



Pengaruh Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Penyerapan Anggaran

Nuryenda Pinta Tarigan¹, Eka Nurmala Sari¹, Widia Astuty¹

¹Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, Indonesia

nurie_curly@yahoo.id

<https://doi.org/10.30601/humaniora.v8i1.5033>

Published by Universitas Abulyatama

Abstract

Artikel Info

Submitted:

25-02-2024

Revised:

25-03-2024

Accepted:

20-04-2024

Online first :

30-04-2024

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of budget execution and the quality of human resources on managerial performance through direct and indirect budget absorption. The approach used in this research is an explanatory approach. The population in this study were all parts of the Balai Besar Gunung Lauser National Park. The sample in this study was taken 2 people from Balai Besar Gunung Lauser National Park consisting of the head of the section and staff so that the number of respondents was 88 people. Data collection techniques in this study used documentation studies, and questionnaires. The data analysis technique in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that 1) budget implementation affects managerial performance, 2) human resource quality affects managerial performance 3) budget absorption affects managerial performance 4) budget implementation affects budget absorption, 5) the quality of human resources affects absorption budget, 6) budget absorption is able to mediate the effect of budget implementation on managerial performance, 7) budget absorption is not able to mediate the influence of the quality of human resources on managerial performance at Balai Besar Gunung Lauser National Park.

Keywords: Budget Execution, Quality of Human Resources, Budget Absorption, Managerial Performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial melalui penyerapan anggaran secara langsung dan tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan eksplanatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh bagian Taman Nasional Balai Besar Gunung Lauser. Sampel dalam penelitian ini diambil 2 orang Balai Taman Nasional Bersar Gunung Lauser yang terdiri dari kepala bagian dan staf sehingga jumlah responden sebanyak 88 orang. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan studi dokumentasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa 1) pelaksanaan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial, 2) kualitas sumber daya manusia mempengaruhi kinerja manajerial 3) penyerapan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial 4) pelaksanaan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran, 5) kualitas sumber daya manusia mempengaruhi penyerapan anggaran, 6) penyerapan anggaran mampu memediasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial, 7) penyerapan anggaran tidak mampu memediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial di Balai Besar Taman Nasional Gunung Lauser.

Kata Kunci: Eksekusi Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Penyerapan Anggaran, Kinerja Manajerial



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja keuangan sangat penting untuk menilai akuntabilitas pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan keuangan. Salah satunya pengukuran kinerja pada belanja daerah karena ini bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan yang menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara efisien, efektif, dan ekonomis. Efisien berarti penggunaan dana masyarakat tersebut menghasilkan output yang maksimal, efektif berarti penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target-target atau tujuan untuk kepentingan publik, dan ekonomis berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu pada tingkat harga yang paling murah (Mardiasmo, 2018).

Keberhasilan sebuah organisasi tidak dapat diukur semata-mata dari perspektif keuangan. Surplus atau defisit dalam laporan keuangan tidak dapat menjadi tolak ukur keberhasilan. Karena sifat dasarnya yang tidak mencari profit, keberhasilan sebuah organisasi sektor publik juga harus diukur dari kinerjanya (Primadona, 2012). Kinerja pemerintah salah satunya dipengaruhi oleh kinerja aparatur perangkat daerah. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Zahro, 2016).

Dalam melakukan pengukuran kinerja, pemerintah melakukan informasi akuntansi terutama untuk menentukan indikator kinerja. Indikator tersebut dapat berupa finansial maupun non finansial. Indikator kinerja yang bersifat finansial tercermin dalam anggaran. Anggaran menjadi rencana manajerial untuk menerapkan strategi organisasi dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi, mengkoordinasikan kegiatan, dan mengevaluasi kinerja manajer publik. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa target yang berhasil ia capai, dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan dan dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBN yang akan dituangkan dalam laporan realisasi anggaran. Suatu organisasi sektor publik dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika segala kegiatannya berada dalam kerangka anggaran dan tujuan yang ditetapkan serta mampu mewujudkan strategi yang dimiliki (Mardiasmo, 2018).

Laporan Realisasi Anggaran menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam satu periode pelaporan. Laporan Realisasi Anggaran dijelaskan lebih lanjut dalam Catatan atas Laporan Keuangan. Penjelasan tersebut memuat hal-hal yang

mempengaruhi pelaksanaan anggaran seperti kebijakan fiskal dan moneter, sebab-sebab terjadinya perbedaan yang material antara anggaran dan realisasinya, serta daftar-daftar yang merinci lebih lanjut angka-angka yang dianggap perlu untuk dijelaskan (Saragih & Desy, 2017).

Penyerapan anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah orang awam menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang di amati adalah organisasi *sector public* atau estimasi pemerintah, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam laporan realisasi anggaran (LRA) pada saat tertentu (Halim & Syam, 2013).

Penyerapan Anggaran merupakan tahap penyusunan dan penetapan anggaran sampai dengan tahap pertanggung jawaban anggaran, pelaksanaan anggaran yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan keuangan negara yang dilakukan oleh para pejabat instansi Kementerian Negara / lembaga selaku pengguna anggaran / kuasa anggaran, dan menurut ketentuan perundang - undangan yang berlaku (Jumarny, 2019). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Priagung & Mafudi, 2016) menyimpulkan bahwa penyerapan anggaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja keuangan SKPD.

Dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah pelaksanaan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan tahapan yang dimulai sejak APBN disahkan melalui peraturan daerah pada setiap akhir tahun sebelum tahun anggaran baru dimulai (Rusmana, 2012). Walaupun perencanaan sudah disusun dengan baik tetapi jika dalam pelaksanaan banyak mengalami kendala atau hambatan maka akan mengakibatkan kegiatan tidak sesuai dengan jadwal ataupun tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan sehingga sangat mungkin realisasi anggaran menjadi lambat dan tidak tepat waktu. Dalam pelaksanaan anggaran perlu memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran, yaitu, transparansi dan akuntabilitas anggaran, Disiplin anggaran, Keadilan anggaran, Efisiensi dan efektivitas anggaran, Disusun dengan pendekatan kinerja (Halim & Iqbal, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nurina & Yahya, 2016) menyimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada kantor Pemerintah Kota Banda Aceh. Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia, yaitu: Sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif,

tetapi juga nilai kompetitif –generatif –inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya (Friyanty, 2016).

Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan”. Kualitas Sumber Daya Manusia yaitu Kualitas sumber daya manusia menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental) (Sedarmayanti, 2016). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fadila et al., 2019) menyimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat DPRD kota Pekanbaru.

Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser merupakan sebuah lembaga pemerintah yang dinaungi langsung oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, yang bertujuan mengukuhkan Taman Nasional Gunung Leuser sebagai benteng ekosistem hutan dataran rendah Sumatera yang berfungsi optimal sebagai sistem penyangga kehidupan dan bermanfaat bagi komunitas global. Dalam melakukan kegiatan Taman Nasional Gunung Leuser tentunya membutuhkan anggaran. Permasalahan yang dihadapi Taman Nasional Gunung Leuser mengenai pengalokasian anggaran dimana kinerja Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser beberapa bagian masih kurang efektif hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser yang nilai realisasi anggarannya di bawah 80%. Menurut (Abimanyu, 2010) apabila belanja daerah meningkat maka akan berdampak pada produktivitas masyarakat yang semakin meningkat dan bertambahnya jumlah investor yang melakukan investasi akan meningkatkan pendapatan asli daerah. Pengalokasian sumber daya ke dalam anggaran belanja modal sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan publik akan sarana dan prasarana umum yang disediakan oleh pemerintah daerah, namun adanya kepentingan politik dari lembaga legislatif yang terlibat dalam penyusunan proses anggaran menyebabkan alokasi belanja modal terdistorsi dan sering tidak efektif dalam memecahkan masalah di masyarakat (Sasongko, 2010).

Pelaksanaan anggaran merupakan tahapan yang dimulai sejak APBD disahkan melalui peraturan daerah pada setiap akhir tahun sebelum tahun anggaran baru dimulai. Di lingkungan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser, dalam melakukan pelaksanaan anggaran sering terjadi keterlambatan pelaksanaan anggaran sehingga efektifitas dan efisiensi pelaksanaan

anggaran tidak tercapai. Selain itu, dalam pelaksanaan anggaran adanya pelanggaran disiplin anggaran berupa adanya pelaksanaan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya dalam APBN/perubahan APBN.

Pelaksanaan anggaran daerah menjadi desain teknis atau cetak biru dari strategi untuk mencapai visi instansi dengan cara-cara yang benar dan anggaran akan menghasilkan ukuran-ukuran kinerja yang akan dicapai. Jika kualitas pelaksanaan anggaran Daerah rendah, maka kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah juga akan relative lemah. Jika ini terjadi maka kinerja pemerintah daerah sangat sulit tercapai (A Halim & Syam, 2013) Penggunaan anggaran oleh pemerintah daerah sering tidak produktif, tidak efisien, rendah kualitas, dan miskin kreativitas (Endrayani et al., 2014). Perilaku para pejabat instansi pemerintah daerah maupun pusat yang sering melakukan pemborosan, yang berakibat negara terbebani oleh pembiayaan yang meliputi tidak produktif, efektif, dan efisiensi kerja yang kemudian berdampak pada rendahnya kinerja dari organisasi sektor publik (Bahri, 2012).

Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Di lingkungan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser sumber daya manusia yang dimiliki masih terbatas hal ini dapat dilihat masih banyaknya kepala bagian serta staf-staf di lingkungan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser memiliki tingkat pendidikan SMA, hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara pada pasal 3 mengenai persyaratan standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara yang disebut standar kompetensi ASN sebagaimana dimaksud terdiri atas pangkat, kualifikasi pendidikan, jenis pelatihan, ukuran kinerja jabatan, dan pengalaman kerja. Jika pengaruh kualitas sumber daya manusia ditingkatkan maka kinerja organisasi juga akan meningkat (Nur, 2020).

Penyerapan Anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran, penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran. Berdasarkan tabel 1.1 diatas penyerapan anggaran pada disetiap bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser pada tahun 2018 hingga tahun 2020 tidak habis di realisasikan sehingga sisa anggaran yang dimiliki Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser setiap tahunnya kian besar.

Perencanaan anggaran tersusun dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah. Perencanaan pembangunan daerah ini disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Dokumen perencanaan memuat kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan secara utuh sasaran hasil kinerja pembangunan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka anggaran yang disebut dengan rencana kerja. Setiap Rencana Kerja menjadi landasan dalam pelaksanaan koordinasi dan monitoring implementasi rencana dalam maksud menghasilkan setiap sasaran hasil kinerja pembangunan (Priagung & Mafudi, 2016).

