

Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pengelolaan Keuangan dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara

Yoga Hendy Ismoko¹, Cris Kuntadi² R. Luki Karunia³

¹Magister Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia, yoga.hendy84@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id

³Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia, luki@stialan.ac.id

**Corresponding Author: Yoga Hendy Ismoko*

Abstrak : Penelitian terdahulu atau penelitian yang relevan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah penelitian atau artikel ilmiah. Penelitian terdahulu atau penelitian yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan atau pengaruh antar variabel faktor-faktor yang mempengaruhi Pencapaian Realisasi anggaran yaitu Perencanaan anggaran, Pengelolaan keuangan, Kualitas sumber daya manusia aparatur. Abstrak berisi bagian-bagian sebagai berikut.

Tujuan - Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk membangun hipotesis pengaruh antara Pencapaian realisasi anggaran, yaitu Perencanaan anggaran, Pengelolaan keuangan, Kualitas sumber daya manusia aparatur yang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Desain/metodologi/pendekatan - Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah metode kualitatif dan penelitian kepustakaan yang mengkaji teori dan hubungan atau pengaruh antar variabel dari buku-buku dan jurnal-jurnal baik yang bersifat offline di perpustakaan maupun yang bersifat online.

Temuan - Hasil dari artikel tinjauan pustaka ini adalah: 1) Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran; 2) Pengelolaan keuangan berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran; 3) Kualitas sumber daya manusia aparatur berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran.

Keterbatasan/implikasi penelitian - Terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pencapaian realisasi anggaran selain Perencanaan anggaran, Pengelolaan keuangan, Kualitas sumber daya manusia aparatur.

Implikasi praktis - Membantu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian realisasi anggaran dan menemukan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pencapaian realisasi anggaran.

Orisinalitas/nilai tambah - Memperkuat teori dan fenomena tentang hubungan atau pengaruh antara Pencapaian realisasi anggaran, Perencanaan anggaran, Pengelolaan keuangan, Kualitas sumber daya manusia aparatur.

Keyword: Pencapaian realisasi anggaran, Perencanaan anggaran, Pengelolaan keuangan, Kualitas sumber daya manusia aparatur.

Pendahuluan

Latar Belakang

Anggaran adalah perencanaan keuangan yang disusun secara rinci dan merupakan alat penggerak untuk menjalankan roda pemerintahan. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah Indonesia selama satu tahun anggaran yang mempunyai peran penting karena menjadi alat utama bagi negara dalam mensejahterakan masyarakat. Pencapaian realisasi anggaran merupakan gambaran

keberhasilan pemerintah dalam menyerap anggaran. Di Indonesia permasalahan lambatnya pencapaian realisasi anggaran merupakan fenomena yang biasa terjadi disetiap tahun, dimana pada awal tahun pencapaian realisasi anggaran rendah akan tetapi mengalami pelonjakan yang sangat signifikan pada akhir tahun (Rifai *et al*, 2016).

Perencanaan (*planning*) Robbin dan Coulter dalam Latif dkk (2014) merupakan proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk pencapaian tujuan tersebut secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi. Perencanaan anggaran merupakan tahap penyiapan konsep pokok-pokok kebijakan fiskal dan ekonomi makro. Asumsi dasar ekonomi makro yang akan digunakan sebagai acuan penyusunan kapasitas fiskal oleh Pemerintah disiapkan oleh Pemerintah, Badan Pusat Statistik (BPS) dan Bank Indonesia. Perencanaan kegiatan dan anggaran dilakukan oleh Kementerian Negara/Lembaga yang menghasilkan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL).

Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja merupakan kegiatan yang dilakukan dengan pembayaran menggunakan anggaran kedinasan yang memperhitungkan nominal pagu yang dibayarkan atau ditunaikan oleh unit kerja di tahun anggaran berjalan. Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dari proses siklus anggaran di pemerintah, meskipun proses perencanaan anggaran adalah hal yang rutin dilaksanakan setiap tahun, akan tetapi sering kali perencanaan tersebut menghasilkan output berupa Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja belanja yang tidak optimal. Penyusunan rencana adalah aktivitas yang dilakukan bersumber dari realita dan praduga tentang program yang akan diselenggarakan sesuai jadwal guna pencapaian tujuan. Penyusunan rencana memastikan sejumlah aktivitas yang dimungkinkan untuk dijalankan serta tahapan pelaksanaannya. Program yang berhasil diselenggarakan secara berdayaguna bergantung oleh kematangan penyusunan rencana, ketepatan serta kelayakan manajemen. Perencanaan anggaran membawa dampak positif yang signifikan dan motivasi menjadi penyebab rendahnya kompetensi SDM aparatur dalam pencapaian realisasi anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwiyana (2018), Hamidah, dkk (2020) menjelaskan bahwa motivasi membawa pengaruh signifikan pada perencanaan dan Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja. Sedangkan motivasi membawa pengaruh negatif signifikan pada penyusunan rencana dan Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja ditunjukkan oleh Utomo dan Mulyanto (2014), dari penelitian yang dilakukannya. Dengan demikian, berdasarkan fenomena tersebut dan merujuk beberapa hasil riset, akan dilakukan pengkajian dengan variabel motivasi dan kompetensi SDM sebagai pemoderasi pengaruh penyusunan rencana anggaran dengan Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja belanja. Dalam menentukan suatu Rencana Anggaran Biaya Operasional tentunya suatu manajemen perusahaan harus merencanakan suatu anggaran dan realisasi yang tepat. Namun, tetap saja perusahaan tidak bisa memperkirakan anggaran yang digunakan perusahaan tepat, yakni terdapat kelebihan dan kekurangan pada realisasi atau penggunaan dananya lebih besar dibandingkan dengan anggaran/target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal itu di sebabkan oleh beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kegiatan tersebut.

Indikator kinerja pelaksanaan anggaran berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022, Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) adalah indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga dari sisi kualitas implementasi perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan

anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran. Dalam prinsipnya penilaian IKPA diberlakukan untuk kinerja pelaksanaan anggaran satu tahun anggaran penuh.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dapat di rumuskan permasalahan yang akan dibahas untuk membangun hipotesis untuk riset selanjutnya yaitu:

1. Apakah Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara?
2. Apakah Pengelolaan Keuangan berpengaruh terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara?
3. Apakah Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur berpengaruh terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara?

Kajian Teori

Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara

Pencapaian diartikan sebagai proses maupun cara mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan dan merupakan suatu proses untuk menjadikan sesuatu rencana menjadi perwujudan yang nyata. Realisasi adalah tindakan untuk mencapai sesuatu yang direncanakan atau diharapkan, dalam bidang akuntansi realisasi bermakna “uang” yaitu konversi dari aktiva, barang dan jasa menjadi cash atau piutang (*receivable*) yang melalui tahapan penjualan (Mardiasmo, 2019). Realisasi merupakan semua tindakan atau proses untuk mewujudkan apa yang sudah direncanakan, secara umum pengertian realisasi anggaran digunakan pelaksanaan anggaran yang meliputi kegiatan analisis serta evaluasi pelaksanaan anggaran (*budget*), tujuan realisasi anggaran adalah untuk memberikan *feedback* serta *follow up* agar di periode-periode berikutnya lebih baik lagi (Munandar, 2012).

Anggaran adalah laporan yang menggambarkan selisih antara jumlah yang dianggarkan di awal periode dengan jumlah yang telah direalisasi diakhir periode. LRA menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya keuangan yang dikelola oleh perusahaan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam satu periode pelaporan (Indra Bastian, 2007). Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu. Anggaran sebagai alat akuntansi yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan operasi perusahaan dan sebagai sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu (Garrison Norren and Brewer, 2007).

Anggaran juga digunakan untuk mengarahkan suatu kegiatan dan juga sebagai alat perbandingan dalam mengukur hasil pelaksanaan kegiatan, sehingga proses pelaksanaan terkendali dan merupakan alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Anggaran sektor publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana public dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Anggaran adalah suatu paket pertanyaan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang (M. Nafarin, 2007).

Tujuan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) adalah (a) tujuan standar laporan realisasi anggaran adalah untuk menetapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas dan sebagai fungsi pengawasan dan pengendalian perusahaan terhadap penggunaan anggaran, (b) tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah direncanakan. LRA adalah laporan yang menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit, pembiayaan, dan sisa lebih/kurang pembiayaan anggaran, yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam suatu periode.

