

## KEMAMPUAN KOMITMEN ORGANISASI MEMODERASI PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI SDM PADA PENYERAPAN ANGGARAN PEMERINTAH KABUPATEN TABANAN

Ni Luh Putu Lestari Dewi<sup>1</sup>

A.A.N.B. Dwirandra<sup>2</sup>

Made Gede Wirakusuma<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: [lestarisibang@gmail.com](mailto:lestarisibang@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) pada penyerapan anggaran mengindikasikan adanya faktor lain yang memengaruhi sehingga mendorong peneliti untuk memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Jumlah responden sebanyak 251 pengelola anggaran, diantaranya Pengguna Anggaran (PA), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), dan Bendahara Pengeluaran. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif, dan kompetensi berpengaruh negatif pada penyerapan anggaran serta komitmen organisasi tidak mampu memperkuat perencanaan anggaran dan mampu memperkuat kompetensi SDM pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan.

**Kata Kunci:** perencanaan, kompetensi SDM, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran.

### ABSTRACT

The inconsistency of results of research on the effect of budget planning and competence of human resources (HR) at the absorption indicates other factors that influence to encourage researchers to include a commitment to the organization as the moderating variable. The sampling method used in this research is the method of probability sampling with technique proportionate stratified random sampling. Total respondents 251 managers of the budget, including the Budget User, Financial Administration Officer, the Technical Activities Executive Officer, and Treasurer Expenditure. The analysis technique used is regression analysis moderation (*Moderated Regression Analysis*). The results showed that the positive effect of budget planning, and competency negative effect on the absorption of the budget and the commitment the organization is not able to strengthen budget planning and is able to strengthen the capacities of human resources in Tabanan District Government budget absorption.

**Keywords:** planning, competence HR, organizational commitment and budget absorption.

## **PENDAHULUAN**

Salah satu tolok ukur kinerja pemerintah dalam menggerakkan perekonomian adalah penyerapan anggaran. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia mengungkapkan hingga 25 September 2015, dari total pagu anggaran seluruh Kementerian/Lembaga (K/L) yang mencapai Rp. 795,5 triliun baru terealisasi sebesar Rp. 374,18 triliun atau 47,04 persen. Terkait dengan penyerapan anggaran yang baru mencapai 47,04 persen, pada Rapat Kerja Nasional (Rakernas) Akuntansi Pelaporan dan Keuangan Pemerintah Tahun 2015, di Jakarta, Presiden Joko Widodo mengintruksikan kepada seluruh menteri, pimpinan lembaga serta gubernur, bupati, dan walikota untuk: Pertama, mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk percepatan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah dalam koridor peraturan perundangan yang ada sebagaimana Inpres Nomor 1 Tahun 2015. Kedua, segera memproses pencairan seluruh belanja yang sudah dapat diajukan tagihannya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Ketiga, selalu berkoordinasi dengan pihak terkait apabila menemukan permasalahan yang menghambat pelaksanaan dari penyerapan anggaran. Keempat, menjadikan aparat pengawas internal pemerintah atau APIP sebagai mitra kerja untuk menyelesaikan permasalahan, baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun pertanggungjawaban anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, Presiden sangat menekankan pentingnya penyerapan anggaran yang optimal dan sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga penyerapannya tidak menumpuk di akhir

tahun. Kegagalan target penyerapan anggaran memang berakibat hilangnya manfaat belanja, karena dana yang dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan, yang artinya terjadi *idle money*. Sumber-sumber penerimaan negara yang terbatas mengharuskan pemerintah menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien. Kegagalan target penyerapan anggaran, mengindikasikan telah terjadinya inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran (Carsidiawan, 2009).

Kondisi serupa juga terjadi di daerah, khususnya Kabupaten Tabanan. Tahun 2015, dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Tabanan yang mencapai Rp. 2,859.84 milyar, hampir setengah anggaran yang mencapai Rp. 1,429.92 milyar digunakan untuk belanja. Rinciannya adalah, belanja tidak langsung Rp. 1,045 milyar dan belanja langsung sebesar Rp. 385 milyar. Berdasarkan data dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tabanan, hingga triwulan II Tahun anggaran 2015 serapan anggaran masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebesar 39,58 persen. Realisasi ini lebih kecil bila dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan yang mencapai 50,68 persen. Terkait pengadaan barang/jasa, dari 16 SKPD dengan total 79 paket yang bernilai pagu Rp. 67,252 juta, 12 paket masih dalam proses lelang, 42 paket ada pemenang dan sisanya 24 paket belum lelang. Berikut persentase Serapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan Tahun Anggaran 2013-2016 pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Persentase Penyerapan Anggaran Belanja SKPD**  
**Kabupaten Tabanan 2013-2016**

