerapan APBD.

Penelitian lainnya oleh Yanuariza et al. (2019) juga memberikan bukti bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dalam melakukan pekerjaan, sebagaimana juga hasil yang konsisten dinyatakan dalam studi Harahap et al., (2020) bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran. Mendukung hasil penelitian sebelumnya, Tofani et al. (2020) menegaskan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Putri et al. (2017), yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Berdasarkan argumentasi tersebut, dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H₁: Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Menurut Perpres RI No. 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, pengadaan barang dan jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh kementerian/Lembaga/perangkat daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Dalam Perpres tersebut diatur bahwa terdapat beberapa pihak yang dibebani tugas dalam rangka pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah. Pihak-pihak tersebut memiliki tanggung jawab penuh dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, pihak-pihak yang dimaksud adalah: 1) Kuasa pengguna anggaran, 2) Pejabat pembuat komitmen 3) Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan 4) Tim swakelola dan 5) panitia/pejabat penerima hasil pekerjaan. Berkaitan dengan upaya untuk mempercepat penyerapan anggaran, pemerintah mengatur tata cara pengadaan barang jasa dengan mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 70 tahun 2012 tentang perubahan kedua Peraturan Presiden

Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang dan jasa. Dalam Peraturan Presiden tersebut dijelaskan pengadaan barang jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja/Institusi yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang jasa. Mayoritas lambatnya serapan anggaran terus terjadi dikarenakan proses tender yang memakan waktu beberapa bulan, hal ini dikarenakan ada beberapa proses teknis dan non teknis yang harus dijalankan dan harus melalui prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan oleh aturan Undang-Undang.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok (Ani et al., 2020). Studi Suyono (2020) menyatakan pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan APBD. Hasil ini sejalan dengan Ramadhani & Setiawan (2019), menunjukkan pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Elim et al. (2018) bahwa pengadaan barang jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, yang memberikan temuan yang sejalan dengan hasil penelitian Tofani et al. (2020) tentang penyerapan anggaran pada pada unit kerja Mahkamah Agung di Wilayah Riau dan Kepri. Melalui peraturan dan tata cara pengadaan barang oleh pemerintah diharapkan dapat mendorong penyerapan anggaran sehingga diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: Pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi berdasarkan hasil penelitian Alumbida sebagaimana dikutip dari Ani et al. (2020). Komitmen merupakan seluruh upaya yang sinergi dari seluruh anggota organisasi itu sendiri dalam mewujudkan tujuan organisasinya sesuai perencanaan yang telah disepakati, sedangkan Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian kepentingan organisasinya. Dengan demikian komitmen organisasi didefinisikan sebagai kegiatan melakukan dan mempertahankan perilaku yang membantu bawahan untuk mencapai suatu tujuan. Komitmen organisasi yang tinggi dapat menjadi dasar untuk intervensi sehingga organisasi dapat mencapai penyerapan anggaran secara maksimal sehingga komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Studi sebelumnya terkait hubungan antara komitmen organisasi dan penyerapan anggaran telah dilakukan. Penelitian Ani et al. (2020) pada pemerintah Kota Depok menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Oktaliza et al. (2020) yang menunjukkan komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Pengaruh positif komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran dapat dimaknai bahwa semakin kuat komitmen organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam meningkatkan kompetensi sehingga target penyerapan anggaran akan tercapai. Hasil penelitian yang sejalan dilaporkan oleh Suyono (2020), bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyerapan APBD Pemerintah Kabupaten Wonosobo. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Yanuariza et al. (2019), Elim et