Manfaat LRA adalah (a) laporan realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam hal ini para pemegang saham maupun investor dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran, (b) laporan realisasi anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai perusahaan dalam periode mendatang dengan cara menyajikan laporan secara komparatif.

Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan tahap penyiapan konsep pokok-pokok kebijakan fiskal dan ekonomi makro. Asumsi dasar ekonomi makro yang akan digunakan sebagai acuan penyusunan kapasitas fiskal oleh pemerintah disiapkan oleh pemerintah, BPS dan Bank Indonesia (Supriyono, 2002). Perencanaan penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya, laba yang ingin dicapai oleh perusahaan ditentukan pada saat penganggaran, maka penganggaran disebut juga perencanaan laba (*profit planning*). Perencanaan anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001).

Perencanaan anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang (Suharsimi, 2010). Perencanaan anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif, informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan (Sasongko & Parulian, 2015).

Fungsi perencanaan anggaran (a) anggaran negara menjadi pedoman negara untuk merencanakan kegiatan untuk mengatur dan merencanakan dana yang akan di gunakan ke depannya sebagai acuan nantinya negara ke depan akan berfokus pada sektor apa saja yang akan digunakan, (b) berfungsi sebagai perencanaan harus bisa menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga setiap rencana kegiatan selaras dan merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter.

Perencanaan penganggaran yang baik akan tercermin pada sistem penganggaran yang baik dan terkoordinasi dan anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat untuk melakukan pengendalian. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa yang akan datang, sedangkan pengendalian merupakan alat untuk

memastikan dan menjamin bahwa seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Fungsi perencanaan penganggaran anggaran sebagai (a) alat pedoman kerja, alat koordinasi, dan alat pengawasan dan memposisikan anggaran sebagai rencana kerja, yang disusun berdasarkan pengalaman masa lalu dan perkiraan atas masa depan (b) anggaran sebagai alat koordinasi, (c) anggaran sebagai alat pengawasan dalam melakukan aktivitas untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan dalam pencapaian hasil dan perencanaan aktivitas dengan perbandingan.

Pengelolaan Keuangan

Secara harfiah pengelolaan keuangan (manajemen keuangan) berasal dari kata manajemen yang memiliki arti mengelola dan keuangan yang berarti hal-hal yang berhubungan dengan uang seperti pembiayaan, investasi dan modal, sehingga jika disimpulkan manajemen keuangan dapat diartikan sebagai seluruh aktivitas yang berhubungan dengan bagaimana mengelola keuangan yang dimulai memperoleh sumber pendanaan, menggunakan dana sebaik mungkin hingga mengalokasikan dana pada sumber-sumber investasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Armereo, 2020).

Pengelolaan keuangan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan keuangan seperti pengadaan dan pemanfaatan dana usaha (Purba, 2021). Pengelolaan keuangan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan keuangan perusahaan baik dari sisi pencarian sumber dana, pengalokasian dana, maupun pembagian hasil keuntungan perusahaan (Anwar, 2019). Pengelolaan keuangan dapat didefinisikan sebagai aktivitas pengelolaan keuangan perusahaan yang berbubungan dengan upaya mencari dan menggunakan dana secara efisien dan efektif untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Irfani, 2020).

Fungsi pengelolaan keuangan adalah (a) sebagai perencanaan keuangan dan anggaran sebagai (*budgeting*) yaitu segala kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan penggunaan anggaran dana perusahaan yang digunakan untuk segala aktivitas dan kepentingan perusahaan, dengan perencanaan dan pertimbangan yang matang menaksimalkan keuntungan dan meminimalisasi anggaran yang sia-sia tanpa hasil, (b) sebagai pengendalian (*controlling*) yaitu berhubungan dengan tindak pengawasan dalam segala aktivitas dalam manajemen keuangan, baik dalam penyalurannya maupun pada pembukuannya yang untuk selanjutnya dilakukan evaluasi keuangan yang bisa dijadikan acuan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, (c) sebagai pemeriksaan (*auditing*) pemeriksaan internal yang dilakukan demi segala bentuk kegiatan yang berhubungan dengan manajemen keuangan memang telah sesuai dengan kaidah standar akuntansi dan tidak terjadi penyimpangan, (d) sebagai pelaporan (*reporting*) maka setiap tahunnya akan ada pelaporan keuangan yang berguna untuk menganalisis rasio laporan laba dan rugi perusahaan.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diatas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk

melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja professional (Sugeng, 2002). Pengertian kualitas sumber daya manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam pertanggung jawaban semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat (Salim, 2017). Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016). Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan (Badriyah, 2015). Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Desseler, 2015).

