

**Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia**

**Ferdinan<sup>1</sup>, Isnurhadi<sup>2</sup>, Marlina Widiyanti<sup>3</sup>, Mohamad Adam<sup>4</sup>**

Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia (ferdinanite00@gmail.com)<sup>1</sup>

Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia<sup>2,3,4</sup>

---

**ABSTRACT:** *The implementation of a performance budget that carries the spirit of state financial reform is not as expected. One of the indications is that budget absorption is not optimal and concentrated at the end of the fiscal year. This will result in delays in benefits to be received and enjoyed by the community. This study was conducted to examine the effect of budget planning and budget implementation on budget absorption with organizational commitment as a moderating variable in the Health Research and Development Agency. The data collection techniques used in this study are the Likert scale. Workable samples totalling 59 respondents consisted of KPA, PPK, PPSPM and the Treasurer of Expenditure within the work unit of the Health Research and Development Agency involved in budget implementation using the census method. The data were data processed using multiple linear regression analysis and residual test. The results of this study indicate that budget planning has a significant positive effect on budget absorption while budget execution does not affect budget absorption. Organizational commitment does not strengthen or weaken the relationship between budget planning and budget execution towards budget absorption at the Health Research and Development Agency.*

**Keywords:** *budget planning, budget execution, budget absorption and organizational commitment*

**ABSTRAK:** Pelaksanaan anggaran kinerja yang mengusung semangat reformasi keuangan negara belum sebagaimana yang diharapkan. Salah satu indikasinya adanya penyerapan anggaran belanja yang tidak maksimal dan terkonsentrasi pada akhir tahun anggaran. Hal ini akan mengakibatkan keterlambatan atas manfaat yang akan diterima dan dinikmati oleh masyarakat. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *likert*. Sampel yang dapat diolah yang berjumlah 59 responden terdiri dari KPA, PPK, PPSPM dan Bendahara Pengeluaran di lingkungan satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran menggunakan metode sensus. Data diolah dengan menggunakan analisis

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia***

regresi linear berganda dan uji residual. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran sedangkan pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak memperkuat atau memperlemah hubungan perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan.

**Keywords:** *Perencanaan anggaran, Pelaksanaan anggaran, Penyerapan anggaran dan Komitmen organisasi*

***To Cite This Artikel***

Ferdinan, F., Isnurhadi, I., Widiyanti, M., & Adam, M. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 17 No.2 Tahun 2020. DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v17i2.11844>

---

**PENDAHULUAN**

Reformasi penganggaran di Indonesia yang diamanatkan dalam Undang-Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, telah disyaratkan bahwa dalam melaksanakan penyusunan anggaran pemerintah harus didasarkan pada pendekatan kinerja yang pada intinya menitikberatkan pada terciptanya efisiensi dan efektivitas rencana kerja dan anggaran pada masing-masing kementerian/lembaga. Akan tetapi pelaksanaan anggaran kinerja yang mengusung semangat reformasi keuangan negara belum sebagaimana yang diharapkan. Salah satu indikasinya adanya penyerapan anggaran belanja yang tidak maksimal dan terkonsentrasi pada akhir tahun anggaran, yang mana pola penyerapan APBN baru dipacu pada semester kedua yaitu tepatnya pada triwulan ke IV. Hal ini akan mengakibatkan keterlambatan atas manfaat yang akan diterima dan dinikmati oleh masyarakat.

Fenomena ini juga terjadi di Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan RI. Berikut dapat dilihat serapan persentase anggaran belanja dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018.

**Tabel 1. Laporan Realisasi Anggaran Per Triwulan Tahun 2015 - 2018**

Tahun	Laporan	% Serapan	% Akumulasi
2015	Triwulan I	5,23	5,23
	Triwulan II	10,37	15,60
	Triwulan III	15,92	31,52
	Triwulan IV	41,44	72,96
2016	Triwulan I	4,64	4,64
	Triwulan II	13,89	18,53
	Triwulan III	27,44	45,97
	Triwulan IV	23,97	69,94
2017	Triwulan I	7,35	7,35
	Triwulan II	18,81	26,16
	Triwulan III	30,60	56,76
	Triwulan IV	29,29	86,05
2018	Triwulan I	14,68	14,64
	Triwulan II	32,96	47,64
	Triwulan III	16,73	64,37
	Triwulan IV	24,63	89,00

*Sumber: Badan Litbangkes*

Berdasarkan data Tabel 1 menunjukkan pola penyerapaan anggaran Badan Penelitian dan Pengembang Kesehatan dari tahun 2015 sampai 2018 yang setiap tahunnya belum sesuai dengan pola ideal penyerapaan anggaran yang dipersyaratkan oleh Dirjen Perbendaharaan Kemenkeu 2015 yaitu 15% untuk triwulan I, 20-25% untuk triwulan II, 30-35 untuk triwulan III dan 20-30% untuk triwulan IV.