al. (2018), dan Putri et al. (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran karena lingkungan birokrasi yang baik akan membuat pelaksanaan kegiatan operasional menjadi lancar, sehingga serapan anggaran dapat lebih cepat dilakukan. Berdasarkan argumentasi tersebut maka dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H₃: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Perencanaan merupakan unsur penting di dalam organisasi. Perencanaan menentukan semua aktivitas yang diperlukan dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk merealisasikan perencanaan dibutuhkan anggaran. Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan alat politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu (Ramadhani & Setiawan, 2019). Apabila dalam pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan kepentingan politik atau pelaksanaan yang diajukan tidak sesuai dengan prioritas yang telah disepakati bersama, maka secara tidak langsung dapat memperlambat waktu kegiatan/program kerja. Hal ini membuktikan bahwa politik anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, karena apabila kebutuhan politik terpenuhi maka penyerapan anggaran akan lebih mudah dicapai. Hasil yang sejalan ditemukan dalam penelitian-penelitian lainnya bahwa perencanaan anggaran berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran (Harahap et al., 2020; Renoat & Latupeirissa, 2016; Oktaliza et al., 2020; Suyono, 2020; Tofani et al., 2020; Yanuariza et al., 2019). Hasil ini juga konsisten dengan temuan dalam studi Ramadhani & Setiawan (2019), Huda & Pandaya (2020), Astuti et al. (2018) Elim et al. (2018) dan Putri et al. (2017). Hasil penelitian empiris ini dapat dimaknai bahwa perencanaan anggaran memperkuat penyerapan anggaran organisasi, karena semakin baik penyusunan perencanaan anggaran maka target penyerapan anggaran akan terpenuhi.

Pelaksanaan anggaran merupakan tahapan selanjutnya setelah proses perencanaan, yang meliputi pengaturan terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan dan bagaimana cara melaksanakan, kemudian waktu pelaksanaannya dan dimana tempat pelaksanaannya (BPKP, 2011). Berdasarkan tahapan tersebut dapat disimpulkan pentingnya peranan perencanaan yang baik terhadap proses pelaksanaan dan tentunya berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian Kirnanda (2016) menyatakan bahwa perubahan anggaran merupakan variabel yang dapat memoderasi hubungan antara perencanaan, administrasi, sumber daya manusia, dokumen pengadaan dan pengajuan ganti uang persediaan (GUP), dengan penyerapan anggaran SKPD di Kota Binjai. Konsisten dengan argumentasi sebelumnya, penelitian Ani et al. (2020) menyatakan bahwa perencanaan anggaran merupakan variabel yang dapat memoderasi hubungan antara sumber daya manusia, tetapi tidak dapat memoderasi hubungan antara proses pengadaan barang dan jasa dan komitmen organisasi dengan penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok. Dengan demikian dapat diargumentasikan bahwa adanya SDM yang kompeten, prosedur pengadaan barang dan jasa dan komitmen organisasi yang berinteraksi dengan perencanaan anggaran akan dapat mendorong penyerapan anggaran, sehingga dapat diajukan hipotesis berikut ini:

- H_{4a}: Perencanaan anggaran memoderasi kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.
- H_{4b}: Perencanaan anggaran memoderasi pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran.
- H_{4c}: Perencanaan anggaran memoderasi komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan alat politik (*politic tool*) sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu (Ramadhani & Setiawan, 2019). Apabila dalam pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan kepentingan politik atau pelaksanaan yang diajukan tidak sesuai dengan prioritas yang telah disepakati bersama, maka secara tidak langsung dapat memperlambat waktu kegiatan/program kerja. Hal ini membuktikan bahwa politik anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, apabila kebutuhan politik terpenuhi maka penyerapan anggaran akan lebih mudah dicapai. Studi Sanjaya, Arza, & Setiawan (2018) membuktikan bahwa politik anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Namun demikian, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Ramadhani & Setiawan (2019) dan Handayani & Muda, (2017) yang menunjukkan bahwa politik anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Adnya ketidakkonsistenan hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa faktor kontekstual dapat mempengaruhi peran politik anggaran dalam memoderasi penyerapan anggaran sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H_{5a}: Politik anggaran memoderasi kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran
- H_{5b}: Politik anggaran memoderasi pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran
- H_{5c}: Politik anggaran memoderasi komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bersifat menganalisis hubungan antara dua variabel atau lebih. Pelaksanaan penelitian pada bulan Desember 2020 yang meliputi wilayah Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Aceh, Sumatera Selatan, Sulawesi Selatan, Kalimantan Selatan, Papua dan NTT. Populasi dalam penelitian ini adalah Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penguji dan Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM), Bendahara Pengeluaran (BP), Pejabat Perencanaan dan Anggaran, Staf pengelola Perencanaan dan Anggaran, Staf Pengelola Keuangan/verifikator, Bendahara Pembantu Pengeluaran (BPP), Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) di seluruh Satker Badan Litbangkes. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan mengacu pendapat Arikunto (2010) dalam Astuti et al. (2018) yang menyatakan bahwa jika peneliti mempunyai beberapa ratus subyek dalam populasi, mereka dapat menentukan kurang lebih 25 – 30 % dari jumlah subyek tersebut. Jika jumlah anggota subyek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang, dan penelitian menggunakan angket sebaiknya subyek