Tahun	Triwulan	Target (Rp.)	%	Realisasi (Rp.)	%
2013	I	72,738,297,483.15	20,09	22,296,596,725.00	6,16
	II	179,782,388,044.87	49,65	100,561,527,163.24	27,77
	III	290,446,015,654.31	80,21	193,426,067,206.94	53,42
	IV	411,323,614,753.39	100	389,365,823,073.45	94,66
2014	I	99,685,475,287.89	24,98	36,807,978,055.30	9,22
	II	399,095,826,870.50	35,36	127,594,288,349.56	31,97
	III	450,934,467,250.00	67,34	205,587,374,790.00	45,59
	IV	460,702,795,100.00	100	425,918,056,190.00	92,45
2015	I	85,548,785.10	25,38	49,665,626.41	12,46
	II	203,283,155.58	50,68	137,482,837.91	39,58
	III	384,603,948.15	75,33	221,619,496.53	59,94
	IV	570,354,043.29	100	537,075,557.90	94,79
2016	I	152,902,327,952.98	23,97	45,712,098,964.00	7,17

Sumber: Bappeda Tabanan, 2016

Berdasarkan Tabel 1, meskipun realisasi serapan anggaran SKPD Kabupaten Tabanan triwulan II Tahun 2013-2015 mengalami peningkatan dari 27,77 persen, 31,97 persen dan 39,58 persen, namun persentase ini jumlahnya jauh lebih kecil dari target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kondisi serupa juga terjadi pada akhir tahun. Realisasi serapan anggaran masih di bawah target yang ditetapkan, yakni 100 persen.

Tidak tercapainya target anggaran yang ditetapkan pemerintah Kabupaten Tabanan, mengakibatkan terjadinya sisa lebih perhitungan anggaran (silpa). Tahun 2014 silpa Tabanan nilainya mencapai Rp. 24,7 Milyar. Kelebihan anggaran inilah yang seharusnya mampu dimanfaatkan pemerintah untuk kegiatan-kegiatan dengan skala prioritas. Salah satunya adalah pembangunan

infrastruktur, yakni pemeliharaan dan perbaikan jalan. Berdasarkan data dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tabanan Tahun 2014, dari 860,948 km jalan yang ada, hanya 34,67 persen atau 298,46 km dalam kondisi baik sementara 65,33 persen dalam kondisi sedang, rusak dan rusak berat. Darma (2014) mengungkapkan, pemerintah daerah harus berperan lebih baik terhadap peningkatan daya serapan anggarannya dengan melakukan peningkatan kualitas perencanaan dan sumber daya manusia.

Perencanaan memiliki peranan yang penting dalam menyesuaikan suatu kegiatan atau program. Yunarto (2011) menyatakan, perencanaan anggaran yang tidak baik sering menimbulkan hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga harus direvisi atau bahkan tidak dapat direalisasi sama sekali. Pernyataan ini sesuai dengan yang diungkapkan Muchsin dan Noor (2011) bahwa penyebab rendahnya penyerapan yang disebabkan pada tahap perencanaan anggaran biasanya karena masih menunggu pengesahan APBD yang terlambat diterima SKPD.

Selain perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil sebagai aparat pengelola keuangan juga menjadi faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran. Untuk mempercepat proses penyerapan anggaran, pemerintah telah menetapkan pihak-pihak yang bertanggungjawab untuk melakukan pengelolaan keuangan di SKPD, yang terdiri dari Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Bendahara Pengeluaran serta Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK). Herriyanto (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan

anggaran. Belum maksimalnya penyerapan penggunaan anggaran APBD oleh beberapa SKPD menunjukkan bahwa SKPD tersebut belum mampu memaksimalkan sumber daya manusianya (Maulana, 2011).

Penyerapan anggaran ini merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti, berkaitan dengan adanya dua hasil penelitian yang kontradiktif. Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran dan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh pada keterlambatan penyerapan anggaran dilakukan oleh Dwi Kuswoyo (2011), Hendris Herriyanto (2012), Mashudi Adi Nugroho (2013), Monik Zarinah (2015), dan Cut Malahayati (2015).

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa faktor perencanaan berpengaruh pada penyerapan anggaran ternyata tidak didukung oleh hasil penelitian Ratih Seftianova & Helmy Adam (2013) dan Ahmad Rifai (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hal senada juga diungkapkan Prasetyo Adi Priatno (2013) dan Ahmad Rifai (2016) yang menyatakan bahwa faktor sumber daya manusia tidak mempunyai pengaruh pada penyerapan anggaran.