Dari penyerapan anggaran menunjukkan pola yang belum proporsional yang mana penyerapan anggaran masih rendah di triwulan III karena dibawah 75%, terlihat 31,52% pada tahun 2015, 45,97% pada tahun 2016, 56,76% pada tahun 2017 dan 64,37% pada tahun 2018 sehingga dapat mengakibatkan penumpukan pada triwulan IV, Disamping itu juga laporan realisasi anggaran menunjukkan bahwa penyerapan anggaran hingga akhir tahun 2015 sebesar 72,96 %, 69,94% untuk tahun 2016, 86,05 untuk tahun 2017 dan 89,00% untuk tahun 2018 yang mana serapan anggaran tersebut masih jauh dibawah target 100% yang ditetapkan sehingga mengindikasikan adanya penyerapan anggaran belanja yang belum optimal.

Penyerapan anggaran yang belum optimal ini perlu mendapat perhatian yang serius dari pemerintah terutama untuk jenis belanja barang dan belanja modal. Belanja tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan nilai konsumsi, peningkatan produktifitas tenaga kerja, peningkatan kemakmuran nyata dan terwujudnya stabilisasi makro ekonomi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran diantaranya adalah faktor perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran antara lain penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, R., & Alfarisi, 2017), (Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, 2016), (Malahayati, C., Islahuddin & Basri, 2015), (Priatno, P.A. & Khusaini, 2013), (Herriyanto, 2012), (Sukadi, 2012), (Kuswoyo, 2011). Hasil penelitian yang

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia***

menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh pada penyerapan anggaran ternyata tidak didukung oleh hasil penelitian (Rifai, A., Inapty, B.A., & Pancawati, 2017) serta (Seftianova, R. dan Adam, 2013) yang menyatakan bahwa perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Begitupun juga yang diungkapkan (Rifai, A., Inapty, B.A., & Pancawati, 2017) yang menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran tidak mempunyai pengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Merujuk pada berbagai temuan penelitian sebelumnya, dimana terdapat ketidakkonsistenan hasil yang mempengaruhi variabel perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran pada penyerapan anggaran, sehingga diduga terdapat faktor lain yang bersifat situasional yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi satu situasi tertentu. Dimana faktor tersebut mampu memperkuat ataupun melemahkan hubungan atau menjelaskan kedudukan faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan tersebut adalah komitmen organisasi.

## **LANDASAN TEORI**

### ***Goal Setting Theory***

*Goal Setting Theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Teori ini menyatakan bahwa karyawan memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial untuk sasaran pencapaian penyerapan anggaran. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (2002) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang di formulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen harus membuat langkah-langka proaktif dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan yang komprehensif agar sasaran dan tujuan dapat dicapai, Perencanaan dan pelaksanaan dapat dikatakan berjalan dengan baik bila tahapan-tahapan dapat diimplementasikan sesuai dengan sasaran dan tujuan dengan tingkat penyimpangan minimal serta hasil akhir maksimal.

### ***Agency Theory***

Penggunaan teori keagenan telah dipergunakan secara luas baik di sektor privat maupun sektor publik. Teori keagenan dipergunakan untuk menganalisis hubungan principal agen dalam kaitannya dengan penganggaran sektor publik (Abdullah, 2012). Di sektor pemerintahan, satuan kerja dapat dinyatakan sebagai agen dari pemerintah karena satuan kerja dibutuhkan untuk menghasilkan suatu output bagi masyarakat pada tingkatan tertentu. Ketepatan pengeluaran anggaran dapat diinterpretasikan sebagai komponen kontrak antara pemerintah sebagai principal dan satuan kerja sebagai agen. Tujuan pemerintah adalah untuk memudahkan satuan kerja dalam mengimplementasikan pelaksanaan program kegiatan yang telah ditetapkan dan satuan kerja sebagai agen harus dapat menunjukkan kinerja yang baik dengan melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan secara tepat.

## **Penyerapan anggaran**

Penyerapan anggaran menurut Halim (2014), adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran). Penyerapan anggaran satuan kerja adalah proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran (Noviwijaya & Rohman, 2013). Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa penyerapan anggaran merupakan realisasi anggaran dalam periode tertentu sehingga dapat dilihat proporsi anggaran yang dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa penyerapan anggaran merupakan realisasi anggaran dalam periode tertentu sehingga dapat dilihat proporsi anggaran yang dicairkan.