Tujuan dari SDM :

- dapat memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi dan,
- bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1	Murni Rahayu Purwaningsih, (2022)	Pelaksanaan musrenbang daerah dalam proses perencanaan dan penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja	-	Pengaruh kualitas anggaran dengan partisipatif terhadap realisasi anggaran
2	Elda Aldira LZ, (2021)	Aspek pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara berpengaruh terhadap realisasi anggaran yang akuntabel	Pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan berpengaruh terhadap pengeleolaan APBN	Pengawasan dan pengendalian masyarakat terhadap kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap pengelolaan keuangan negara
3	Arie Pratama, (2021)	Implementasi sistem pengendalian internal	Pengaruh variabel pengelolaan	Kelemahan penerapan system pengendalian

		pemerintahan berpengaruh dalam siklus pengelolaan keuangan negara	penganggaran dengan sistem pengendalian sumber daya manusia	internal dilingkungan pemerintahan berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia
4	Suparji Suparji, (2021)	Implementasi prinsip good governance dalam sistem pengelolaan keuangan daerah di Indonesia adalah dengan bersinergi antara pemerintah, sector swasta dan masyarakat sipil dalam pengelolaan sumber-sumber alam, social, lingkungan dan ekonomi	-	Transparansi, akuntabilitas, partisipasi, pemberdayaan hukum, efektifitas, efisiensi dan keadilan berpengaruh terhadap good governance dalam sistem pengelolaan keuangan
5	Yona Millenia Febyani, (2020)	Peran Automatic Exchange of Information (AEOI) dalam keterbukaan informasi pajak untuk meningkatkan penerimaan pajak di Indonesia	Pengelolaan keuangan berbasis informasi berpengaruh pada penerimaan negara dari sector pajak menjadi lebih optimal	-
6	Marwah Yusuf, (2021)	Teknologi informasi dan pemahaman sistem informasi akuntansi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan pemerintah	Variabel perencanaan penganggaran dengan komitmen organisasi dan sistem keuangan terhadap kinerja berpengaruh terhadap kualitas transaksi dan realisasi anggaran	-
7	Novia Tri Kurniasari, (2019)	Strategi pencegahan kecurangan (fraud) dalam pengelolaan keuangan pemerintah menggunakan analytical hierarchy process berpengaruh terhadap pengelolaan keuangan terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja	-	Pengaruh sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan terhadap pencegahan kecurangan dalam merealisasikan anggaran
8	Tiara Syifa Putri Ananda, (2022)	Perencanaan penganggaran dan kompetensi aparatur pemerintah berpengaruh terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja di BPKAD Kota Palembang	Kualitas sumber daya manusia dalam perencanaan penganggaran berpengaruh terhadap kompetensi aparatur pemerintah dalam pengelolaan keuangan	-

Metode Penulisan

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan kajian pustaka (*library research*). Mengkaji teori dan hubungan atau pengaruh antar variabel dari buku-buku dan jurnal baik secara *off line* di perpustakaan dan secara *online* sebagai bahan informasi mengenai variabel-variabel yang akan diteliti, untuk memperoleh data atau keterangan yang ada hubungan dengan penelitian ini maka digunakan data primer. Berdasarkan sumbernya, data terbagi atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber-sumber asli melalui wawancara tanpa perantara. Data

sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersumber dari *Mendeley*, *Scholar Google* dan *media online* lainnya.

Pembahasan

Berdasarkan Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel *literature review* ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Perencanaan anggaran terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja

Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran belanja negara, di mana dimensi atau indikator perencanaan anggaran penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan dengan tujuan lainnya adalah (a) sebagai perencanaan, anggaran memberikan memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan, (b) sebagai koordinasi, anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan, (c) sebagai motivasi, anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan, (d) sebagai pengendalian keberadaan, anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan. Anggaran berpengaruh terhadap dimensi atau indikator pencapaian realisasi anggaran belanja negara.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Iqbal, (2022) dengan judul Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi, kesimpulan dari jurnal ini adalah pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen pimpinan tidak bisa memediasi antara perencanaan dan penyerapan anggaran serta komitmen pimpinan juga tidak dapat memediasi penyerapan anggaran dan kualitas aparatur.