sejumlah itu diambil seluruhnya. Sehubungan jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 144, maka sampel penelitian ini adalah semua populasi yang diterima setelah dilakukan verifikasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan mengajukan daftar pertanyaan tertulis secara lengkap tentang masalah yang akan dibahas kepada para responden. Pengukuran kuesioner dengan menggunakan skala ordinal atau sering disebut skala Likert (Ghozali, 2011) yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut: Skala 5 (lima): Sangat Setuju (SS), skala 4 (empat) : Setuju (S), skala 3 (tiga) : Kurang Setuju (KS), skala 2 (dua) : Tidak Setuju (TS), skala 1 (satu) : Sangat Tidak Setuju. Data yang diperoleh diolah dalam bentuk tabulasi dengan memberikan bobot jawaban pada masing-masing pernyataan. Analisis data pada pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji moderasi (*moderated regression analysis*). Persamaan model empiris yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_1X_4 + b_7X_2X_4 + b_8X_3X_4 + b_9X_1X_5 + b_{10}X_2X_5 + b_{11}X_3X_5 + e$$

Keterangan:

Y = Penyerapan anggaran

X₁ = Kompetensi SDM

X₂ = Pengadaan barang dan jasa

X₃ = Komitmen organisasi

X₄ = Perencanaan anggaran

X₅ = Politik anggaran

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = nilai residu

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1 dan 2. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai r hitung $> r$ tabel (0,203) sehingga semua butir pertanyaan dinyatakan valid sebagai alat ukur variabelnya masing-masing. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach telah memenuhi standar yang ditetapkan yaitu di atas 0,7. Dengan demikian disimpulkan bahwa keseluruhan indikator pada masing-masing variabel penelitian memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
----------	----------------	----------	---------	------------

Variabel	No. Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Kompetensi SDM (X1)	1	0.361	0.203	Valid
	2	0.541	0.203	Valid
	3	0.600	0.203	Valid
	4	0.556	0.203	Valid
	5	0.466	0.203	Valid
	6	0.390	0.203	Valid
	7	0.232	0.203	Valid
	8	0.411	0.203	Valid
	9	0.427	0.203	Valid
	10	0.507	0.203	Valid
Proses Pengadaan Barang dan Jasa (X2)	1	0.692	0.203	Valid
	2	0.706	0.203	Valid
	3	0.626	0.203	Valid
	4	0.345	0.203	Valid
	6	0.570	0.203	Valid
	7	0.535	0.203	Valid
	8	0.595	0.203	Valid
	9	0.713	0.203	Valid
	10	0.582	0.203	Valid
	11	0.610	0.203	Valid
	1	0.720	0.203	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	2	0.600	0.203	Valid
	3	0.537	0.203	Valid
	4	0.657	0.203	Valid
	5	0.704	0.203	Valid
	6	0.657	0.203	Valid
	7	0.749	0.203	Valid
	8	0.435	0.203	Valid
	9	0.707	0.203	Valid
	1	0.680	0.203	Valid
Perencanaan Anggaran (Mod)	2	0.796	0.203	Valid
	3	0.635	0.203	Valid
	4	0.791	0.203	Valid
	5	0.750	0.203	Valid
	6	0.765	0.203	Valid
	1	0.530	0.203	Valid
Politik Anggaran (Mod)	2	0.505	0.203	Valid
	3	0.710	0.203	Valid
	4	0.412	0.203	Valid
	5	0.557	0.203	Valid
	6	0.552	0.203	Valid
	1	0.642	0.203	Valid
Penyerapan Anggaran	2	0.807	0.203	Valid
	3	0.806	0.203	Valid
	4	0.885	0.203	Valid
	5	0.825	0.203	Valid
	6	0.883	0.203	Valid
	7	0.829	0.203	Valid
	1	0.642	0.203	Valid