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial melalui kualitas laporan keuangan pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Sedangkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada 1) Manfaat Teoritis, Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang pelaksanaan anggaran, kualitas sumberdaya manusia, inerja manajerial dan penyerapan anggaran sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal pelaksanaan anggaran, kualitas sumberdaya manusia, inerja manajerial dan penyerapan anggaran. 2) Manfaat Praktis, Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan kinerja Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. 3) Manfaat bagi peneliti selanjutnya, Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan dapat sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Manajerial

Kinerja adalah Hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan melaksanakan tujuannya. Menurut (Abidin, 2015), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan menurut peraturan pemerintah Nomor 8 Tahun 2006, menyatakan kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan atau program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dan kualitas dan kuatitas yang terukur. Kinerja

merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut (Rivai, 2011) menyatakan kinerja manajerial adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang seperti diharapkan. Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai untuk mencapai tujuan organisasi”. Berjalannya kinerja sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar.

Menurut (Mardiasmo, 2018) adalah sebagai berikut 1) Faktor Individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya, dan variabel-variabel lainnya. 2) Faktor Situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial. 3) Faktor Fisik dan Pekerjaan, yaitu faktor yang meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja. Menurut (Juniarti & Carolina, 2005) ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif nonkeuangan, hal tersebut adalah 1) Kemampuan Manajer untuk Membuat Perencanaan. 2) Kemampuan untuk Mencapai Target dan 3) Kiprah Manajer Diluar Perusahaan

Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran adalah aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan (BPKP 2011). Sedangkan menurut Peraturan Menteri dalam Negeri nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah (2006) pelaksanaan anggaran adalah suatu dokumen yang dibuat untuk dijadikan pendapatan, belanja, dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh pengguna anggaran (Permendag RI No. 13 Th 2006). Pelaksanaan Anggaran adalah tahap di mana sumber daya (APBD) digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Pelaksanaan anggaran diukur melalui waktu penerimaan DPA SKPD, pembuatan SK personil pelaksana sampai dengan pengajuan SPP dan terbitnya SPM. Kemudian, menurut (Abdul Halim & Iqbal, 2012) dalam pelaksanaan anggaran perlu

memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran, yaitu 1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran 2) Disiplin anggaran, 3) Keadilan anggaran, 4) Efisiensi dan efektivitas anggaran dan 5) Disusun dengan pendekatan kinerja.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Maka kualitas SDM yang dimiliki suatu perusahaan sangat tergantung kepada tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan pendapat ahli berikut ini. Kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Gerhana et al., 2019). Selanjutnya kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya akan tetapi ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalamannya, kematangannya dan sikapnya. Kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan (Lubis et al., 2019).

Kualitas sumber daya manusia yang bermutu sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan adanya manusia-manusia yang bermutu, berintelektual, memiliki keterampilan serta memiliki fisik yang sehat sangat mempengaruhi terhadap maju mundurnya suatu organisasi, maka indikator kualitas sumber daya manusia diantaranya adalah: 1) kualitas fisik dan kesehatan, 2) kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan 3) kualitas spiritual (kejuangan) (E. Saragih et al., 2016).

Penyerapan Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah di Indonesia yang di setujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Anggaran ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Tahun anggaran meliputi masa satu tahun, mulai dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Anggaran merupakan alat utama pemerintah untuk melaksanakan semua kewajiban, janji dan kebijakannya kedalam rencana-rencana konkrit dan terintegrasi dalam hal tindakan apa yang diamabil, hasil apa yang akan dicapai pada biaya berapa dan siapa yang akan membayar biaya-biaya tersebut. Menurut (Indra, 2010) berdasarkan *national committee on governmental accounting standardsboard* (GASB), defenisi anggaran adalah "rencana

operasikeuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam perioda waktu tertentu".Pengertian anggaran menurut(Rahayu & Rachman, 2013) anggaran adalah "Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian".

Menurut (A Halim & Syam, 2013)penyerapan anggaran adalah pencapain dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah orang awam menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang di amati adalah organisasi *sector public* atau estimasi pemerintah, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantumdalam laporan relisasi anggaran (LRA) pada saat tertentu.

Senada dengan hal itu menurut (Kuncoro, 2013) penyerapan anggran merupakan salah satu tahapan dai siklus anggran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran, penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran. "Kinerja manajer public akan dinilai berdasarkan pencapain target anggaran, berapa besar yang berhasil dicapai. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja actual dengan yanga dianggarkan"(Mardiasmo, 2018) . Sedangkan menurut (Endang, 1997), kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi realisasi penyeran adalah sesuai dengan prestasi actual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa pretasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relative sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang direncanakan. Secara sederhana, dari pendapatan tersebut dapat dikatakan baik apabila telah diselesaikan sesuai dengan perencanaan.

Penyerapan anggaran mewrupakan ukuran capaian dari suatu estimasi target selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu. Menurut (Zarinah, 2015) indikator dalam mengukur penyerapan anggaran adalah sebagai berikut 1) Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran 2) Realisasi pertriwulan 3) Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan 4) Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif dan verifikatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian dengan menggunakan data primer yaitu wawancara dan data sekunder. Instrumen penelitian dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan tersebut

ditentukan dan ditetapkan berdasarkan pada jumlah yang dibutuhkan, melainkan berdasarkan pertimbangan fungsi dan peran informasi sesuai fokus masalah penelitian. Sehingga yang menjadi informan dalam penelitian yaitu terdiri dari 44 bagian yang berjumlah 88 orang pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM – PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel pelaksanaan anggaran (X1), 6 pernyataan untuk variabel kualitas sumber daya manusia (X2), 8 pernyataan untuk variabel penyerapan anggaran (Z) dan 6 pernyataan untuk variabel kinerja manajerial (Y). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 88 orang pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser sebagai responden pada sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

Analisis Outer Model

Validity Item

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran.