Perencanaan anggaran yang baik akan mempermudah implementasi pelaksanaan anggaran, sehingga apabila dikaitkan dengan pengelola keuangan, hal ini akan mempengaruhi serapan anggaran, anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran sehingga perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, dari bukti empiris berdasarkan uraian teori dan penelitian sebelumnya maka dirumuskan hipotesis ke 1 (H1) adalah sebagai berikut:

H1: Perencanaan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Realisasi Belanja Anggaran Negara

Dalam penelitian menemukan bahwa variabel perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran. Semakin baik/tinggi perencanaan anggaran maka akan semakin meningkatkan tingkat penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini didukung oleh tanggapan responden mengenai variabel perencanaan anggaran, dengan rata-rata skor jawaban berada pada kategori baik. Ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang terdiri dari kesesuaian dengan kebutuhan (prioritas); kesesuaian dengan aturan; ketepatan waktu (disiplin); mudah dipahami; kesalahan administrasi (revisi); partisipatif sudah baik. Hasil ini sejalan dengan teori goal setting yang dikemukakan oleh Locke yang menyatakan bahwa jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi

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.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Iqbal, (2022) dengan judul Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Aparatur Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Perantara Komitmen Pimpinan, kesimpulan dari jurnal ini adalah perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran.

Anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* keberhasilan dalam penyerapan anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel perencanaan anggaran adalah salah satu faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldita & Munirudin (2018), Alumbida, et al. (2016), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfari (2017), Ramdhani & Anisa (2017), Sari, et al. (2019) dan Zarinah, et al. (2016) menghasilkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

2. Pengaruh Pengelolaan Keuangan terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja

Pencapaian realisasi anggaran merupakan perbandingan atau rasio dari keluaran (output) dengan masukan (input), efisiensi mengacu pada bagaimana baiknya sumber daya digunakan untuk menghasilkan output. Pencapaian realisasi anggaran untuk mencapai tujuan dari sistem yang diukur dengan perbandingan atau rasio dari keluaran (output aktual) yang dicapai dengan keluaran (output) standard yang diharapkan. Dalam melakukan pencapaian anggaran dapat dikatakan sebagai penghematan penggunaan sumber daya dalam kegiatan organisasi, dimana efisiensi pada daya guna.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Angky Febriansyah & Iksan Indirwan, (2022) dengan judul Pengaruh Integritas dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Keuangan Negara, kesimpulan dari jurnal ini adalah menunjukkan bahwa integritas dan pengendalian internal mempunyai hubungan signifikan dengan pencegahan fraud dan pengendalian internal juga berpengaruh lebih tinggi terhadap pencegahan fraud daripada integritas.

Dengan penerapan efisiensi dimaksudkan pemakaian sumber daya yang lebih sedikit untuk mencapai hasil yang sama. Efisiensi merupakan ukuran yang membandingkan rencana penggunaan masukan (input) dengan realisasi penggunaannya. Efisiensi 100% sangat sulit dicapai, tetapi efisiensi yang mendekati 100% sangat diharapkan dan konsep ini lebih berorientasi pada input dari pada output. Pencapaian suatu kumpulan hasil yang telah direncanakan merujuk kepada efektivitas, sehingga pemakaian sumber daya disini tidak dipersamakan dengan kata lain efektivitas berurusan dengan seberapa baik hasilnya tercapai, dimana efektivitas merujuk pada hasil guna. Jadi efektivitas dalam pencapaian realisasi anggaran merupakan ukuran yang menyatakan seberapa baik atau seberapa jauh sasaran (kualitas, kuantitas dan waktu) telah tercapai, berdasarkan uraian teori dan penelitian sebelumnya maka dirumuskan hipotesis ke 2 (H2) adalah sebagai berikut:

H2 : Pengelolaan Keuangan terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara

Nilai efektivitas pencapaian dicerminkan oleh perbandingan nilai output akhir dengan output yang direncanakan, sehingga makin besar prosentasi sasaran yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya. Konsep efektivitas dalam pencapaian realisasi anggaran yang tinggi belum tentu menunjukkan efisiensi yang tinggi pula realisasiya sehingga dikatakan lebih efektif bila dengan masukan (input) yang sama diperoleh keluaran (output) yang lebih besar, hasil yang lebih baik atau dalam waktu lebih singkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio efisiensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Artinya setiap perubahan kinerja keuangan dalam bentuk peningkatan atau penurunan dipengaruhi oleh perubahan rasio efisiensi. Dengan perencanaan anggaran yang baik akan mempermudah implementasi pelaksanaan anggaran, sehingga apabila dikaitkan dengan pengelola keuangan, hal ini akan mempengaruhi serapan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Aldita & Munirudin (2018), Dewi, et al. (2017), Nugroho & Alfarisi (2017), dan Zarinah, et al. (2016) menghasilkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian David Sudarsi (2016) dan Urai Winda Fidya Sari (2019) menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

3. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja

Kualitas sumber daya manusia adalah tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut. menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi (Rucky, 2003).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rosidah Rosidah, (2005) dengan judul Patologi Birokrasi dalam Organisasi Publik dan Upaya Pencegahannya, kesimpulan dari jurnal ini adalah perilaku aparatur pemerintah dalam melakukan birokrasi terhadap pencapaian realisasi anggaran dengan diagnosa secara organisasi, analisis sistem dan prosedur sehingga menutup kemungkinan terjadi perilaku aparatur yang counter productive, sehingga menghambat laju perkembangan organisasi dalam pelaksanaan pencapaian anggaran.

Penerimaan hipotesis ketiga (H3) ini juga di dukung dengan salah satunya adalah tanggapan responden mengenai variabel kualitas sumber daya manusia yaitu pejabat yang terlibat dalam penyusunan anggaran, dengan rata-rata skor jawaban berada pada kategori baik. Ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan sikap sudah baik, dimana pengetahuan terhadap pekerjaan sudah baik dan menguasai apa yang mereka kerjakan sesuai dengan tupoksi. Keterampilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas dan berjalan sesuai prosedur, dan selanjutnya sikap sudah berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan atas kepercayaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya serta memiliki integritas yang tinggi, berdasarkan uraian teori dan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis ke 3 (H3) adalah sebagai berikut:

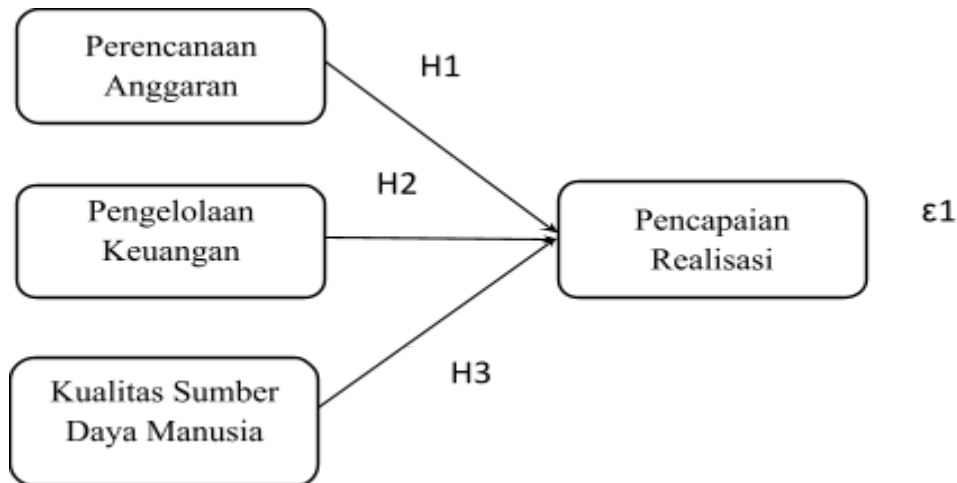
H3 : Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur berpengaruh signifikan terhadap Realisasi Anggaran Belanja Negara