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Kompetensi SDM (X1)	0,713	Reliabel
Proses Pengadaan Barang dan Jasa (X2)	0,807	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0,809	Reliabel
Perencanaan Anggaran (Mod)	0,829	Reliabel
Politik Anggaran	0,531	Reliabel
Penyerapan Anggaran	0,910	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah)

Ringkasan hasil uji regresi linear berganda menggunakan moderasi disajikan pada Tabel 3. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai F-hitung sebesar 8,154 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa model yang dispesifikasikan layak digunakan untuk memprediksi. Koefisien determinasi menunjukkan kemampuan prediksi model sebesar 0,458 atau 45,8%; sedangkan sisanya sebesar 54,2% lainnya ditentukan oleh faktor lain diluar model yang dispesifikasikan. Hasil uji hipotesis menunjukkan hipotesis 1 dan hipotesis 3 berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, sehingga kedua hipotesis ini dapat didukung. Hasil uji moderasi menunjukkan hipotesis 4a dan, 5a dan 5c yang memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga ketiga hipotesis moderasi tersebut dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa kompetensi SDM dan komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi penyerapan anggaran. Perencanaan anggaran memoderasi secara signifikan pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, tetapi tidak memoderasi secara signifikan pengaruh komitmen organisasi dan proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran. Politik anggaran memoderasi kompetensi SDM dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran, namun politik anggaran tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran.

Tabel 3. Hasil Uji F

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
X1	-4,115	1,458	-3,416	-2,822	0,005*
X2	-1,215	0,621	-1,633	-1,957	0,054
X3	42,516	12,518	3,104	3,396	0,001*
Mod1	-0,297	1,054	-0,242	-0,282	0,779
Mod2	-0,849	1,032	-0,600	-0,822	0,413
X1xMod1	0,025	0,009	1,279	2,789	0,007*
X2xMod1	0,019	0,015	1,110	1,249	0,215
X3 xMod1	-0,311	0,273	-1,669	-1,140	0,257
X1 xMod2	0,091	0,034	4,629	2,652	0,010*
X2 xMod2	0,007	0,014	0,391	0,522	0,603
X3 xMod2	-0,648	0,034	-3,258	-2,105	0,038*
F test	= 8,154				
Sig. F	= 0,000				
R Square	= 0,522				
Adjusted R Square	= 0,458				
* signifikan pada $\alpha = 0,05$					

Sumber: Data Primer (diolah)