## **Perencanaan anggaran**

Menurut Mardiasmo (2009) perencanaan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Perencanaan sebagai acuan bagi penganggaran pada dasarnya adalah proses untuk menyusun rencana pendapatan, belanja dan pembiayaan untuk jangka waktu tertentu, diantaranya mengenai kesesuaian dengan kebutuhan organisasi (prioritas), evaluasi kegiatan tahun sebelumnya, kesesuaian aturan, ketepatan waktu (disiplin), partisipatif serta revisi (kesalahan administrasi) (Malahayati, C., Islahuddin & Basri, 2015).

## **Pelaksanaan Anggaran**

Menurut BPKP (2011) Pelaksanaan merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Proses pelaksanaan meliputi pengaturan terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya dan dimana tempat pelaksanaannya. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan anggaran merupakan upaya-upaya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat meliputi persoalan-persoalan yang terjadi dalam internal satuan kerja seperti: keterlambatan penetapan surat keputusan tenaga pengelola keuangan, tidak adanya *reward dan punishment*, dan kebiasaan menunda pekerjaan (Herriyanto, 2012),

Pengadaan barang dan jasa terdiri dari pejabat pengadaan, yaitu personil yang ditunjuk untuk melaksanakan pengadaan langsung dan pihak penyedia barang/jasa baik orang/perorangan ataupun badan usaha yang menyediakan barang/pekerjaan konstruksi/jasa konsultasi/jasa lainnya serta mekanisme pembayaran, yaitu mekanisme pembayaran langsung kepada pihak ketiga (LS) dan melalui Uang Persediaan (UP). Mekanisme LS menyalurkan pencairan dana dari Bendahara Umum Negara (BUN) kepada pihak ketiga sebagai penerima hak tagih kepada negara atas prestasi/kemajuan pekerjaan yang telah diselesaikan dari pemberi pekerjaan (Kementerian/satuan kerja (satker). Mekanisme UP yaitu melakukan pembayaran kepada penerima hak tagih melalui bendahara pengeluaran masing-masing satker. (Malahayati, C., Islahuddin & Basri, 2015).

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982). Menurut Robbins & Judge (2008), mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Luthans *et al.* (2011) ada 3 dimensi dalam komitmen organisasi yaitu : *Affective Commitmen* (Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklan atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan), *Continuance Commitment* (Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan dan promosi, serta berkaitan dengan menumbangkan keluarga). dan *Normative Commitment* (Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan obligation-based untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar).

## **Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **Hubungan Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran**

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Perencanaan menentukan semua aktivitas yang perlu dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) menjabarkan bahwa penetapan sasaran yang didukung oleh komitmen dapat mempermudah tercapainya tujuan/sasaran. Penetapan sasaran program yang tepat melalui perencanaan yang optimal dapat mempermudah pelaksanaan kegiatan. 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. Hasil penelitian Iqbal, M (2018) menemukan hubungan yang positif signifikan antara perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran. Sejalan dengan hasil penelitian (Nugroho, R., & Alfarisi, S. 2017), (Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S., 2016), (Malahayati, C., Islahuddin & Basri, H., 2015), (Priatno, P.A. & Khusaini, M., 2013), (Herriyanto, H., 2012), (Sukadi, 2012), (Kuswoyo, 2011).

### **Hubungan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran**

Pelaksanaan anggaran merupakan implemetasi dari perencanaan anggaran yang telah disusun. Faktor terpenting dalam pelaksanaan anggaran adalah proses pelaksanaan anggaran itu sendiri. Proses pelaksanaan anggaran meliputi persoalan-persoalan yang terjadi dalam internal satuan kerja, proses pengadaan barang dan jasa, serta proses mekanisme pembayaran (pencairan anggaran). Ketiga hal tersebut mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Pada teori *agency*

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia***

peran pelaksanaan anggaran memegang peran penting terutama pada bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya, dimana tempat pelaksanaannya dan siapa yang melaksanakannya sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Semakin baik pelaksanaan anggaran maka penyerapan anggaran akan semakin baik. Hal ini akan mempengaruhi satuan kerja (agent) menjalankan tupoksinya sejalan dengan tujuan organisasi dan seperti yang diinginkan masyarakat (*principal*). Hasil penelitian (Malahayati, C., Islahuddin & Basri, H., 2015) menunjukkan menemukan hubungan yang positif signifikan antara pelaksanaan anggaran dengan penyerapan anggaran. Sejalan dengan hasil penelitian (Sukadi, 2012), (Kuswoyo, 2011).