Sumber Daya Manusia adalah individu-individu dalam organisasi yang memberikan sumbangan berharga pada pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyebutkan bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahman & Marsus (2017), Aldita & Munirudin (2018), Fitriyani, et al. (2015), Negara, et al. (2018), Zarinah (2015) menemukan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran. Hal berbeda ditemukan dalam penelitian Priatno (2013) dimana Sumber Daya Manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di perolah rerangka berfikir artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar *conceptual framework* di atas perencanaan anggaran, pengelolaan keuangan, dan kualitas sumber daya manusia aparaturnya berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran belanja negara. selain dari tiga variabel eksogen ini yang memengaruhi pencapaian realisasi anggaran belanja negara, masih banyak variable lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran: perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa serta partisipas (C. Kuntadi, 2022).
- Analisis faktor penyebab penumpukan pencairan dana APBN pada akhir tahun anggaran (Fandi Zaenudinsyah, 2016).
- Menyibak tirai style bos baru dalam menikmati porsi besar dari cake APBN (Niken Putri, 2018).
- Kinerja pelayanan birokrasi dalam mewujudkan kepuasan pelanggan (Eet Saeful Hidayat, 2019)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan teori, artikel yang relevan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

1. Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran belanja negara berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran, hal ini berarti bahwa semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik penyerapan anggarannya.
2. Pengelolaan keuangan berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran belanja negara berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran, hal ini berarti bahwa semakin baik perencanaan anggaran, maka akan semakin baik penyerapan anggaran.
3. Kualitas sumber daya manusia aparatur berpengaruh terhadap pencapaian realisasi anggaran belanja negara berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, artinya semakin baik kualitas sumber daya manusia maka akan semakin baik penyerapan anggaran.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka ada beberapa saran yaitu:

1. Perencanaan anggaran memiliki nilai korelasi yang paling besar dalam mempengaruhi penyerapan anggaran, sehingga diharapkan perencanaan anggaran harus dilakukan dengan memperhatikan aturan yang berlaku dan disesuaikan dengan kebutuhan yang sebenarnya sehingga penyerapan anggaran semakin baik.
2. Atasan langsung pegawai sebaiknya harus lebih memperhatikan kualitas atau kompetensi pegawai khususnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dengan mengikutsertakan para pegawai dalam kegiatan workshop atau seminar dan kegiatan diklat teknis fungsional berjenjang dalam rangka mendorong dalam pengelolaan anggaran serta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk menunjang kompetensinya dalam melaksanakan tugas pokok yang telah diberikan oleh organisasi.
3. Bagi pihak lain untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah kajian variabel yang akan diteliti karena hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh lain yang mempengaruhi penyerapan anggaran, maka perlu untuk menambah variabel yang akan diteliti seperti monitoring dan evaluasi.

Daftar Pustaka

- Anisa, Indi Zaenur. 2017. Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, Vol 2, No. 1 Hal: 84-101.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- 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*.
- C. Kuntadi (2017), *Excellent Leadership*.
- 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. (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>
- Jensen, M., dan W. Meckling. 1976. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*: 305 – 360
- Kaunang. 2016. Analisis Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Tingkat Kemandirian Daerah Di Era Otonomi Daerah: Studi Pada Kota Manado (Tahun 2010-2014). *Jurnal*. Diakses Tanggal 12 Febuary 2019.
- 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*.

- Kusuma, E. A., & I. K. Budiarta. (2013). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris di SKPD Pemerintah Provinsi Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- 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.
- Locke, Edwin A. 1968. *Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives*. *Organizational Behavior And Human Performance*, 3.2.
- Malahayati, Cut. 2015. Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemerintah Kota Banda Aceh. Tesis, Universitas Syiah Kuala, Aceh.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maulana, D. 2011. Analisis Penelusuran Anggaran APBD Provinsi Banten di Sektor Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Simposium Nasional Otonomi Daerah*. Banten: Universitas Serang Raya.
- 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>
- Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Permendagri No. 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- 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 S1 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
- Ratna dan Rasrah (2016). *Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Penerapan*

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Jurnal. Diakses Tanggal 12 Febuary 2019.

- 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>
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2010. Manajemen Keuangan Pemerintahan. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- 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 PNPB Kegiatan Pengamanan Objek Vital pada Satker Jajaran Polda Riau. Ekonomi, 27(4), 409–423.
- Yumiati, Fenny. 2016. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap serapan anggaran SKPA di Pemerintah Aceh. Jurnal Akuntansi, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Aceh. ISSN : 2302-0164.