Hasil pengujian hipotesis 1 mengkonfirmasi pengaruh sumberdaya manusia terhadap penyerapan anggaran, hasil uji menunjukkan kompetensi sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini berarti sumber daya manusia Satker Badan Litbangkes sudah memadai dan berkompeten, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sudah sesuai dengan jabatan yang melekat. Pengelola anggaran didukung oleh kompetensi yang tinggi, maka akan memengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian akan memengaruhi kinerja pegawai serta kinerja organisasi. Artinya, semakin tinggi kompetensi sumber daya manusia, akan semakin meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini adalah target penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Oktaliza et al. (2020), menunjukkan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja di Dinas PUPR Provinsi Riau. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Ani et al. (2020) yang menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi sumber daya manusia Pemerintah Kota terhadap penyerapan anggaran. Hasil ini juga mendukung studi Putri et al. (2017) bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Namun hasil penelitian diatas tidak sejalan dengan hasil penelitian Ramadhani & Setiawan (2019) yang menyatakan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan hasil penelitian ini, mengindikasikan bahwa dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan sehingga dapat mencapai target dan berdampak terhadap penyerapan anggaran kegiatan. Sumber daya manusia yang profesional memungkinkan organisasi dapat menghadapi setiap tantangan yang dihadapi sehingga perlu memahami bagaimana membentuk lingkungan organisasi untuk menyelaraskan tujuan dan minat bersama untuk kepentingan organisasi (Kabene, Orchard, Howard, Soriano, 2006).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa proses pengadaan barang dan jasa tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran. Temuan ini mengargumentasikan bahwa meskipun seluruh kegiatan dapat dilaksanakan setelah DIPA turun, pejabat pengadaan barang dan jasa yang bersertifikat telah tersedia disetiap satker dan proses pelelangan barang dan jasa telah mengikuti Rencana Umum Pengadaan kurang memiliki dampak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Menurut Astuti et al. (2018) kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi realisasi penyerapan sesuai dengan prestasi actual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa prestasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relatif sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang direncanakan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Handayani & Muda (2017) yang menyatakan secara parsial variabel proses pengadaan barang dan jasa tidak berpengaruh terhadap serapan anggaran SKPD di Provinsi Sumatera Utara. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Rahadi Nugroho (2017), yang menyatakan bahwa permasalahan yang seringkali terjadi pada proses pengadaan barang dan jasa adalah gagal lelang baik sepinya peminat peserta lelang di daerah atau juga tidak memenuhi kualifikasi peserta lelang sehingga harus dilakukan lelang ulang. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Priatno & Khusaini (2013), serta Setyawan (2014) dan Alimuddin (2018) yang menyatakan bahwa pengadaan barang/jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin baik pula tingkat penyerapan anggarannya. Begitu pula sebaliknya, jika suatu organisasi tidak memiliki komitmen yang baik dan tidak memberikan dukungan yang nyata kepada para pegawainya, maka tingkat penyerapan anggarannya akan rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Oktaliza et al. (2020) yang menunjukkan komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja, begitu juga dengan hasil penelitian Ani et al., 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok. Temuan ini juga sejalan dengan hasil studi Suyono (2020), yang membuktikan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyerapan APBD Pemerintah Kabupaten Wonosobo. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Yanuariza et al. (2019), Elim et al., (2018), Putri et al., (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Namun demikian, hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Handayani & Muda (2017) yang menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap serapan anggaran SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa variabel komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia, semakin tinggi komitmen organisasi dalam meningkatkan kompetensi maka target penyerapan anggaran akan tercapai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komitmen manajemen merupakan suatu sikap untuk mengikatkan diri terhadap organisasinya (Halim, & Kusufi, 2012). Seseorang dengan komitmen manajemen yang tinggi akan berupaya mencapai target organisasi, maka adanya komitmen manajemen memberikan dampak yang positif berupa kreatifitas dan waktu seseorang sebagai bentuk komitmennya sehingga dapat diargumentasikan bahwa adanya komitmen manajemen terhadap organisasi dapat memengaruhi penyerapan anggaran.