**Hubungan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran**

Terdapat hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian (Rifai A., Inapty, B.A., & Pancawati, M.S., 2016) yang menyatakan bahwa perencanaan tidak berpengaruh pada keterlambatan daya serapan anggaran. Sejalan dengan hasil penelitian (Seftianova, R. dan Adam, H., 2013). Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa untuk merekonsiliasi perbedaan tersebut diperlukan suatu pendekatan yang bersifat situasional. Hal tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderasi, salah satu dalam pengelola anggaran sektor publik, variabel komitmen organisasi merupakan bagian penting untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Halim dan Kusufi 2012). Hasil penelitian Sardjito (2007) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

**Hubungan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran**

Pelaksanaan anggaran adalah tahap di mana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi dari pimpinan kepala satuan kerja sangat diperlukan dalam pelaksanaan anggaran terkait pengadaan barang/jasa agar anggaran yang tersedia dapat terserap secara maksimal. Hasil penelitian tersebut di dukung oleh penelitian (Alumbida, D.I., Saerang, D.P & Ilat, 2018) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memengaruhi setiap pengelola anggaran di masing-masing SKPD Kabupaten Kepulauan Talaud dengan memberikan usaha maksimal kepada organisasi guna mencapai tujuan.

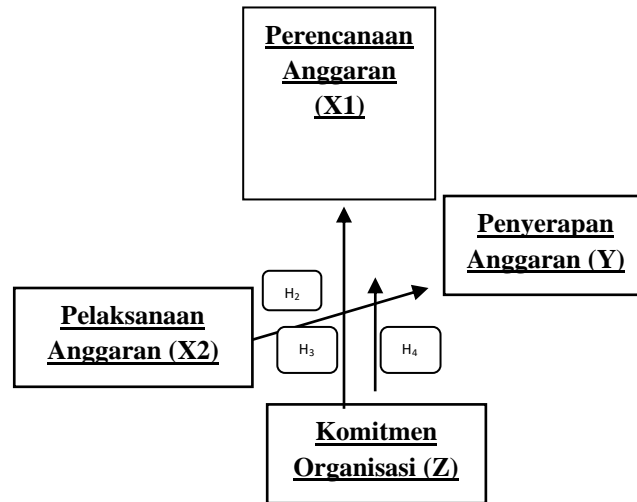
**Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran akan memperlihatkan dengan jelas keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti berdasarkan rumusan masalah. Pada penelitian ini,terdapat tiga variabel bebas yaitu perencanaan anggaran ( $X_1$ ), pelaksanaan anggaran ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $Z$ ) yang diperkirakan mempengaruhi penyerapan anggaran ( $Y$ ). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dan kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Perencanaan Anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran ( $Y$ )
- H<sub>2</sub> : Pelaksanaan Anggaran ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran ( $Y$ )

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia***

- H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi (Z) memoderasi pengaruh Perencanaan Anggaran (X<sub>1</sub>) terhadap Penyerapan Anggaran (Y)  
H<sub>4</sub> : Komitmen Organisasi (Z) memoderasi pengaruh Pelaksanaan Anggaran (X<sub>2</sub>) terhadap Penyerapan Anggaran (Y)



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Rancangan dalam penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subjek dan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan. Penelitian ini dilakukan tidak hanya terbatas sampai pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi juga meliputi analisis data tersebut. Penelitian ini ditutup dengan dibuatnya kesimpulan dan saran dari data yang diolah pada tahap akhir.

### **Populasi**

Populasi penelitian adalah kuasa pengguna anggaran, pejabat pembuat komitmen, pejabat penandatangani surat perintah membayar dan bendahara pengeluaran yang ada di satuan kerja lingkungan Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan RI. Sampel sebanyak 59 responden di satuan kerja lingkungan Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan RI. Selanjutnya teknik penentuan sampel menggunakan metode sensus.

### **Prosedur Pengambilan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu dengan memperoleh informasi yang akan akurat dengan cara menyebarkan kuesioner kepada kuasa pengguna anggaran, pejabat pembuat komitmen, pejabat penandatangani surat perintah membayar dan



**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia***

bendahara pengeluaran untuk memperoleh data yang akurat. Kuesioner tersebut kemudian diukur menggunakan skala likert.