Berdasarkan ulasan-ulasan hasil penelitian sebelumnya, bahwa ada kontroversi hasil yang memengaruhi variabel perencanaan dan kompetensi sumber daya manusia pada penyerapan anggaran. Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa, untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian, dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Berdasarkan pada pendekatan kontinjensi maka ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mungkin akan saling

berinteraksi di dalam memengaruhi situasi tertentu. Faktor lain yang diduga memengaruhi hubungan tersebut adalah variabel komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah: (a) apakah perencanaan anggaran berpengaruh pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan; (b) apakah kompetensi sumber daya manusia (SDM) berpengaruh pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan; (c) apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan; (d) apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Tujuan dari penelitian ini adalah, untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh perencanaan anggaran, dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan serta untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan komitmen organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi SDM pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian ini diharapkan mendukung *goal setting theory* dan *theory of reasoned action* dalam memengaruhi penyerapan anggaran serta dijadikan referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan

dengan proses perencanaan hingga pelaksanaan yang berkaitan dengan penyerapan anggaran pada organisasi sektor publik. Hasil ini juga diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangsih dalam rangka mengevaluasi kinerja pemerintah daerah Kabupaten Tabanan, terutama kaitannya dengan perencanaan dan pengambilan keputusan dalam rangka memaksimalkan penyerapan anggaran.

*Goal-Setting Theory* (teori penetapan tujuan) mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015:137). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan memengaruhi tindakannya dan konsekuensi kinerjanya. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen harus membuat langkah-langkah proaktif dalam melakukan perencanaan yang komprehensif agar sasaran dan tujuan dapat dicapai. Perencanaan dapat dikatakan berjalan dengan baik bila tahapan-tahapan di dalamnya dapat diimplementasikan sesuai dengan sasaran dan tujuan dengan tingkat penyimpangan minimal serta hasil akhir maksimal. Aspek perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran yang disajikan akan berdampak pada tidak akan berjalannya program kerja dengan baik. Hal ini dikarenakan tidak selarasnya antara perencanaan anggaran dan program kerja

yang akan dilaksanakan sehingga menjadi penyebab minimnya penyerapan anggaran (Arif & Halim, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Tora Akadira (2010) tentang Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, menyatakan bahwa perencanaan yang baik akan sangat membantu tingkat penyerapan. Hasil ini juga didukung oleh Kuswoyo (2011), Herriyanto (2012), Priatno (2013), Zarinah (2015) dan Malahayati (2015) yang menyatakan bahwa faktor perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Perencanaan Anggaran berpengaruh positif pada penyerapan anggaran

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Herriyanto (2012) tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja Kementerian/Lembaga di wilayah Jakarta memberikan hasil bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Arif (2012),

Nugroho (2013), Zarinah (2015) dan Malahayati (2015). Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kompetensi SDM berpengaruh positif pada penyerapan anggaran

Hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Seftianova & Adam (2013) yang menyatakan akurasi perencanaan kas tidak berpengaruh terhadap kualitas penyerapan anggaran baik dari segi tingkat penyerapan anggaran maupun proporsionalitas penyerapan anggaran antar periode dan penelitian Rifai (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan tidak berpengaruh pada keterlambatan daya serap anggaran. Adanya hasil penelitian yang tidak konsisten disebabkan oleh adanya faktor kontinjensi, salah satunya adalah komitmen organisasi. Faktor komitmen organisasi diduga memperkuat atau memperlemah pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al., 1974). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1996). Hal ini adalah merencanakan berbagai program dan kegiatan sesuai dengan dokumen perencanaan sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh Perencanaan Anggaran pada Penyerapan Anggaran

Sumber daya manusia adalah sumber yang paling penting dalam melaksanakan kebijakan (Winarno, 2007). Kompetensi merupakan modal dasar seseorang atau organisasi dalam merealisasi apa yang menjadi tujuannya atau tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Testa (2001) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap keinginan karyawan memberikan pelayanan. Malhotra dan Mukherjee (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan yang *excellent*. Sardjito (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh kompetensi SDM pada Penyerapan Anggaran

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian dilakukan pada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan yang berjumlah 41 SKPD. Alasan memilih Pemerintah Kabupaten Tabanan, karena kabupaten ini dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir, penyerapan anggaran di semester awal masih jauh dari harapan. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pejabat pengelola anggaran, seperti Pengguna Anggaran (PA), Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dan

Bendahara Pengeluaran di masing-masing SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi terkait penyerapan anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Data sekunder dikumpulkan dari data yang tersedia di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tabanan. Populasi dari penelitian ini yaitu 572 pejabat pengelola anggaran. Sampel penelitian adalah 260 pejabat pengelola anggaran yang bersedia untuk berkontribusi menjadi responden penelitian.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2014:118). Metode pengumpulan data dengan metode survei/kuesioner.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas variabel dependen, variabel independen dan variabel moderasi. Variabel dependen yakni penyerapan anggaran, variabel independen terdiri atas perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM), sementara variabel moderasinya adalah komitmen organisasi.