Pengaruh perencanaan anggaran sebagai pemoderasi terhadap penyerapan anggaran menunjukkan hasil yang beragam berkaitan dengan determinan yang diuji sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis 4a, 4b dan 4c. Berdasarkan hasil pengujian membuktikan adanya interaksi kompetensi sumber daya manusia dan perencanaan anggaran sehingga menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dengan penyerapan anggaran. Aparatur yang paham dan mampu melaksanakan perencanaan anggaran sesuai dengan dokumen perencanaan dan jadwal rencana kerja kegiatan akan sangat mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil analisis, perencanaan anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara proses pengadaan barang dan jasa dengan penyerapan anggaran hal ini dikarenakan perencanaan anggaran merupakan salah satu pedoman dalam proses pengadaan barang dan jasa, apabila pada pelaksanaannya proses pengadaan barang dan jasa tidak sesuai dengan jadwal rencana anggaran hanya akan mempengaruhi waktu pelaksanaan kegiatan seperti terjadinya penumpukan penyerapan anggaran diakhir tahun. Hasil pengujian moderasi juga menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan penyerapan anggaran. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari aparatur dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Aparatur yang berkomitmen tinggi akan mengarahkan potensinya untuk

kepentingan organisasi dan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal ini tidak dipengaruhi oleh perencanaan anggaran yang sudah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian di Jambi pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia, bahwa terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap penyerapan anggaran (Rahmawati, Amri Amir, 2021). Demikian pula untuk variabel komitmen organisasi, bersesuaian dengan penelitian Dewi, Dwirandra, & Wirakusuma (2017) di Tabanan Bali yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat perencanaan anggaran. Argumentasi yang sejalan mengkonfirmasi temuan studi Ani et al (2020) yang menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Kota Depok. Perencanaan anggaran yang merupakan variabel moderating dapat memperkuat hubungan antara kompetensi sumberdaya manusia terhadap penyerapan anggaran, namun perencanaan anggaran tidak memperkuat hubungan antara proses pengadaan barang dan jasa, dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh politik anggaran sebagai pemoderasi terhadap penyerapan anggaran, berdasarkan hasil pengujian menunjukkan adanya interaksi kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi dan politik anggaran terhadap penyerapan anggaran sebagaimana diargumentasikan dalam hipotesis 5a dan 5c. Hasil ini berarti politik anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi dengan penyerapan anggaran. Aparatur dan organisasi yang paham dan mampu dalam mempertahankan program dan kegiatan yang telah disusun dengan memberikan penjelasan dan pertimbangan mengenai pelaksanaan program dan kegiatan yang telah ditetapkan akan mempengaruhi penyerapan anggaran. Namun demikian, hasil pengujian hipotesis 5b menunjukkan bahwa politik anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara proses pengadaan barang dan jasa dengan penyerapan anggaran. Hal ini dikarenakan politik anggaran tidak menjadi acuan dalam proses pengadaan barang dan jasa. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramadhani & Setiawan (2019) serta Handayani & Muda (2017) menyatakan bahwa politik anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil ini mengargumentasikan bahwa anggaran merupakan alat politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu (Mardiasmo, 2002). Dalam pandangan teori *stakeholder*, pemerintah daerah merupakan *stakeholder* yang berpengaruh cukup signifikan terhadap pembangunan daerah, namun hal ini dipengaruhi oleh berbagai proses politik. Hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan harus menentukan prioritas yang lebih utama dibandingkan prioritas lainnya.

5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

Penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran dengan perencanaan anggaran dan politik anggaran sebagai variabel pemoderasi pada satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Satker Balitbangkes). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyerapan anggaran dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi. Perencanaan anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, dan politik anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber

daya manusia dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Dalam aspek praktis, implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan penyerapan anggaran dengan meningkatkan kualitas perencanaan anggaran, meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan penerapan penganggaran berbasis kinerja. Bagi pengelola anggaran diharapkan dapat memberikan solusi dalam penyusunan perencanaan dan pengelolaan keuangan yang lebih baik. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini dijaring secara online sehingga peneliti tidak mampu mengontrol secara ketat seluruh pernyataan responden yang mengisi kuesioner, sehingga sangat mungkin terjadinya bias, penelitian dengan desain studi *cross-sectional* sehingga harus berhati-hati memaknai hasil hubungan antar variabel. Penelitian selanjutnya disarankan dilakukan di instansi yang lebih heterogen dan memperluas variasi responden serta menggunakan pendekatan penelitian yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Alimuddin. (2018). Analisis Penyerapan Anggaran di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Kopertis Makassar. *Tesis. Universitas Hasanuddin*.
- Ani, L., Mulyadi, J., & Pratowo, D. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Perencanaan Anggaran Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Depok Tahun 2013-2017. *Jurnal Ekobisman*, 5(1), 1–16.
- Astuti, I. A. M., Sadeli, D., & Hidayat, N. (2018). Antecedent terhadap penyerapan anggaran belanja (Studi pada Satuan Kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan). *Ekobisman*, 2(3), 220–239.
- BPKP. (2011). *Menyoal Penyerapan Anggaran Yogyakarta : Paris Review*.
- 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.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S., & Tomasowa, T. E. D. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Audit*, 3(2), 46–56.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2012). *Akuntansi Sektor Publik dari Anggaran hingga Laporan Keuangan, dari Pemerintah hingga Tempat Ibadah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, A. (2014). Manajemen Keuangan Sektor Publik. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Handayani, C. W., & Muda, I. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Serapan Anggaran SKPD di Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2015 dengan Silpa Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi XX*, (September), 1–19. Jember.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Nurazlina. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai). *Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 13(1), 1–10.

- Huda, A. N., & Pandaya, P. (2020). Determinan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara / Lembaga. *Jurnal Akuntansi*, 8(2), 164–178. <https://doi.org/10.37932/ja.v8i2.76>
- Kirnanda, A. (2016). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Binjai dengan Perubahan Anggaran sebagai Variabel Moderating*. Universitas Sumatera Utara.
- Lelly Ani, JMV. Mulyadi, D. P. (2020). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja dengan perencanaan anggaran sebagai pemoderasi pada Pemerintahan Kota Depok tahun 2013-2017. *Jurnal Ekobisman volume 5* (1), 1-16.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Priatno, P. A & Khusaini, M. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya* 1(2).
- Putri, kadek M. R., Yuniarta, G. A., & Prayudi, M. A. (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 SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).
- Rahadi Nugroho, S. A. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan dan pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK* 10, 22–37.
- Rahmawati, Amri Amir, J. (2021). Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi. *Paradigma Ekonomika* 16 (1), 191-208
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia dan Pengadaan Barang/ Jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 710–726.
- Renoat, R. E., & Latupeirissa, D. S. (2016). Pengaruh Variabel Perencanaan Anggaran, Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran. *Poiteknik Negeri Kupang*, 23–32.
- Sanjaya, T., Arza, F. I., & Setiawan, M. A. (2018). Pengaruh Regulasi Keuangan Daerah, Politik Anggaran Dan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Akuntansi*, 2(4), 2–9.
- Setyawan, A. (2014). Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro. *Tesis Universitas Airlangga*.

- Stefane M Kabene, Carole Orchard, John M Howard, Mark A Soriano, and R. L. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Hum Resour Health.*, 4:20. <https://doi.org/doi:10.1186/1478-4491-4-20>
- Suyono, N. A. (2020). Antecedent Variable Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Wonosobo). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(1), 79–91. <https://doi.org/10.32500/jematech.v3i1.1083>
- Tofani, M. I., Hasan, A., & Nasrizal. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Unit Kerja Mahkamah Agung Di Wilayah Riau dan Kepri dengan Komitmen Organisasi Sebagai Faktor Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2), 165–182.
- Yanuariza, Hasan, A., & M. Rasuli. (2019). Pengaruh Perencanaan Anggaran , Pencatatan Administrasi , Sumberdaya Manusia , Komitmen Organisasi dan Lingkungan Birokrasi terhadap Penyerapan Anggaran PNBP Kegiatan Pengamanan Objek Vital pada Satker Jajaran Polda Riau. *Ekonomi*, 27(4), 409–423.