Tabel 1. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

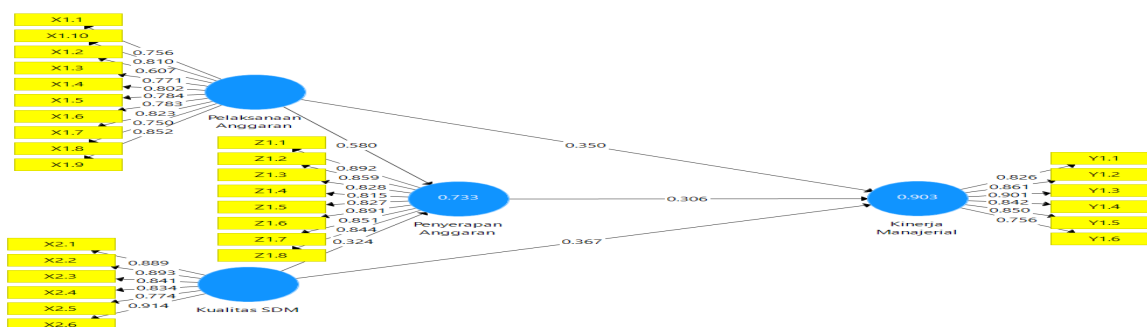
Variabel Laten	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Manajerial	0.707
Kualitas SDM	0.738
Pelaksanaan Anggaran	0.603
Penyerapan Anggaran	0.725

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk kinerja manajerial sebesar 0,707; kualitas sumber daya manusia sebesar 0,738; pelaksanaan anggaran sebesar 0,603, dan untuk penyerapan anggaran sebesar 0,725. Keempat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Discriminant Validity

Berikut adalah nilai *validity item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading*:



Gambar 1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Berdasarkan gambar 1 diatas dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen orgnaisasi dan penyerapan anggaran. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator

Tabel 2. Discriminant Validity

Indikator	Kinerja Manajerial	Kualitas SDM	Pelaksanaan Anggaran	Penyerapann Anggaran
X1.1	0.705	0.670	0.756	0.609
X1.10	0.693	0.625	0.810	0.707
X1.2	0.499	0.685	0.607	0.509
X1.3	0.682	0.559	0.771	0.619
X1.4	0.766	0.711	0.802	0.590
X1.5	0.686	0.589	0.784	0.594
X1.6	0.814	0.661	0.783	0.697
X1.7	0.716	0.666	0.823	0.791
X1.8	0.586	0.478	0.750	0.594
X1.9	0.710	0.626	0.852	0.700
X2.1	0.766	0.889	0.674	0.641
X2.2	0.820	0.893	0.730	0.734
X2.3	0.721	0.841	0.693	0.670
X2.4	0.734	0.834	0.627	0.649
X2.5	0.698	0.774	0.579	0.609
X2.6	0.770	0.914	0.693	0.681
Y1.1	0.826	0.652	0.737	0.717
Y1.2	0.861	0.778	0.751	0.777
Y1.3	0.901	0.834	0.786	0.773
Y1.4	0.842	0.712	0.794	0.702
Y1.5	0.850	0.710	0.792	0.775
Y1.6	0.756	0.725	0.618	0.698

Z1.1	0.778	0.629	0.761	0.892
Z1.2	0.720	0.653	0.699	0.859
Z1.3	0.753	0.692	0.731	0.828
Z1.4	0.728	0.672	0.600	0.815
Z1.5	0.711	0.633	0.654	0.827
Z1.6	0.798	0.722	0.714	0.891
Z1.7	0.757	0.679	0.752	0.851
Z1.8	0.753	0.594	0.740	0.844

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Composite Reliability

Pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 3. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Manajerial	0.916
Kualitas SDM	0.928
Pelaksanaan Anggaran	0.926
Penyerapan Anggaran	0.46

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk kinerja manajerial sebesar 0,916; kualitas sumber daya manusia sebesar 0,928; pelaksanaan anggaran sebesar 0,926, dan untuk penyerapan anggaran sebesar 0,946. Keempat laten memperoleh nilai *cronbach's alpha* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

Analisis Inner Model

Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Berikut adalah hasil perhitungan *goodness of fit* model:

Tabel 4 Hasil *Average Communalities Index*

Variabel	AVE	R Square
Kinerja Manajerial	0.707	0.903
Kualitas SDM	0.738	
Pelaksanaan Anggaran	0.603	
Penyerapan Anggaran	0.725	0.733
Rata-rata	0.693	0.818
GOF	0.753	

Berdasarkan Tabel 4 di atas hasil rata-rata communalities adalah 0,693. Nilai ini selanjutnya dikalikan dengan R^2 dan diakarkan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0,753 lebih dari 0,36 sehingga dikategorikan sebagai GoF besar, artinya bahwa model sangat baik (memiliki kemampuan yang tinggi) dalam menjelaskan data empiris.

Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 5. Hasil R^2

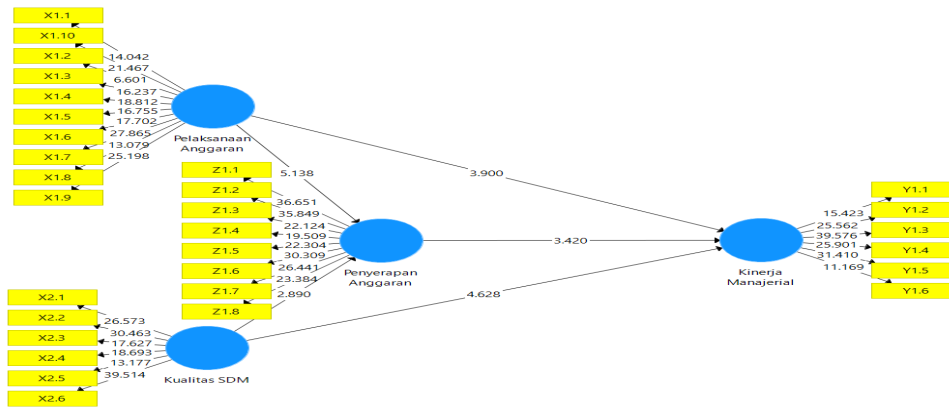
Dependen	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0.903	0.899
Penyerapan Anggaran	0.733	0.726

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Dari tabel di atas 5 diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,903 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2, Z sebesar 90,3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (kuat), dan 9,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pengujian pengaruh X1, dan X2 terhadap Z dengan nilai r-square 0,733 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, dan X2 sebesar 73.3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (kuat), dan 26,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



Gambar 2. T-Value Inner dan Outer Model

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi model struktural. Pertama adalah melihat signifikansi pengaruh antara konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk

Path Coefficient

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootsttrap. Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

Tabel 6. Hasil *Path Coefficient* Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kualitas SDM -> Kinerja Manajerial	0.367	0.080	4.618	0.000
Kualitas SDM -> Penyerapan Anggaran	0.324	0.114	2.840	0.005
Pelaksanaan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0.350	0.096	3.659	0.000
Pelaksanaan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.580	0.112	5.179	0.000
Penyerapan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0.306	0.089	3.446	0.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

Kriteria pengujian adalah tolak Ho jika $t \text{ hitung} > \alpha = 0.05$ atau $P\text{value} < \alpha = 5\%$ atau 0.05.

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa:

- 1) Nilai t statistic untuk kualitas sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 4.618 dan nilai Pvalue sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.000 < \alpha = 0.05$ sehingga Ho ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kualitas sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja manajerial (Y). Besarnya kualitas sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0.367.

Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik kualitas sumber daya manusia maka semakin baik pula kinerja manajerial.

- 2) Nilai t statistic untuk kualitas sumber daya manusia (X2) terhadap penyerapan anggaran (Z) sebesar 2.840 dan nilai Pvalue sebesar 0.005. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.005 < \alpha = 0.05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kualitas sumber daya manusia (X2) terhadap penyerapan anggaran (Z). Besarnya kualitas sumber daya manusia (X2) terhadap penyerapan anggaran (Z) sebesar 0.324. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik kualitas sumber daya manusia maka semakin baik pula penyerapan anggaran.
- 3) Nilai t statistic untuk pelaksanaan anggaran (X1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 3.659 dan nilai Pvalue sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.000 < \alpha = 0.05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan anggaran (X1) terhadap kinerja manajerial (Y). Besarnya pelaksanaan anggaran (X1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0.350. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik pelaksanaan anggaran maka semakin baik pula kinerja manajerial.
- 4) Nilai t statistic untuk pelaksanaan anggaran (X1) terhadap penyerapan anggaran (Z) sebesar 5.179 dan nilai Pvalue sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.000 < \alpha = 0.05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan anggaran (X1) terhadap penyerapan anggaran (Z). Besarnya pelaksanaan anggaran (X1) terhadap penyerapan anggaran (Z) sebesar 0.580. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik pelaksanaan anggaran maka semakin baik pula penyerapan anggaran.
- 5) Nilai t statistic untuk penyerapan anggaran (Z) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 3.446 dan nilai Pvalue sebesar 0.001. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.001 < \alpha = 0.05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari penyerapan anggaran (Z) terhadap kinerja manajerial (Y). Besarnya penyerapan anggaran (Z) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0.306. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik penyerapan anggaran maka semakin baik pula kinerja manajerial.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 6. Path Coefficient

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kualitas SDM → Kinerja Manajerial → Penyerapan Anggaran	0.099	0.051	1.928	0.054
Pelaksanaan Anggaran → Kinerja Manajerial → Penyerapan Anggaran	0.178	0.056	3.199	0.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > \alpha = 0.05$ atau $Pvalue < \alpha = 5\%$ atau 0.05.

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa:

- 1) Nilai t statistic untuk kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial melalui penyerapan anggaran sebesar 1.928 dan nilai $Pvalue$ 0.054. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.054 > \alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan penyerapan anggaran tidak mampu memediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial.
- 2) Nilai t statistic untuk pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui penyerapan anggaran sebesar 3.199 dan nilai $Pvalue$ 0.001. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.001 < \alpha = 0.05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan penyerapan anggaran mampu memediasi pengaruh pelaksanaan anggaran manusia terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,350. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.659, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.659 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser.

Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran mampu meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser, dimana dengan pelaksanaan anggaran yang telah disusun dilaksanakan dengan secara efektif maka kinerja manajerial akan semakin meningkat, pimpinan dengan mudah akan melakukan rencana yang telah disusun dengan demikian maka kinerja manajerial akan semakin baik.

Dalam penelitian ini pelaksanaan anggaran diukur dengan lima indikator yaitu transparansi dan akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, disusun dengan pendekatan kinerja. Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa auter loading indikator transparansi dan akuntabilitas menghasilkan nilai terendah yaitu sebesar 0.607 dan outer loading tertinggi terdapat pada indikator disusun dengan pendekatan kinerja sebesar 0.852. dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator disiplin anggaran diketahui masih terdapat responden yang memberikan jawaban kurang baik atas pernyataan mengenai anggaran bagian mengacu kepada rencana anggaran kas.

Dari hasil deskripsi responden ditemukan jumlah responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 47 responden (58,75%) sedangkan pendidikan S1 25 responden (32.25%). Hal ini berarti sebagian besar responden yang bekerja di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser memiliki pendidikan yang minim yaitu SMA. Sehingga pelaksanaan anggaran dalam menghasilkan kinerja manajerial yang belum maksimal yang menyebabkan seringnya terjadinya keterlambatan pelaksanaan anggaran dan kurang tersedianya anggaran dalam pelaksanaan anggaran. Dalam hal ini diharapkan pemerintah menyediakan anggaran khusus kepada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nurina & Yahya, 2016) menyimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada kantor Pemerintah Kota Banda Aceh.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,367. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.618, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4.618 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser, dimana dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka anggaran yang telah disusun akan lebih mudah untuk direalisasikan sehingga kinerja manajerial akan semakin meningkat. Dalam penelitian ini kualitas sumber daya manusia diukur dengan tiga indikator yaitu kualitas fisik dan Kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), kualitas spritual (kejuangan). Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa auter loading indikator kualitas spritual (kejuangan) menghasilkan nilai terendah yaitu sebesar 0.74 dan outer loading tertinggi terdapat pada indikator kualitas spritual (kejuangan) sebesar 0.914. dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator kualitas spritual (kejuangan) diketahui masih terdapat responden yang memberikan jawaban kurang baik atas pernyataan mengenai memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi kemajuan instansi.

Dari hasil deskripsi responden ditemukan jumlah responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 47 responden (58,75%) sedangkan pendidikan S1 25 responden (32.25%). Hal ini berarti sebagian besar responden yang bekerja di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser memiliki pendidikan yang minim yaitu SMA. Sehingga kualitas sumber daya manusia dalam menghasilkan kinerja manajerial yang belum maksimal. Dimana kurangnya semangat kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya untuk kemajuan instansi hal ini disebabkan oleh kurangnya motivasi serta dorongan dari pimpinan karena pimpinan yang terlalu sibuk. Dalam hal ini pimpinan diharapkan agar lebih mampu memanfaatkan waktunya disela-sela kesibukaanya untuk mengarahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Sumber daya manusia berkualitas dapat dikatakan sebagai manusia yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fadila et al., 2019) menyimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat DPRD kota Pekanbaru.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,580. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 5.179, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5.79 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser.

Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser, dimana dengan anggaran yang telah disusun tidak terjadi perubahan maka pimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pekerjaan sehingga anggaran yang telah disusun akan lebih efektif dalam merealisasikannya dengan demikian penyerapan akan semakin efektif.

Dalam penelitian ini pelaksanaan anggaran diukur dengan lima indikator yaitu transparansi dan akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, disusun dengan pendekatan kinerja. Berdasarkan hasil *auter loading* masing-masing indikator diketahui bahwa *auter loading* indikator disusun dengan pendekatan kinerja menghasilkan nilai terendah kedua yaitu sebesar 0.750 dan *outer loading* tertinggi kedua terdapat pada indikator efisiensi dan efektivitas anggaran sebesar 0.823. dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator keadilan anggaran diketahui masih terdapat responden yang memberikan jawaban kurang baik atas pernyataan mengenai anggaran yang disusun sesuai dengan program yang disepakati berdasarkan prioritas. Dari hasil deskripsi responden ditemukan jumlah responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 47 responden (58,75%) sedangkan pendidikan S1 25 responden (32.25%).

Hal ini berarti sebagian besar responden yang bekerja di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser memiliki pendidikan yang minim yaitu SMA. Sehingga pelaksanaan anggaran dalam menghasilkan penyerapan anggaran yang belum maksimal yang menyebabkan seringnya terjadinya keterlambatan pelaksanaan anggaran hal ini disebabkan oleh anggaran yang telah disusun oleh Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser seringkali tidak dapat direalisasikan sesuai dengan rencana awal yang dibuat dimana sasaran anggaran yang telah disusun seringkali berubah disaat proses realisasinya hal ini disebabkan anggaran anggaran keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Dalam

hal ini diharapkan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser agar lebih mampu memanfaatkan jumlah anggaran yang tersedia sesuai dengan kebutuhan.

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). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Nugroho & Alfarisi, 2017), (Zarinah, 2015), (Ferdinan et al., 2020), (Priatno, 2013) perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,324. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,005 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.840, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.840 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser, dimana dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka anggaran yang telah disusun akan lebih mudah untuk direalisasikan. Dalam penelitian ini kualitas sumber daya manusia diukur dengan tiga indikator yaitu kualitas fisik dan Kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), kualitas spritual (kejuangan). Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa auter loading indikator kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) menghasilkan nilai terendah ke dua yaitu sebesar 0.834 dan outer loading tertinggi terdapat pada indikator kualitas fisik dan kesehatan sebesar 0.893.

Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) diketahui masih terdapat responden yang memberikan jawaban kurang baik atas pernyataan mengenai memiliki keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi. Dari hasil deskripsi responden ditemukan jumlah responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 47 responden (58,75%) sedangkan pendidikan S1 25 responden (32.25%). Hal ini berarti sebagian besar responden yang bekerja di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser memiliki

pendidikan yang minim yaitu SMA. Sehingga kualitas sumber daya manusia dalam menghasilkan penyerapan anggaran yang belum maksimal. Dimana kurangnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, hal ini disebabkan oleh minimnya tingkat Pendidikan yang dimiliki dan kurangnya pelatihan serta penempatan tidak sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam hal ini diharapkan pimpinan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser agar memberikan pelatihan guna menunjang pekerjaan serta mendorong agar melanjutkan tingkat pendidikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yumiati, F & Nadirsyah, 2016) dan (Ulandari et al., 2021) menyimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Pengaruh Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa penyerapan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,306. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,001 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.446, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.446 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti penyerapan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Hal ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran mampu meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser, dimana dengan anggaran yang telah disusun mampu direalisasikan sepenuhnya sehingga kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Dalam penelitian ini penyerapan anggaran diukur dengan empat indikator yaitu Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, Realisasi pertriwulan, Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan, dan Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan. Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa auter loading indikator realisasi pertriwulan menghasilkan nilai terendah yaitu sebesar 0.815 dan outer loading tertinggi terdapat pada indikator konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan sebesar 0.891. dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan diketahui masih terdapat responden yang memberikan jawaban kurang baik atas pernyataan mengenai realisasi anggaran Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser dilaksanakan sesuai skala prioritas. Dari hasil deskripsi responden ditemukan jumlah responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 47 responden (58,75%) sedangkan pendidikan S1 25 responden (32.25%). Hal ini berarti sebagian besar responden yang bekerja di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser memiliki pendidikan

yang minim yaitu SMA. Sehingga penyerapan anggaran dalam menghasilkan kinerja manajerial yang belum maksimal.

Hal ini dikarenakan masih banyak responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA sehingga masih banyak reponden yang kurang paham dalam proses penyusunan anggaran yang sesuai dengan sakla periotas, dimana seringnya terjadi perubahan kegiatan yang dilakukan sehingga penyerapan anggaran kurang maksimal. Dalam hal ini pimpinan agar lebih mampu memanfaatkan anggaran yang tersedia serta pimpinan disetiap bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser komitmen dalam realisasikan anggaran yang tersedia sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser sehingga tidak terjadinya kendala dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Priagung & Mafudi, 2016) menyimpulkan bahwa penyerapan anggaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja keuangan SKPD.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,178. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,001 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.199, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.199 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti penyerapan anggaran mampu memediasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya pelaksanaan anggaran yang dilakukan sehingga penyerapan anggaran semakin baik dengan demikian maka kinerja manajerial akan semakin meningkat, dimana anggaran yang telah disusun akan direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sehingga anggaran yang telah disusun akan diserap sepenuhnya.

Nilai outer loading pelaksanaan anggaran tertinggi terdapat pada indikator disusun dengan pendekatan kinerja dengan nilai 0.852 dengan deskripsi jawaban responden evaluasi harus dilakukan terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target dengan 73.8% responden menjawab pernyataan baik. Nilai outer loading penyerapan anggaran tertinggi terdapat pada indikator perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan

anggaran dengan nilai 0.891 dengan deskripsi jawaban responden yang menyatakan bahwa Tingkat penyerapan anggaran belum mencapai 100% dengan 71,2% responden menjawab baik.

Merujuk pada outer loading tertinggi tersebut, menunjukkan bahwa pencapaian realisasi penyerapan anggaran di Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser kurang efektif serta anggaran yang sering tidak habis di realisasikan yang tidak seimbang. Dimana dalam pelaksanaan anggaran sering kali anggaran yang telah disusun tidak direalisasikan atau serta dipindahkan dialokasikan ke kegiatan lainnya.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,099. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,054 > 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 1,928, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,928 < 1.96$) sehingga H_0 diterima (H_a ditolak). Hal ini berarti penyerapan anggaran tidak mampu memediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. Hal ini menunjukkan bahwa semakin berkualitasnya sumber daya manusia di lingkungan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser maka pimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pencapaian target kerja pimpinan dengan demikian maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Hal ini didukung dengan hasil uji F_{square} menunjukkan bahwa pengaruh kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap Penyerapan Anggaran (Z) memiliki nilai F^2 sebesar 0,155 (15,5%) mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang) serta hasil uji F_{square} pengaruh kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui penyerapan anggaran (Z) memiliki nilai F^2 sebesar 0,099 (9%) mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

Selain itu penyerapan anggaran tidak mampu memediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser didukung dengan hasil pencapaian penyerapan anggaran pada tahun 2021 dimana terdapat 27 bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser yang memiliki penyerapan anggaran yang kurang efektif hal ini meningkat drastis jika dibandingkan dengan pencapaian penyerapan anggaran tahun sebelumnya pada tahun 2020 dimana terdapat 6 bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser yang memiliki penyerapan anggaran yang kurang efektif.

Nilai outer loading kualitas sumber daya manusia tertinggi terdapat pada indikator kualitas spiritual (kejuangan) dengan nilai 0.914 dengan deskripsi jawaban responden bersikap jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya dengan 71,3% responden menjawab pernyataan baik. Nilai outer loading penyerapan anggaran tertinggi terdapat pada indikator perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran dengan nilai 0.891 dengan deskripsi jawaban responden yang menyatakan bahwa Tingkat penyerapan anggaran belum mencapai 100% dengan 71,2% responden menjawab baik.

Merujuk pada outer loading tertinggi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser tidak hanya dilihat dari penyerapan anggaran yang dicapai, akan tetapi dapat dilihat dari hasil kerja pimpinan yang telah dilaksanakan, dimana dengan pegawai yang jujur dan kesamaan tujuan yang akan dicapai sehingga pegawai akan saling melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sama sehingga kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Kekurangan Sumber Daya manusia yang berkualitas baik pejabat pengelola maupun staf dapat mengakibatkan terlambatnya penyerapan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka akan semakin baik pula tinggkat penyerapan anggrannya. Jika SDM kurang kompeten maka serapan anggran kemungkinan dapat menjadi rendah. Berdasarkan teori semakin baik kualitas sumber daya manusia suatu satker dalam menjalankan program dan kegiatan maka serapan anggaran akan semakin baik karena SDM nya mengerti tugas pokok dan fungsinya. Didalam pelaksanaan pengelola keuangan daerah, kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi penyerapan anggaran .