Penyerapan anggaran merupakan kegiatan yang dilaksanakan melalui pencairan dana satuan kerja yang bisa dinilai dari tinggi atau rendahnya jumlah

anggaran yang dicairkan atau direalisasikan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam satu tahun anggaran. Variabel ini diukur dengan menggunakan empat indikator yang dijabarkan ke dalam delapan pertanyaan dan diukur dengan skala likert 7 poin. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang diadopsi dari Monik Zarinah (2015). Empat indikator tersebut adalah (a) perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, (b) realisasi pertriwulan, (c) konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan, dan (d) ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan. Perencanaan anggaran merupakan suatu rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis, berupa rencana pendapatan, belanja dan pembiayaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau diputuskan bersama. Variabel ini diukur dengan menggunakan enam indikator yang dijabarkan ke dalam dua belas pertanyaan dan diukur dengan skala likert 7 poin. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang diadopsi dari Monik Zarinah (2015). Enam indikator tersebut adalah (a) partisipasi, (b) akurasi data, (c) revisi atau perubahan, (d) pendekatan dan instrumen dalam penyusunan anggaran, (e) perencanaan dan kebutuhan, serta (f) keterlambatan pengesahan APBD.

Kompetensi Sumber Daya Manusia merupakan kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dijabarkan ke dalam sepuluh pertanyaan dan diukur dengan skala likert 7 poin. Instrumen penelitian yang digunakan berupa

kuesioner yang diadopsi dari Cut Malahayati (2015).Tiga indikator tersebut adalah (a) keterampilan (*skill*), (b) sikap (*attitude*), (c) pengetahuan (*knowledge*).

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.Variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dijabarkan ke dalam tujuh pertanyaan dan diukur dengan skala likert 7 poin.Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang diadopsi dari Ni Komang Ayu Rustini (2015). Tiga indikator tersebut adalah (a) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, (b) kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi, (c) keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Instrumen penelitian diujikan sebelum kuesioner disebarkan pada responden. Uji asumsi klasik dilakukan sebelum pengujian hipotesis yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.Penelitian ini menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).Pengujian hipotesis dilakukan dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 * X_3 + \beta_5 X_2 * X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y = Penyerapan Anggaran
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta$  = Koefisien Regresi
- $X_1$  = Perencanaan Anggaran

- $X_2$  = Kompetensi SDM  
 $X_3$  = Komitmen Organisasi  
 $\varepsilon$  = *error*

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 30 mahasiswa Magister Akuntansi Universitas Udayana sebelum dilakukan penyebaran kuesioner. Setelah kuesioner penelitian dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya kuesioner langsung diantar oleh peneliti kepada pejabat pengelola anggaran di masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD). Jumlah kuesioner yang disebarkan berjumlah 260 kuesioner dan 9 kuesioner diantaranya tidak kembali dikarenakan kesibukan dari responden, sehingga total kuesioner yang dapat diolah sebanyak 251 kuesioner. Dari 251 total responden, berdasarkan profil responden keterlibatan gender dalam mengelola keuangan didominasi berjenis kelamin laki-laki yang mencapai 175 orang (69,72%) dan sisanya 76 orang (30,28%) berjenis kelamin perempuan. Responden yang memiliki umur 20-29 tahun berjumlah 2 orang (0,80%), responden dengan umur 30-39 tahun berjumlah 42 orang (16,73%), responden dengan umur 40-49 tahun berjumlah 94 orang (37,45%) dan responden yang berumur di atas 50 tahun berjumlah 113 orang (45,02%). Berdasarkan tingkat umur, responden yang mengelola anggaran didominasi oleh pegawai dengan umur kurang dari 50 tahun yang mencapai 55%. Untuk tingkat pendidikan, sebagian besar responden di masing-masing SKPD berlatar belakang pendidikan S1 dengan rincian magister (S2) sebanyak 28 orang (11,16%), sarjana (S1) sebanyak 184 orang (73,31%), diploma (D3) sebanyak 8 orang (3,19%) dan SMA sebanyak 31 orang (12,35%). Berdasarkan latar belakang pendidikan, responden yang

mengelola anggaran didominasi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan nonekonomi, yaitu sebanyak 186 orang.