### **Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini ada 4 variabel yang akan diukur, yaitu perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran sebagai variabel independen, penyerapan anggaran sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi variabel moderasi.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Instrumen penelitian diujikan sebelum kuesioner disebarkan pada responden terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas data menunjukkan bahwa seluruh indikator-indikator pertanyaan pada masing-masing variabel perencanaan anggaran ( $X_1$ ), pelaksanaan anggaran ( $X_2$ ), penyerapan anggaran ( $Y$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ) yang diajukan peneliti terhadap responden valid karena nilai  $r$  hitung  $> r$  table dan kuesioner penelitian yang digunakan reliabel karena Cronbach's Alpha pada setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan profil responden penelitian keterlibatan gender dalam pengelola anggaran didominasi berjenis kelamin laki-laki yang mencapai 37 responden (62,7%) sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 22 responden (37,3%). Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berusia antara 40-49 tahun yaitu sebanyak 25 responden (42,4%). Selanjutnya responden yang berusia 30-39 tahun yaitu sebanyak 18 responden (30,5%), responden yang berusia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 15 responden (25,4%) dan 20-29 tahun sebanyak 1 responden (1,7%), Usia responden memperlihatkan tingkat kedewasaan dan kematangan, sehingga dapat memengaruhi kualitas jawaban dan persepsi responden mengenai perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, komitmen organisasi serta penyerapan anggaran. Untuk tingkat pendidikan sebagian besar responden dimasing-masing satuan kerja berlatar belakang pendidikan S1 dengan rincian yaitu sebanyak 28 responden (47,5%). Selain itu, responden yang memiliki jenjang pendidikan Magister (S2) yaitu sebanyak 24 responden (40,7%), untuk jenjang pendidikan Doktor (S3) dan diploma (D3) masing-masing responden yaitu sebanyak 3 responden (5,1%), dan responden jenjang pendidikan SMA yaitu sebanyak 1 responden (1,7%), Tingkat pendidikan responden digunakan sebagai indikator untuk mengetahui tingkat intelegualitas responden, sehingga dapat memengaruhi kualitas jawaban dan persepsi responden mengenai perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran. Berdasarkan data lama bekerja yang dihasilkan, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 39 responden (66,1%), kemudian sebanyak 17 responden (28,8%) telah bekerja selama 1-9 tahun. Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden sudah berpengalaman dalam bekerja dengan durasi waktu yang relatif lama.

Berdasarkan statistik dekriptif data uji dapat diperoleh dari masing-masing variabel penelitian, diantaranya variabel penyerapan anggaran ( $Y$ ) memiliki jumlah sampel ( $N$ ) 59; digunakan 6 pertanyaan: nilai minimum 12,0; nilai maximum 30,0; nilai rata-rata 20,0; dan standar deviasi 4,27892. Variabel perencanaan anggaran ( $X_1$ ) memiliki jumlah sampel ( $N$ ) 59; digunakan 9 pertanyaan: nilai minimum 29,0; nilai maximum 45,0; nilai rata-rata 36,6; dan standar deviasi 4,18375. Variabel pelaksanaan anggaran ( $X_2$ ) memiliki jumlah sampel ( $N$ ) 59;

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia**

digunakan 10 pertanyaan: nilai minimum 28,0; nilai maximum 50,0; nilai rata-rata 40,3; dan standar deviasi 4,61967. Dan variabel komitmen organisasi (Z) memiliki jumlah sampel (N) 59; digunakan 9 pertanyaan: nilai minimum 22,0; nilai maximum 45,0; nilai rata-rata 34,4; dan standar deviasi 6,16475.

Sebelum melakukan pengujian regresi berganda, dilakukan uji asumsi klasik. Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data penelitian berdistribusi normal yang mana uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,200 (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 masalah multikolinieritas ditunjukkan dengan nilai tolerance tidak kurang dari 0,10 dan nilai VIF tiap variabel tidak melebihi 10. dan uji heteroskedastisitas pada penelitian ini digunakan analisis grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu atau tidak teratur serta titik-titik tersebut juga menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Berikut hasil regresi linear berganda yang telah diolah menggunakan IMB SPSS 22.

**Tabel 2. Hasil regresi linear berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandrdzed Coeficients		Stdrdizd Coeffnts		
		Std.				
Model		B	Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	3.471	5.795		.599	.552
	Perencanaan Anggaran	.551	.115	.539	4.792	.000
	Pelaksanaan Anggaran	-.090	.104	-.098	-.868	.389

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran  
Sumber : diolah dari data primer, 2020

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 3,471 + 0,551X_1 - 0,090X_2 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi liner berganda sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar 3.471 berarti jika variabel perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran dianggap nol (0) maka nilai penyerapan anggaran akan bertambah sebesar 3,471.
2. Nilai koefisien perencanaan anggaran sebesar 0,551 menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran bersifat positif yang berarti bahwa semakin meningkatnya perencanaan anggaran sebesar satu satuan maka akan meningkatkan penyerapan anggaran sebesar 0,551 atau sebesar 55,1% dengan asumsi bahwa nilai variabel dianggap konstan.
3. Nilai koefisien pelaksanaan anggaran sebesar -0,090 menunjukkan bahwa variabel pelaksanaan anggaran bersifat negatif yang berarti bahwa dengan meningkatnya pelaksanaan anggaran sebesar satu satuan maka nilai variabel penyerapan anggaran akan

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia**

menurun sebesar -0,090 atau sebesar 9% dengan asumsi bahwa nilai variabel dianggap konstan.

**Hasil Koefisien (r) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 3. Koefisien determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542 <sup>a</sup>	.294	.269	3.65933

a. Predictors: (Constant), Pelaksanaan Anggaran, Perencanaan Anggaran

b. Dependen Variabel: Penyerapan Anggaran

Sumber : diolah dari data primer, 2020

Hasil uji koefisien korelasi (r) perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran yaitu 0,542 atau sebesar 54,2%. R Square adalah 0,294 atau sebesar 29,4%. Nilai tersebut digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran memberikan informasi yang diperlukan untuk menjelaskan penyerapan anggaran secara bersama-sama sebesar 29,4% sedangkan sisanya 70,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

**Hasil Uji Signifikansi Simultan (UJI-F)**

Uji ini dilakukan untuk membuktikan apakah variabel perencanaan anggaran (X<sub>1</sub>) dan pelaksanaan anggaran (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap penyerapan anggaran (Y). Uji ini dilakukan dengan ketentuan jika F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Jika tingkat signifikansi dibawah 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil uji-F sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil uji signifikansi simultan (UJI-F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	312.050	2	156.025	11.652	.000 <sup>b</sup>
	Residual	749.882	56	13.391		
	Total	1061.932	58			

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran

b. Predictors: (Constant), Pelaksanaan Anggaran, Perencanaan Anggaran

Sumber : diolah dari data primer, 2020

Hasil uji signifikansi simultan (Uji-F) dapat dilihat bahwa signifikansi adalah 0,000 < 0,05 dan F<sub>hitung</sub> memiliki nilai sebesar 11,652 > dari F<sub>tabel</sub> dengan nilai 2,38. Hasil uji-F diatas maka dapat disimpulkan perencanaan anggaran (X<sub>1</sub>) dan pelaksanaan anggaran (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap penyerapan anggaran (Y).

### Hasil Uji Signifikansi Parsial (UJI-t)

Uji ini dilakukan untuk membuktikan apakah variabel perencanaan anggaran ( $X_1$ ) dan pelaksanaan anggaran ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap penyerapan anggaran (Y). Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai signifikan  $< 0,05$ . Hasil uji-t sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil uji signifikansi parsial (UJI-t)

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardied Coefficients		Stdrdizd Coeffnts		
Model		B	Std Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	3.471	5.795		.599	.552
	Perencanaan Anggaran	.551	.115	.539	4.792	.000
	Pelaksanaan Anggaran	-.090	.104	-.098	-.868	.389

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran

Sumber: diolah dari data primer, 2020

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (Uji-t) diatas dapat disimpulkan hasil signifikansi atau pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa signifikansi untuk  $X_1$  terhadap Y adalah  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 4,792 > t_{tabel} 2,001$  maka dapat disimpulkan  $H_1$  diterima yaitu perencanaan anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran(Y).
2. Pelaksanaan anggaran ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa signifikansi untuk  $X_2$  terhadap Y adalah  $0,389 > 0,05$  dan  $t_{hitung} -0,868 < t_{tabel} 2,001$  maka  $H_2$  ditolak yaitu pelaksanaan anggaran ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran(Y).

### Hasil Uji Residual Variabel Moderasi

Hasil residual komitmen organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil uji residual variabel moderasi**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized		Std	T	Sig.
		Coefficiens	Error	Beta		
1	(Constant)	8.438	6.314		1.336	.187
	Perencanaan Anggaran	.708	.171	.481	4.139	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi  
Sumber : diolah dari data primer, 2020

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized		Std	T	Sig.
		Coefficiens	Error	Beta		
1	(Constant)	6.015	1.761		3.415	.001
	Penyerapan Anggaran	-.071	.086	-.109	-.828	.411

a. Dependent Variable: absres  
Sumber : diolah dari data primer, 2020

Berdasarkan hasil uji residual diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 8,438 + 0,708 X_1 + e$$

$$|e| = 6,015 - 0,071$$

dari hasil uji residual menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,441 > 0,05$  dan nilai koefisien regresinya yaitu  $-0,071$  maka dapat disimpulkan  $H_3$  ditolak yaitu bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Tabel 7. Hasil uji residual variabel moderasi

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Std Error	Std. Coeffts	Sig.
	B			Beta	
1 (Constant)	28.632	7.140		4.010	.000
Pelaksanaan Anggaran	.143	.176		.107	.419

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi  
Sumber : diolah dari data primer, 2020

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Std Error	Std. Coeffts	Sig.
	B			Beta	
1 (Constant)	6.487	2.342		2.770	.008
Penyerapan Anggaran	-.082	.114		-.095	.474

a. Dependent Variable: absres2  
Sumber: diolah dari data primer, 2020

Berdasarkan hasil uji residual diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 28,632 + 0,143 X_2 + e$$

$$|e| = 6,487 - 0,082$$

dari hasil uji residual menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,474 > 0,05$  dan nilai koefisien regresinya yaitu  $-0,082$  maka dapat disimpulkan  $H_4$  ditolak bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat diinprestasikan hasil penelitian antara variabel independen, variabel dependen dan variabel moderasi adalah sebagai berikut:

### Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) maka didapat hasil tingkat signifikansi =  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 4,792 > t_{tabel} 2,001$  artinya bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga disimpulkan secara parsial perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini bermakna semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik tingkat penyerapan anggaran. Ini berarti bahwa semakin matang dalam proses penyusunan program dan kegiatan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan satuan kerja akan semakin baik pula kualitas DIPA, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal, M. (2018), Nugroho, R., & Alfarisi. (2017), Putri, K.M.R., Yuniarta, G.A., & Prayudi, M.A., (2017), Zarinah, M.,

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia***

Darwanis, & Abdullah. (2016), Alumbida, D.I., Saerang, D.P & Ilat, V. (2016), Malahayati, C., Islahuddin & Basri. (2015), Priatno, P.A. & Khusaini. (2013), Herriyanto. (2012), Sukadi. (2012), Kuswoyo. (2011). yang membuktikan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

**Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran**

Berdasarkan hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) maka didapat hasil tingkat signifikansi =  $0,389 > 0,05$  dan  $t_{hitung} -0,868 < t_{tabel} 2,001$  artinya dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  ditolak dan  $H_0$  diterima sehingga disimpulkan secara parsial pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan proses pelaksanaan anggaran di setiap satuan kerja kurang mengalami permasalahan dalam penyerapan anggaran. Kondisi ini mungkin disebabkan proses pelaksanaan anggaran di setiap satuan kerja sudah bersifat rutinitas (proses internal satker, pengadaan barang dan jasa dan mekanisme pembayaran) sehingga menjadikan pengelola keuangan lebih kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifai, A., Inapty, B.A., & Pancawati (2017) yang menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran tidak mempunyai pengaruh terhadap penyerapan anggaran

**Komitmen Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran**

Berdasarkan hasil uji residual maka didapat hasil nilai koefisien regresi negatif dan tidak signifikan dimana koefisien regresinya yaitu  $-0,071$  dan nilai signifikan =  $0,411 > 0,05$  (tidak signifikan), artinya bahwa  $H_3$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Jadi walaupun komitmen keorganisasian yang tinggi dari seorang pengelola anggaran tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, hal ini karena proses perencanaan anggaran yang dilakukan belum sepenuhnya melibatkan seluruh unit terkait. Keterlibatan keseluruhan unit terkait tentu saja akan memengaruhi komitmen keorganisasian mereka terhadap organisasi dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong setiap level jabatan untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para pejabat dari level atas sampai dengan level bawah akan meningkatkan tujuan organisasi yang dicapai yaitu penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2018), Dewi, N.P.L., Dwirandra, A.A.N.B., & Wirakusuma, M.G. (2017), dan Putu (2016). yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

**Komitmen Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran**

Berdasarkan hasil uji residual didapat hasil nilai koefisien negatif dan tidak signifikan dimana koefisien regresinya yaitu  $-0,082$  dan nilai signifikan =  $0,474 > 0,05$  (tidak signifikan), artinya bahwa  $H_4$  ditolak  $H_0$  diterima. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia***