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa 1) pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2) kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3) penyerapan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial 4) pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, 5) kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, 6) penyerapan anggaran mampu memediasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial, 7) penyerapan anggaran tidak mampu

memediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Taman Nasional Gunung Lauser

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal adalah 1) Diharapkan pemerintah menyediakan anggaran khusus kepada Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser. 2) Pimpinan diharapkan agar lebih mampu memanfaatkan waktunya disela-sela kesibukannya untuk mengarahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. 3) Diharapkan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser agar lebih mampu memanfaatkan jumlah anggaran yang tersedia sesuai dengan kebutuhan. 4) Diharapkan pimpinan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser agar memberikan pelatihab guna menunjang pekerjaan serta mendorong agar melanjutkan tingkat pendidikan. 5) Pimpinan agar lebih mampu memanfaatkan anggaran yang tersedia serta pimpinan disetiap bagian Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser komitmen dalam realisasikan anggaran yang tersedia sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan Balai Besar Taman Nasional Gunung Leuser sehingga tidak terjadinya kendala dalam melakukan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y. Z. (2015). *Manajemen Komunikasi: Filosofi, Konsep, dan Aplikasi*. CV. Pustaka Setia.
- Abimanyu. (2010). Analisis Pengaruh Dana Alokasi Umum dan Pendapatan Asli Daerah Terhadap Prediksi Belanja Daerah: Studi Empirik di Wilayah Provinsi Jawa Tengah & DIY. *JAAI*, 8(2), 416–424.
- Endang, L. (1997). *Hubungan Antara Kemampuan Penyerapan Anggaran Dengan Pengendalian Waktu Pelaksanaan Proses Pembayaran Pada Proyek Konstruksi Bank BNI*. Universitas Indonesia.
- Endrayani, K. S., Adiputra, P. M. I., & Darmawan, N. A. S. (2014). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus Pada Dinas Kehutana UPT KPH Bali Tengah Kota Singaraja). *JIMAT: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 1–11.
- Fadila, R. J., Lestari, R., & Nurleli, N. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris pada Sekretariat DPRD Kota Pekanbaru). *Prosiding Akuntansi*, 5(1), 103–108.
- 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 Bisnis Dan Terapana*, 17(2), 117–134.
- Friyanty, I. (2016). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Aparata Pemerintahan (Studi Kasus Pemerintah Daerah Indramayu). *Jurnal Tekun*, 7(1), 62–79.

- Gerhana, W., Rezti, R., & Wasis, W. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 49–57. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v3i1.50>
- Halim, A., & Syam, M. K. (2013). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Halim, Abdul, & Iqbal, M. (2012). *Pengelolaan Keuangan Daerah: Seri Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. UPP AMP YKPN.
- Indra, B. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga.
- Jumarny, J. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Sosoq*, 7(2), 57–69.
- Juniarti, & Carolina. (2005). Analisa Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Perataan Laba (Income Smoothing) Pada Perusahaan-Perusahaan Go Public. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 7(2), 198–205.
- Kuncoro, M. (2013). *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator Ekonomi*. UPP STIM YKPN.
- Lubis, F. R. A., Junaidi, J., Lubis, Y., & Lubis, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana di PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Agrica (Jurnal Agribisnis Sumatera Utara)*, 12(2), 103–109. <https://doi.org/10.31289/agrica.v12i2.2866>
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan Indonesia*. BPEE.
- Nugroho, R., & Alfarisi, S. (2017). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Menjolaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK*, 10(1), 22–37.
- Nurina, N., & Yahya, M. R. (2016). Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Belanja Modal dan Ketaatan Pada Peraturan Perundangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 1(2), 128–142.
- Priagung, D. E., & Mafudi, E. K. S. (2016). Pengaruh Penyerapan Anggaran, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara). *Al-Tijary: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 1–15.
- Priatno, P. A. (2013). Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 1(2), 1–17.
- Primadona, A. (2012). Pengaruh Pengawasan Intern dan Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Penelitian Pada Pemerintah Kota Bandung). *Jurnal Akuntansi Universitas Komputer Indonesia*, 1(2), 1–18.
- Rahayu, S., & Rachman, A. A. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press.
- Saragih, E., Mingkid, E., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Terhadap Sikap Kerja Pegawai di Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika

- Provinsi Sulawesi Utara. *Society Jurna Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*, XX(3), 153–160.
- Saragih, F., & Desy, S. (2017). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pemahaman Peraturan Perpajakan dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Pada KPP Pratama Medan Kota). *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 6(1), 1–10.
- Sasongko, C. (2010). *Anggaran*. Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama.
- Ulandari, V., Akram, A., & Santoso, B. (2021). FaktorFaktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Dengan Administrasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(6), 1577–1591.
- Yumiati, F, I., & Nadirsyah, N. (2016). Analisis Pengaruh Kualitas SDM, Perencanaan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Serapan Anggaran SKPD di Pemerintah Aceh. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syah Kuala*, 5(4), 43–49.
- Zahro, N. I. (2016). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah Kabuapten Kudus. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call Paper Unisbank*, 2, 786–790.
- Zarinah, M. (2015). *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran SKPD Kabupaten Aceh Utara*. Universitas Syiah Kuala.