Berdasarkan statistik deskriptif data uji dapat diperoleh nilai rata-rata dari masing-masing variabel penelitian, diantaranya penyerapan anggaran 29,9852, perencanaan anggaran 44,8029, kompetensi SDM 36,9695 dan komitmen organisasi 26,0970. Tahap selanjutnya melakukan pemetaan terhadap masing-masing variabel penelitian. Dari nilai rata-rata tersebut, maka variabel penyerapan anggaran termasuk klasifikasi sangat tinggi, perencanaan anggaran termasuk klasifikasi sangat baik, kompetensi SDM termasuk klasifikasi sangat baik dan komitmen organisasi termasuk klasifikasi sangat baik.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian berdistribusi normal, bebas dari multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,114 (lebih besar dari 0,05). Hal ini mempunyai arti bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian sudah terdistribusi normal. Variabel dalam penelitian ini juga bebas dari multikolinieritas, ditunjukkan dengan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,10 dan nilai VIF tiap variabel tidak melebihi 10. Hasil uji *glejser* menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat *Absolut Residual*, sehingga pada model regresi tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas.

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah suatu variabel merupakan variabel moderasi adalah dengan melakukan uji interaksi. Hasil analisis MRA tersaji pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Moderasi Uji Interaksi**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18,862	17,468		1,080	0,281
Perencanaan Anggaran (X <sub>1</sub> )	1,004	0,372	1,570	2,698	0,007
Kompetensi SDM (X <sub>2</sub> )	-0,772	0,300	-1,298	-2,575	0,011
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	-0,103	0,455	-0,123	-0,227	0,820
X <sub>1</sub> *X <sub>3</sub>	-0,018	0,010	-2,151	-1,834	0,068
X <sub>2</sub> *X <sub>3</sub>	0,023	0,008	2,638	3,003	0,003
F	43,369				
Sig F	0,000				
<i>Adjusted R Square</i>	0,459				

Sumber: Lampiran 7, 2016

Berdasarkan Tabel 2 persamaan regresi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

$$Y = 18,862 + 1,004 X_1 - 0,772 X_2 - 0,103 X_3 - 0,018 X_1 * X_3 + 0,023 X_2 * X_3 + e$$

Dari hasil uji analisis regresi tersebut dapat dijelaskan terkait uji kelayakan model (*Goodness of Fit*), nilai *adjusted R square*, dan uji statistik t (*t-test*). Uji kelayakan model (uji statistik F) dilakukan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan layak (*fit*) atau tidak. Uji F menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 43,369 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji F tersebut menunjukkan model penelitian yang digunakan layak dan pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan. Nilai *adjusted R*

*square* sebesar 0,459 berarti 45,9 persen penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan dijelaskan oleh variabel perencanaan anggaran dan kompetensi SDM, sedangkan sisanya 54,1 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Berdasarkan persamaan regresi pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa: konstanta ( $\alpha$ ): 18,862, nilai konstanta bernilai positif artinya jika skor variabel perencanaan anggaran, kompetensi SDM dan komitmen organisasi dianggap tidak ada atau sama dengan 0, maka skor penyerapan anggaran akan semakin meningkat. Koefisien ( $X_1$ ): 1,004, koefisien variabel perencanaan anggaran bernilai positif dengan tingkat signifikansi 0,007, artinya pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Jika skor perencanaan anggaran meningkat, maka penyerapan anggaran akan semakin tinggi dengan asumsi variabel lainnya konstan. Koefisien ( $X_2$ ): -0,772, koefisien variabel kompetensi SDM bernilai negatif dengan tingkat signifikansi 0,011, artinya pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran adalah bersifat negatif dan signifikan, sehingga hipotesis dua ( $H_2$ ) ditolak. Jika skor kompetensi SDM meningkat, maka penyerapan anggaran akan menurun dengan asumsi variabel lainnya konstan. Nilai koefisien regresi moderasi ( $X_1 * X_3$ ) sebesar -0,018, bernilai negatif dengan tingkat signifikansi 0,068 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran, sehingga hasil ini menolak hipotesis tiga ( $H_3$ ). Berdasarkan Tabel 2 diperoleh informasi bahwa variabel komitmen organisasi merupakan *homologizer moderator*, artinya variabel komitmen

organisasi berpotensi menjadi variabel moderator. Hal ini ditunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung pada penyerapan anggaran dan tidak berinteraksi dengan perencanaan anggaran. Nilai koefisien regresi moderasi ( $X_2 * X_3$ ) sebesar 0,023, bernilai positif dengan tingkat signifikansi 0,003 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Semakin tinggi komitmen organisasi dalam meningkatkan kompetensi SDM, maka target penyerapan anggaran akan terpenuhi, sehingga hipotesis  $H_4$  diterima. Tabel 2, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) merupakan jenis variabel *pure moderator* (moderator murni). Ini menandakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh langsung pada penyerapan anggaran, namun hanya berinteraksi dengan kompetensi SDM.

Pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan dibuktikan dengan menguji hipotesis pertama ( $H_1$ ). Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 2, membuktikan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif pada penyerapan anggaran. Ini berarti bahwa semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program kerja/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Hal sebaliknya dapat terjadi jika perencanaan anggaran dan program kerja tidak berjalan dengan selaras, menjadi penyebab minimnya penyerapan anggaran (Arif dan Halim, 2013).