organisasi tidak mampu memoderasi hubungan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Jadi walaupun seorang pengelola keuangan dalam organisasi memiliki komitmen keorganisasian yang tinggi tidak memperkuat pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, hal ini dikarenakan adanya faktor kepentingan dan faktor pendapatan yang ada dalam organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arthana (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi kompetensi pegawai dengan kinerja penyerapan anggaran. Komitmen organisasi merupakan variabel moderating yang pada dasarnya akan mampu direalisasikan apabila para aparatur penyelenggara pemerintahan daerah yaitu pimpinan dan staf SKPD bersinergi dan konsisten terhadap pakta integritas untuk mencapai target kinerja yang telah disepakati.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Perencanaan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran
2. Variabel Pelaksanaan Anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.
3. Variabel Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara perencanaan anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.
4. Variabel Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, disarankan untuk dapat memaksimalkan penyerapan anggaran dengan meningkatkan kualitas perencanaan penyusunan anggaran dalam hal membuat skala prioritas perencanaan kegiatan dan memastikan bahwa penyusunan anggaran sudah didasarkan pada data yang lengkap, akurat dan juga didasarkan atas kebutuhan yang sebenarnya. Pelaksanaan anggaran juga tetap meningkatkan kualitasnya melalui evaluasi secara berkala terhadap progres kegiatan dan keuangan yang sudah direncanakan guna dapat mengetahui dan mendorong percepatan penyerapan anggaran pada setiap bulan atau triwulan. Selanjutnya diperlukan peningkatan komitmen keorganisasian melalui keterlibatan dari semua pihak dalam proses penyusunan anggaran dan menciptakan lingkungan birokrasi yang baik dengan cara menjalin koordinasi yang baik antar pegawai serta perlu adanya pemberian reward dan punishment.
2. Bagi peneliti selanjutnya perlu menambahkan variabel independen supaya kemampuan variabel independen dapat mendekati seratus persen variabel dependen seperti variabel kualitas sumber daya manusia, pengadaan barang dan jasa serta monitoring dan evaluasi.



**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia***

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, S. 2012. Perilaku Oportunistik Legislatif dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi: Bukti Empiris dari Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia. Universitas Gadjah Mada.
- Alumbida, D.I., Saerang, D.P & Ilat, V. 2016. Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Accountability* Vol, 5 No 2 2016.
- Anfujatin 2016. Analisis Faktor-Faktor yang menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja Pada SKPD Kabupaten Tuban. *DIA. Jurnal Administrasi Publik* Vol 14 No.1, hal 1-18.
- Arthana, I.M. (2015). Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi Pengaruh Kompetensi Pegawai pada Kinerja Penyerapan Anggaran (Studi pada Satuan Kerja di Lingkup Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Tesis. Denpasar: Universitas Udayana.
- BPKP. 2011. Menyoal Penyerapan Anggaran Yogyakarta: Paris Review.
- Dewi, N.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 & Bisnis* 6.4(2017): 1609-1638.
- Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan. 2013. Perencanaan dan penganggaran Daerah Khusus Keuangan Daerah. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Govindarajan, V. 1986. *Impact of Participation in Budgetary Process on Job Attitudes and Performance*. Universalistic and Contingency F Decision Science.
- Halim, Abdul dan Kusufi, Muh, syam. 2012. Teori dan Konsef, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik: dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan, Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah. Jakarta: Salemba Empat
- Herriyanto, H. 2012. Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementrian / Lembaga di Wilayah Jakarta, Tesis. Jakarta: FE UI.
- Iqbal, M. 2018. Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi pada Pemerintah Kabupaten Polman. Universitas Hasanuddin.
- Kuswoyo 2011. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Penumpukan Penyerapan Anggaran Belanja di Akhir Tahun Anggaran Satuan Kerja di Wilayah KPPN Kediri. Universitas Gadjah Mada 4037-H-2011.
- Locke dan Latham (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *America Psychologist* Vol. 57 (9) September 2002, pp. 705-717.
- Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi (kesatu). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malahayati Cut. 2015. Pengaruh Kapasitas SDM, Perencanaan Anggran dan Pelaksanaan Anggran terhadap Serapan Anggaran SKPD Pemkot Banda Aceh. Tesis. Magister Akuntansi. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Mardiasmo, Prof, Mba, Ak. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit ANDI, Yogyakarta.

**Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam, *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Penembangan Kesehatan Republik Indonesia***

- Noviwijaya, A dan Ananda Rohman. 2013. Pengaruh Keragaman Gender dan Usia pejabat Perbendaharaan terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris pada Satuan Kerja Lingkup pembayaran KPPN Semarang I). Diponegoro Jurnal Accounting.Vol 2(3):1-10.
- Nugroho, R., & Alfarisi, S. 2017. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Jurnal Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (Kemkeu) vol.10, 22-37
- Putri, K.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. Jurnal Akuntansi vol: 8 no:2 Tahun 2017
- Priatno, Prasetyo Adi. 2013. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Jurnal Ilmiah. 1(2)
- Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara.
- 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. 2008. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Sukadi. 2012. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Akhir Tahun Anggaran pada Satuan Kerja di KPPN Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada 0935-H-2012
- Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Kabupaten Aceh Utara. Jurnal Magister Akuntansi, Vol 5, pp. 90 – 97