Perencanaan memiliki peranan yang penting dalam menyelesaikan suatu kegiatan atau program. Kegiatan yang direncanakan merupakan kegiatan yang benar-benar dibutuhkan baik jenis maupun jumlahnya dalam rangka memenuhi tugas pokok dan fungsi organisasi. Hal ini dibuktikan dengan jawaban dari responden yang menunjukkan bahwa indikator perencanaan dan kebutuhan memiliki skor tertinggi, yakni *output* program/kegiatan yang direncanakan mendukung pencapaian sasaran renja/renstradi masing-masing SKPD Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Akadira (2010), Zarinah (2015) dan Malahayati (2015) yang menyatakan bahwa perencanaan yang baik akan sangat membantu tingkat penyerapan. Hasil ini juga didukung oleh Herriyanto (2012), yang menyatakan bahwa faktor perencanaan berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/ lembaga di Wilayah Jakarta. Pengujian hipotesis pertama dapat diterima dimana perencanaan anggaran berpengaruh positif pada tingkat penyerapan anggaran. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik perencanaan anggaran maka semakin baik tingkat penyerapan anggaran.

Pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan dibuktikan dengan menguji hipotesis kedua ( $H_2$ ). Berdasarkan Tabel 2, membuktikan bahwa kompetensi SDM berpengaruh negatif pada penyerapan anggaran. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pengelola anggaran maka tingkat penyerapan anggaran semakin menurun. Kondisi ini disebabkan karena pengetahuan yang dimiliki pengelola anggaran di masing-masing SKPD belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan dalam mengelola

anggaran daerah. Hal ini dibuktikan dengan jawaban dari masing-masing responden yang menyatakan bahwa dari tiga indikator kompetensi, yakni pengetahuan, *skill*, dan sikap, indikator pengetahuan memiliki skor terendah, dimana responden rata-rata menjawab kurang setuju terhadap pernyataan mengenai pemahaman penggunaan teknologi aplikasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD), pemahaman mengenai proses pengadaan barang/jasa dan pendidikan mendukung pekerjaan di bidang pengelolaan keuangan daerah. Hal ini juga didukung dengan deskripsi data responden, yang menyatakan bahwa pengelola anggaran di Tabanan rata-rata memiliki latar belakang pendidikan nonekonomi sebesar 74%. Ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan juga berperan pada tingkat penyerapan anggaran. Artinya, semakin tinggi kompetensi pengelola anggaran, belum tentu mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini target penyerapan anggaran, sehingga menolak hipotesis dua ( $H_2$ ) dan mendukung penelitian Priatno (2013) dan Rifai (2016).

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Tabel 2, menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan sehingga hipotesis tiga ( $H_3$ ) ditolak.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pengelola anggaran yang berpartisipasi

dalam perencanaan anggaran akan mengerahkan segala kemampuannya untuk merencanakan anggaran secara akurat. Hal tersebut tidak akan terjadi, ketika anggaran yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Tabanan terbatas. Program/kegiatan yang direncanakan disusun berdasarkan skala prioritas, sehingga partisipasi pengelola anggaran hanya terbatas untuk meneruskan apa yang menjadi usulan dari tingkat bawah, tanpa langsung terlibat dalam proses perencanaan. Minimnya keterlibatan pengelola anggaran dalam merencanakan anggaran tentu saja akan memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi dan berdampak pada tujuan organisasi yang ingin dicapai, yaitu serapan anggaran.

Perencanaan yang disusun harus mampu menjabarkan visi dan misi jangka panjang secara lebih terperinci, yaitu memerlukan pemikiran yang komprehensif dan bentuk perencanaan partisipatif (*bottom-up*). Komitmen semua pemangku kepentingan adalah kunci keberhasilan program dan besarnya komitmen ini bergantung pada sejauh mana mereka terlibat dalam proses perencanaan (Kuncoro, 2012:67). Semakin rendah komitmen pengelola anggaran yang terlibat dalam proses perencanaan maka akan memengaruhi keberhasilan tujuan organisasi, yaitu tidak tercapainya target penyerapan anggaran.

Komitmen organisasi yang tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran juga dipengaruhi oleh rendahnya keinginan pengelola anggaran untuk tetap menjadi anggota organisasi. Hal ini dibuktikan dari rata-rata jawaban responden yang menyatakan ketidaksetujuan mereka mengenai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi serta menerima setiap jenis penugasan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya agar tetap bekerja pada

organisasi. Kondisi ini juga didukung dengan deskripsi data responden, dimana umur responden dinominasi oleh umur 20-49 tahun yang mencapai 55%. Ini berarti bahwa pengelola anggaran di Kabupaten Tabanan belum cukup matang dan dewasa dalam berpikir dan bertindak, sehingga memengaruhi kinerja dalam mengelola anggaran.

Hasil Penelitian ini tidak mendukung bukti empiris yang dilakukan Nouri dan Parker (1996), Chong dan Chong (2002), Wentzel (2002), Puspitawati (2013), dan Wardhana (2015) yang menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula upaya individu dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

Hipotesis keempat ( $H_4$ ) menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Tabel 2, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran sehingga hipotesis empat ( $H_4$ ) diterima. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya. Ini berarti bahwa, komitmen organisasi sangat memengaruhi setiap pengelola anggaran di masing-masing SKPD memberikan usaha maksimalnya kepada organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Pengujian hipotesis keempat dapat diterima dimana komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memiliki potensi untuk memengaruhi hubungan antara kompetensi dan penyerapan anggaran, semakin tinggi komitmen organisasi maka usaha pengelola anggaran untuk meningkatkan penyerapan anggarannya meningkat pula. Penelitian ini mendukung bukti empiris yang dilakukan Sardjito (2007) dan Testa (2001) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap keinginan karyawan memberikan pelayanan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini, adalah perencanaan anggaran berpengaruh positif pada penyerapan anggaran. Hal ini bermakna semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik tingkat penyerapan anggaran. Ini berarti bahwa semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program kerja/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Kompetensi SDM berpengaruh negatif pada penyerapan anggaran. Hal ini bermakna apabila kompetensi pegawai tidak didukung dengan faktor-faktor seperti lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi, tentu saja akan memengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian memengaruhi kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Artinya, semakin tinggi kompetensi pengelola anggaran, belum tentu mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini target penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran pada penyerapan anggaran. Hal ini

bermakna bahwa komitmen semua pemangku kepentingan adalah kunci keberhasilan program dan besarnya komitmen ini bergantung pada sejauh mana mereka terlibat dalam proses perencanaan. Semakin rendah komitmen pengelola anggaran yang terlibat dalam proses perencanaan maka akan memengaruhi keberhasilan tujuan organisasi, yaitu tidak tercapainya target penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi SDM pada penyerapan anggaran. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka usaha pengelola anggaran untuk meningkatkan penyerapan anggaran akan meningkat pula.

Berdasarkan pembahasan dan telaah jawaban responden dapat disarankan bahwa, perencanaan anggaran di masing-masing SKPD harus membuat skala prioritas dalam menyusun program/kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat banyak, karena keterbatasan anggaran yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Tabanan. Selain itu diperlukan juga komitmen dari semua pihak, sehingga perencanaan berbagai program/kegiatan dapat terlaksana dengan baik. Agar pengelolaan keuangan daerah menjadi lebih baik, SKPD diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang didukung dengan latar belakang pendidikan, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang penggunaan teknologi yang berkaitan dengan penggunaan aplikasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD), pengadaan barang dan jasa serta mempunyai pengalaman di bidang keuangan. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel independen, agar kemampuan variabel independennya menjelaskan varians variabel dependennya mendekati seratus persen, seperti

pelaksanaan anggaran, pengawasan, administrasi serta pengadaan barang dan jasa. Pernyataan mengenai kuesioner komitmen organisasi perlu ditinjau kembali bagi peneliti selanjutnya, agar pernyataannya berkaitan dengan proses anggaran, mulai dari penyusunan hingga pelaksanaan anggaran.

## REFERENSI

- Akadira, Tora. 2010. “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah” (*tesis*). Jakarta: Universitas Indonesia.
- Arif, E. & Halim, A. 2013. Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau Tahun 2011. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 19(2): 41-61.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tabanan.
- BPKP. 2012. Mencari Solusi bagi Serapan yang Tersumbat. Jakarta Timur: *Warta Pengawasan*.
- Chong, V.K. and Chong, K.M. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: a Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14: 65-86.
- Darma, R. 2014. “Pengaruh Waktu Penetapan Anggaran, Sisa Anggaran Tahun Sebelumnya, dan Perubahan Anggaran terhadap Serapan Anggaran pada Pemerintah Kabupaten/Kota di Aceh” (*tesis*). Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala.
- Dwi Kuswoyo, Iwan. 2011. “Analisis atas Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terkonsentrasinya Penyerapan Anggaran Belanja di Akhir Tahun Anggaran: Studi pada Satuan Kerja di Wilayah KPPN Kediri” (*tesis*). (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 (Edisi Ketujuh)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. 1986. *Impact of Participation in Budgetary Process on Job Attitudes and Performance*. Universalistic and Contingency F Decision

Science.

Herriyanto, Hendris. 2012. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta" (*tesis*). (Tidak Dipublikasikan). Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia.

<https://didicarsidiawan.wordpress.com/2009/04/29/mengungkap-penyebab-lambatnya-penyerapan-anggaran-belanja-pemerintah>. Diakses Bulan September 2015.

Hovart, A. 2005. Why Does Nobody Care about The Absorption? *WIFO Working Paper*. No. 258. Vienna.

Jae K. Shim, and Joel G. Siegel. 2009. *Budgeting Basics and Beyond*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Kusuma, E.A.I.G. 2013. "Pengaruh Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Ketepatan Anggaran (Studi empiris di SKPD Pemerintah Provinsi Bali)" (*tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.

Kuncoro, Mudrajad. 2012. *Perencanaan Daerah: Bagaimana Membangun Ekonomi Lokal, Kota, dan Kawasan*. Jakarta: Salemba Empat.

Locke, E.A. 1968. Toward A Theory of Task Motivation and Incentives. *American Institutes for Research*. 16(3):57-89.

Lunenburg, F.C. 2011. Goal-Setting Theory Of Motivation. Sam Houston State University. *International Journal Of Management, Business and Administration*. 15(1): 1-6.

Lucian, P. 2014. Absorption of European Fund by Romania. 21<sup>st</sup> International Economic Conference. *Procedia Economics and Finance*, 16: 553-556.

Malahayati, Cut. 2015. "Pengaruh Kapasitas SDM, Perencanaan Anggaran & Pelaksanaan Anggaran terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemkot Banda Aceh" (*tesis*). Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala.

Malhotra, N. dan Mukherjee, A. 2004. The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in bankin call centres, *Journal of Service Marketing*, 18(3): 162-174.

Mankiw, N. Gregory, (2003). *Teori Makroekonomi, Edisi kelima*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Maulana, D. 2011. Analisis Penelusuran Anggaran APBD Provinsi Banten di Sektor Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Simposium Nasional Otonomi Daerah*. Banten: Universitas Serang Raya.
- Miliasih, Retno. 2012. "Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru" (*tesis*). (Tidak Dipublikasikan). Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Modway, R., R., S., & L., P. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.
- Morgan, Douglas; Bacon, Kelly G; Bunch, Ron; Cameron, Charles; Deis, Robert, 1996, What Middle Managers Do In Local Government: Stewardship of The Public Trust And Limits Of Reinventing Government, *Public Administration Review*, 56(4).
- Muchsin, M. dan Sofan, Andi Noor. 2011. Fenomena Penyerapan Anggaran: Kenapa Akselerasi di Akhir Tahun? Yogyakarta. *Paris Review Jurnal BPKP*.
- Nouri, H. and Parker, R.J. (1996), "The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack", *Behavioral Research in Accounting*, 8: 74-91.
- Otley, D. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievements and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4): 413-428.
- Priatno, Prasetyo Adi. 2013. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah*. 1(2): 2-7.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, & Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.
- Puspitawati, N. M. 2013. "Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur" (*Tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.
- Rahayu, Sri Lestari. 2011. Outlook Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga 2011. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN*.

- Rifai, Ahmad dan Inapty, Biana Adha.2016. Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Pemprov NTB).*Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 11(1): 1-10.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015.*Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rustini, Ni Komang Ayu. 2015. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Pengelola Anggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tabanan)” (*tesis*). Denpasar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.
- Samuelson, Paul A. dan Nordhaus, William D., (2003).*Ilmu Mikroekonomi, Edisi 17*. Jakarta: PT. Media Global Edukasi.
- Sardjito, Bambang, dan Muthaheer, Osmad. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. Makasar, 26-28.Juli 2007.
- Seftianova, Ratih dan Adam, Helmy.2013. Pengaruh Kualitas DIPA dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah KPPN Malang.*Jurnal Ilmiah*: 4(1): 75-84.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siegel, Gary & Ramanauskas-Marconi, Helene. 1989. *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing Co.
- Siswanto, Adrianus Dwi dan Rahayu, Sri Lestari. 2010. Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga TA 2010. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN*.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Solimun.2010. *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS Dilengkapi Pembahasan Variabel Moderator*. Program Studi Statistika FMIPA. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sudarwanti. 2007. “Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai” (tesis). Semarang: Universitas Diponegoro.

Testa, M.R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment, *Journal of Psychology*, 135(2): 226-236.

Wentzel, K. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 1(4): 247-71.

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Jakarta: Media Pressindo.

Yunarto, Imam. 2011. Memahami Proses Penganggaran untuk Mendorong Optimalisasi Penyerapan Anggaran. Yogyakarta. *Paris Review Jurnal BPKP*.

Zarinah, Monik. 2015. “Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran SKPD Kabupaten Aceh Utara” (tesis). Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala.