

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada Universitas Negeri Semarang)**

Nurchayati, Sri Nawatmi

Universitas Stikubank

ARTICLE INFO

Keywords:

Budget Absorption, Budget Planning, Budget Implementation, Quality Of Human Resources, Procurement of Goods/Services, Organizational Commitment

Kata Kunci:

Penyerapan Anggaran, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa, Komitmen Organisasi

Corresponding author:

Nurchayati

cahya.83@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to analyze the effect of budget planning, budget implementation, human resource quality and the procurement of goods/services on budget absorption. In addition, this study aims to analyze the effect of budget planning, budget implementation, quality of human resources and procurement of goods/services on budget absorption with organizational commitment as a moderating variable. This research was conducted by quantitative methods using primary data. The sample of this study was 115 employees at the Universitas Negeri Semarang. Simple random sample method was chosen as a sampling technique. Statistical method used an analysis of SmartPLS v.3.3.3 and using bootstrapping in statistical testing. The results of this study shows that budget planning, budget implementation, quality of human resources and procurement of goods/services have a positive effect on budget absorption. Furthermore, the commitment variable does not strengthen the influence of budget planning, budget implementation, quality of human resources and procurement of goods/services on budget absorption.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif menggunakan data primer. Sampel dari penelitian ini adalah 115 pegawai di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik acak sederhana. Metode statistik yang digunakan adalah dengan alat analisis SmartPLS v.3.3.3 dan menggunakan pendekatan *bootstrapping* dalam pengujian statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Selanjutnya, variabel komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran.

PENDAHULUAN

Penyerapan anggaran pemerintah merupakan masalah yang hampir terjadi setiap tahun. Menumpuknya penyerapan anggaran pada akhir tahun tentu berdampak bagi perekonomian Indonesia. Menurut Rahmawati *et.al.* (2021) pendorong perekonomian Indonesia didominasi oleh belanja pemerintah sehingga jika terjadi keterlambatan realisasi anggaran sampai akhir tahun akan merugikan perekonomian dan masyarakat. Menurut Seftianova dan Adam (2013) penyerapan anggaran yang cenderung menumpuk pada akhir tahun anggaran akan memberikan dampak bagi perekonomian Indonesia secara keseluruhan. Pertama, tidak berjalannya fungsi kebijakan fiskal dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara efektif. Kedua, hilangnya manfaat belanja karena dana yang telah dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan yang berarti terjadi *idle money*. Ketiga, terlambatnya pelaksanaan program pemerintah terkait dengan penanggulangan kemiskinan. Terakhir, penumpukan tagihan pada akhir tahun anggaran sangat tidak sehat bagi manajemen kas pemerintah.

Menurut Andhika *et al.*, (2018) penyerapan anggaran yang tepat waktu dan terjadwal dapat membantu pembangunan dan berdampak pada laju ekonomi. Universitas Negeri Semarang sebagai salah satu satuan kerja di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi juga mengalami masalah yang sama terkait rendahnya penyerapan anggaran. Sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum, UNNES diberikan kewenangan secara luas dan fleksibel dalam mengelola keuangan khususnya anggaran yang bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sehingga penyerapan anggaran lebih cepat dan efektif. Akan tetapi, berdasarkan data dari Online Monitoring Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (OMSPAN) terlihat bahwa realisasi anggaran Unnes pada triwulan satu dan dua masih rendah dan cenderung menumpuk pada triwulan keempat atau akhir tahun anggaran.

**Tabel 1 Tingkat Penyerapan Anggaran Unnes 2017-2020
(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Tahun Anggaran	Jumlah Pagu Anggaran	Jumlah Realisasi Anggaran							
			Triwulan I	%	Triwulan 2	%	Triwulan 3	%	Triwulan 4	%
1	2017	452.008.266	38.824.737	9	125.032.979	28	88.074.452	19	174.953.365	39
2	2018	542.057.430	53.969.560	10	118.954.016	22	101.242.747	19	245.040.959	45
3	2019	636.854.742	37.412.672	6	133.665.772	21	132.008.176	21	302.334.280	47
4	2020	542.201.770	38.697.029	7	121.498.328	22	109.075.356	20	257.218.180	47

Sumber : OMSPAN, 2021

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa penyerapan anggaran Unnes dalam jangka waktu 2017-2020 memiliki pola yang sama yaitu cenderung rendah pada triwulan satu sedangkan pada triwulan empat penyerapan anggaran cenderung meningkat tajam. Hal ini mengindikasikan bahwa Unnes sebagai salah satu satuan kerja di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ternyata berkontribusi terhadap rendahnya serapan anggaran di tingkat Kementerian. Hal ini tentu berbanding terbalik jika melihat status Unnes yang merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum yang diberikan kewenangan yang lebih fleksibel dalam pengelolaan keuangan.

Sebenarnya ada banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran diantaranya adalah perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, pengadaan barang/jasa, koordinasi, peraturan keuangan, lingkungan birokrasi dan pemahaman peraturan. Akan tetapi hasil pra *survey* menunjukkan bahwa rendahnya penyerapan anggaran yang terjadi di UNNES adalah pertama, faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa.

Perencanaan anggaran yang efektif dapat dilihat dari jumlah revisi anggaran yang dilakukan dalam satu tahun anggaran. Semakin banyak jumlah revisi anggaran yang dilakukan oleh satuan kerja mengindikasikan bahwa dalam proses perencanaan anggaran belum disusun efektif. Tidak efektifnya penyerapan anggaran dapat menyebabkan penyerapan anggaran menumpuk pada akhir tahun anggaran. Hasil penelitian dari Rahmawati *et al.*, (2021), Putri *et al.*, (2021), Koriatmaja *et al.*, (2020), Lannai dan Asbi (2020), Zarinah *et al.*, (2016), Dewi *et al.*, (2017) Ramadhani dan Setiawan (2019) dan Ruwaida *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Akan tetapi hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian dari Sirin *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran, sedangkan hasil penelitian dari Salwah (2019), Ardianne *et al.*, (2020), Fitriany *et al.*, (2015) dan Rifai *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Faktor pelaksanaan anggaran yang efektif mendorong unit kerja di lingkungan Unnes untuk mempercepat proses penyerapan anggaran. Menurut Ferdinan *et al.*, (2020) 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. Hasil penelitian Oktari *et al.*, (2020), Salwah (2019) dan Nugroho dan Alfarisi (2017) menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan hasil penelitian dari Ardianne *et al.*, (2020), Fitriany *et al.*, (2015), dan Koriatmaja *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Faktor kualitas sumber daya manusia menjadi faktor ketiga sebagai salah satu yang mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran. Kualitas sumber daya manusia menurut Sari (2021) adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh setiap individu yang terdiri dari aspek pengetahuan, aspek ketrampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar suatu jabatan yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hasil penelitian Sirin *et al.*, (2020), Koriatmaja

et al., (2020), *Ruwaida et al.*, (2015), *Zarinah et al.*, (2016) dan *Rahmawati et al.*, (2021) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Akan tetapi hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian dari *Dewi et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan hasil penelitian dari *Putri et al.*, (2021), *Ardianne et al.*, (2020), *Rifai et al.*, (2016) dan *Ramadhani dan Setiawan* (2019) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Faktor pengadaan barang/jasa juga menjadi faktor penentu terjadinya rendahnya penyerapan anggaran. Pengadaan barang/jasa yang terjadi di UNNES sangat kompleks dengan melibatkan sejumlah Pejabat Perbendaharaan seperti Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, tim teknis pengadaan barang/jasa, Bendahara Pengeluaran dan Staf Pengelola keuangan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, pengadaan barang/jasa adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga/ Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima barang. Hasil penelitian *Koriatmaja et al.*, (2020), *Ramadhani dan Setiawan* (2019) dan *Ruwaida et al.*, (2015) menunjukkan bahwa pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Akan tetapi hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian dari *Putri et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa pengadaan barang/jasa berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan hasil penelitian oleh *Ardianne et al.*, (2020) dan *Nugroho dan Alfarisi* (2017) menunjukkan bahwa pengadaan barang/jasa tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Permasalahan mengenai penyerapan anggaran yang menumpuk pada akhir tahun selain dipengaruhi oleh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pengadaan barang/jasa. Berdasarkan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) ada faktor situasional lainnya yang mungkin akan saling berinteraksi di dalam mempengaruhi situasi tertentu. Menurut *Otley* (1980) pendekatan kontijensi merupakan sebuah aplikasi konsep yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi dan penerapan sistem yang tepat harus memandang adanya keterlibatan variabel kontekstual dimana organisasi tersebut berada. Variabel kontekstual yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, evaluasi anggaran dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut *Sirin et al.*, (2020) adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan permasalahan atau fenomena lambatnya penyerapan anggaran yang terjadi di UNNES, hasil beberapa penelitian terdahulu yang tidak konsisten dan teori kontijensi peneliti menilai perlu dilakukan penelitian kembali mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pengadaan barang/jasa dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Alasan menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi adalah mengacu pada teori kontijensi yang menyatakan bahwa pada dasarnya tidak ada faktor yang tepat yang mampu memprediksi sebuah hubungan

antara variabel. Komitmen organisasi merupakan faktor situasional yang dapat berinteraksi hubungan perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, evaluasi anggaran dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran.

LANDASAN TEORI

Teori Institusional

Menurut Dacin *et.,all* (2002) teori institusional merupakan salah satu teori yang sering digunakan untuk memahami individu dan organisasi. Teori ini awalnya menjelaskan bagaimana struktur makna yang dilembagakan mempengaruhi proses dalam organisasi. Dalam perkembangannya teori institusional dibagi menjadi dua kelompok yaitu *Old Institutional Theory (OIT)* dan *New Institutional Theory (NIT)*. Menurut Kisworo dan Shauki (2019) *Old Institutional Theory (OIT)* perilaku organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sudah *given*, sedangkan kenyataannya organisasi sektor publik lebih kompleks dan *actors* memiliki pemikiran logis yang dapat merubah sebuah organisasi. Sedangkan *New Institutional Theory (NIT)* menurut Dimaggio dan Powell (1983) berpendapat bahwa organisasi berfikir secara logis dengan mempertimbangkan *classifications, routines, scripts, dan schema*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *New Institutional Theory (NIT)* berupa konsep *isomorphism* yang dikembangkan Dimaggio dan Powell (1983) dan *institutional logics* yang dikembangkan oleh Zilber (2013). Dalam kaitannya dengan penyerapan anggaran organisasi sektor publik, para aktor dalam hal ini pegawai yang terlibat dalam penyerapan anggaran sebenarnya berada dalam satu organisasi yang sama. Namun praktik dalam implementasinya aktor yang ada di setiap unit kerja dipengaruhi oleh *classifications, routines, scripts, dan schema*. Selain itu, perbedaan logika aktor mungkin dipengaruhi pula oleh faktor-faktor dari luar seperti tekanan politik dari lembaga tertentu, keputusan yang diambil oleh aktor lain dan tuntutan profesionalisme dari *stakeholder*.

Teori Kontinjensi

Menurut Otley (1980) teori kontinjensi pada dasarnya tidak ada sistem yang dapat diterapkan secara universal di setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung dari faktor atau kondisi yang ada di dalam sebuah organisasi. Keefektifan dari penerapan sebuah sistem bergantung kepada kesesuaian antara sistem tersebut dengan lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan. Menurut Otley (1980) teori kontinjensi merupakan sebuah aplikasi konsep yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi dan penerapan sistem yang tepat harus memandang adanya keterlibatan variabel kontekstual dimana organisasi tersebut berada. Variabel kontekstual yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut Sirin *et al.*, (2020) adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Penyerapan Anggaran

Menurut Ferdinan *et.al* (2020) penyerapan anggaran merupakan realisasi anggaran dalam periode tertentu sehingga dapat dilihat proporsi anggaran yang dicairkan. Penyerapan anggaran suatu satuan kerja secara umum dapat menggambarkan kinerja organisasi. Penyerapan anggaran yang proposional dan sesuai dengan rencana mengindikasikan bahwa penyerapan anggaran baik. Sebaliknya jika penyerapan anggaran cenderung menumpuk pada akhir tahun menunjukkan adanya masalah yang dihadapi oleh satuan kerja. Penyerapan anggaran secara umum dapat dilihat dengan membandingkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dalam satu tahun anggaran. Penyerapan anggaran lebih dikenal sebagai pencairan anggaran bagi orang awam. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penyerapan anggaran pada organisasi sektor publik khususnya Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu.

Perencanaan Anggaran

Perencanaan menurut Ratag *et al.*, (2019) merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi perencanaan anggaran adalah estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Perencanaan anggaran dalam satuan kerja Kementerian/Lembaga dapat dilihat pada Halaman III DIPA. Perencanaan anggaran dapat dikatakan sebagai rencana yang akan dilaksanakan oleh satuan kerja yang berisi kegiatan, kode anggaran, Mata Anggaran Kegiatan (MAK) dan jadwal pelaksanaan kegiatan. Ferdinan *et.al* (2020) berpendapat bahwa perencanaan anggaran merupakan proses penyusunan 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.

Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran menurut Ferdinan *et al.*, (2020) merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan di tetapkan. Proses pelaksanaan meliputi pengaturan terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya dan dimana tempat pelaksanaannya. Proses pelaksanaan anggaran identik dengan proses pembayaran atas beban APBN, sehingga tertib administrasi menjadi hal yang penting dalam pelaksanaan anggaran. Menurut Salwah (2019) pelaksanaan anggaran merupakan aktivitas yang dilaksanakan, yang terkait dengan penggunaan anggaran (dana) yang dimiliki oleh setiap unit kerja yang tercantum dalam Pedoman Operasional Belanja (POB).

Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi. Menurut Mutiana *et al.*, (2017) kualitas sumber daya

manusia merupakan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang cukup memadai. Kualitas sumber daya manusia dapat diperoleh organisasi jika memiliki kemampuan dalam perencanaan dalam pengadaan sumber daya manusia mulai dari membuat detail tugas dan tanggung jawab pekerjaan, jumlah dan kualifikasi staf, dan terpenuhinya kebutuhan perekrutan. Faktor penting keberhasilan dalam pengelolaan anggaran adalah staf yang berpengalaman dan mempunyai motivasi. Disetiap Instansi Pemerintah harus mempunyai sumber daya yang terlatih dan mampu menangani tugas-tugasnya. Staf juga harus dilengkapi dengan uraian tugas yang tepat.

Pengadaan Barang/Jasa

Pengadaan barang/jasa merupakan suatu proses yang dilakukan instansi pemerintah dalam melakukan perencanaan, persiapan dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, pengadaan barang/jasa adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga/ Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima barang. Secara umum berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, pengadaan barang dan jasa dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui swakelola dan melalui penyedia barang. Pengadaan barang dan jasa melalui swakelola adalah pengadaan barang atau jasa dimana pekerjaannya direncanakan dan/atau diawasi sendiri oleh Instansi sendiri atau oleh kelompok masyarakat. Pengadaan melalui penyedia barang adalah pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui badan usaha atau orang perseorangan yang memenuhi syarat dan mampu menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan.

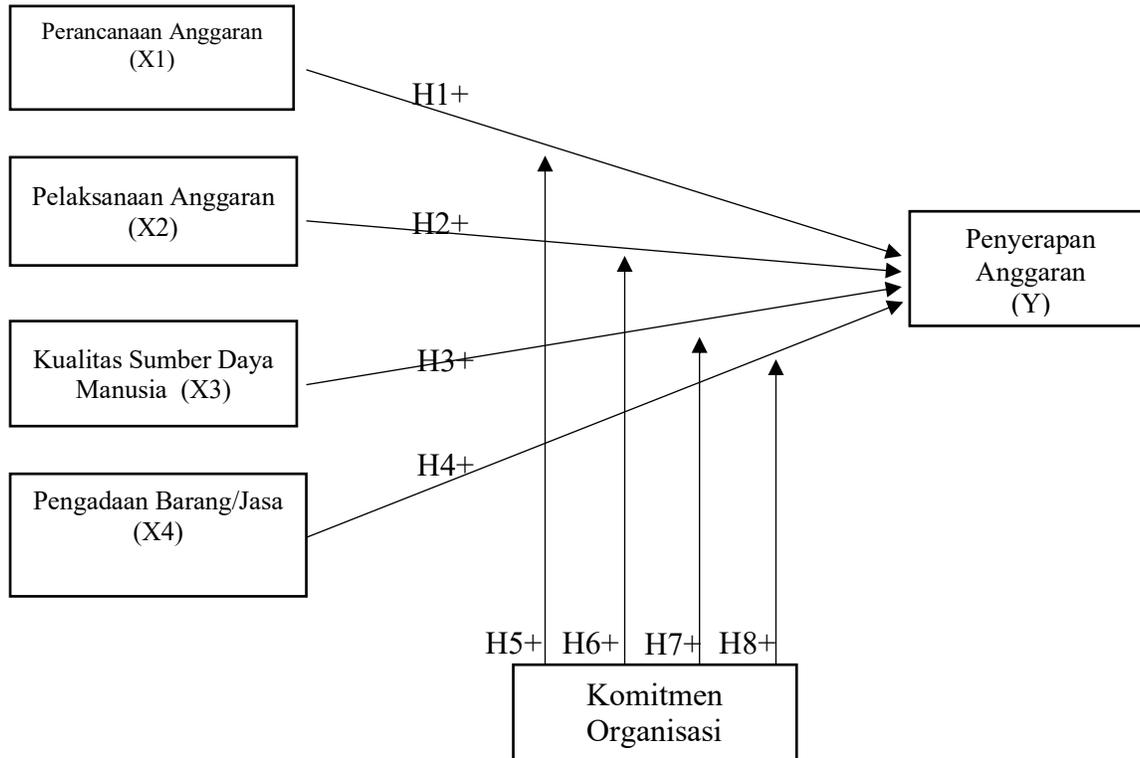
Komitmen Organisasi

Menurut (Wiener,1982) dalam Ferdinan *et.,al* (2020) komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Terdapat dua konsep dominan mengenai komitmen organisasi menurut Muthuvello dan Rose (2005) dikutip dalam Yateno (2020). Pertama, komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis untuk mengkoneksikan hubungan karyawan dengan organisasi. Kedua, komitmen organisasi mempunyai implikasi keputusan karyawan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi.

Model Penelitian

Penelitian ini dibangun berdasarkan fenomena permasalahan penyerapan anggaran di UNNES dari tahun 2017-2020 dan gap hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini merujuk pada penelitian Oktari *et al.*, (2020) yang meneliti tentang *The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, the Competency of Human Resources and Understanding of Regulation on Village Financial Budget Absorption with Organizational Commitment as Moderating Variable*. Perbedaan penelitian Oktari *et al.*, (2020) dengan penelitian ini adalah mengganti variabel pemahaman peraturan dengan variabel pengadaan barang/jasa sebagai variabel independen dan pada objek penelitian yang digunakan. Objek pada penelitian ini adalah Satuan Kerja Badan

Layanan Umum UNNES sedangkan penelitian Oktari *et al.*, (2020) di Pemda Bengkalis. Secara lengkap, model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini akan disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan model penelitian pada gambar 2 maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

H2: Pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

H3: Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

H4: Pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

H5: Komitmen organisasi memperkuat hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran

H6: Komitmen organisasi memperkuat hubungan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran

H7: Komitmen organisasi memperkuat hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran

H8: Komitmen organisasi memperkuat hubungan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dengan posisi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Staf PPK, Pejabat Pengadaan, Bendahara, staf yang terlibat langsung dalam perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan yang bekerja di Universitas Negeri Semarang. Pengambilan populasi ini didasarkan atas pertimbangan bahwa pegawai yang menduduki posisi tersebut lebih memahami pengelolaan keuangan dan memahami penyerapan anggaran.

Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* atau sampel acak sederhana. Alasan penggunaan metode teknik pengambilan sampel acak sederhana karena dinilai lebih efektif dan efisien. Selain itu, pengambilan sampel acak sederhana ini juga tidak membedakan strata yang ada dalam sampel. Besarnya jumlah sampel penelitian 115 akan dibagi berdasarkan jumlah unit kerja yang di UNNES.

Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dimulai dari proses pengajuan ijin penelitian hingga mengumpulkan kuesioner yang telah disebarakan kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Software SmartPLS 3.3.3*. Penggunaan aplikasi *SmartPLS 3.3.3* untuk pengujian hipotesis penelitian. Alasan penggunaan *SmartPLS 3.3.3* karena tujuan penelitian ini adalah mengembangkan teori atau mengkonfirmasi teori yang sudah ada. Penggunaan *structural equation modelling* (SEM) dalam penelitian dinilai lebih akurat untuk menganalisis data kuesioner yang melibatkan persepsi (Ghozali dan Latan, 2015). Alasan lainnya adalah *structural equation modelling* mampu menguji hipotesis-hipotesis yang rumit secara serentak. Selain itu, penggunaan variabel laten atau variabel yang tidak bisa diukur secara langsung juga menjadi salah satu alasan penggunaan *structural equation modelling* (SEM).

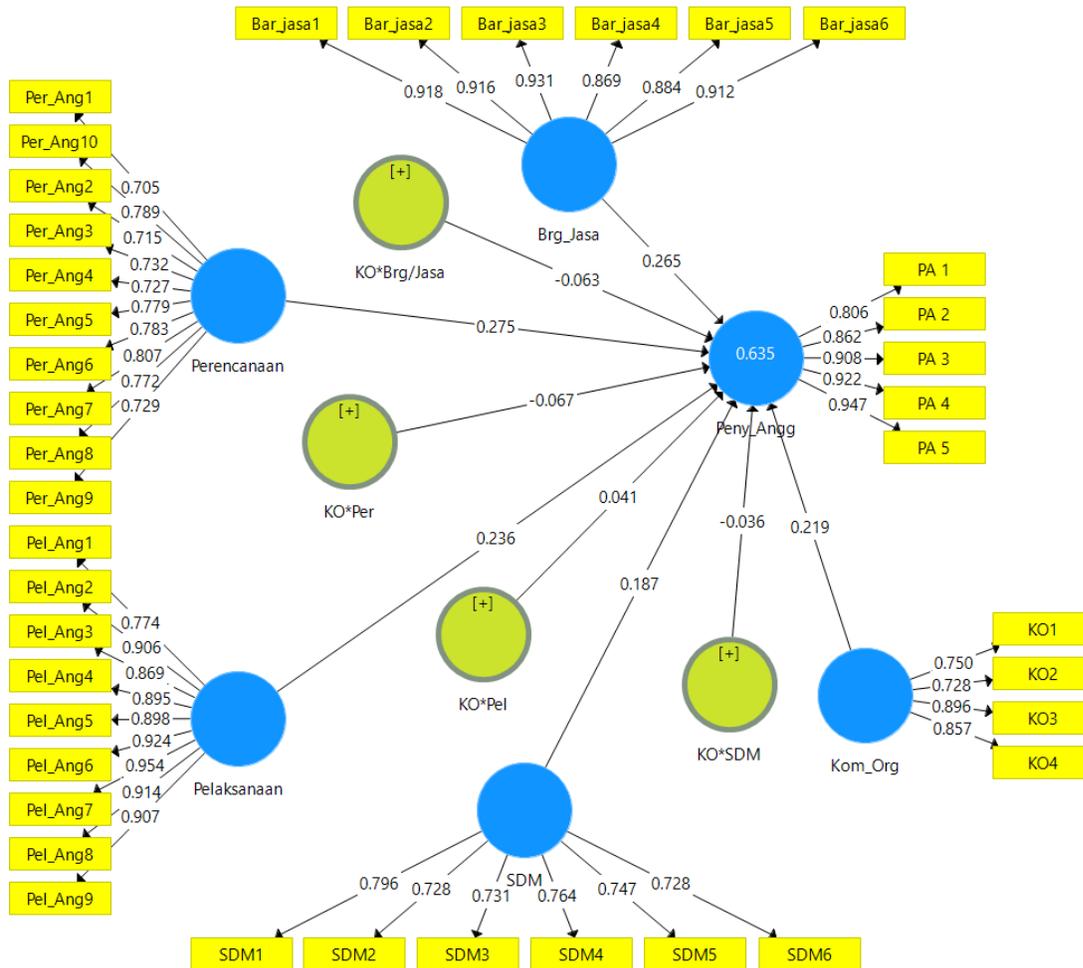
HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran/*Measurement Outer Model*

Evaluasi model pengukuran adalah mengukur korelasi antara indikator dengan konstruk/variabel laten. Untuk model pengukuran, kualitas pengukuran dilihat dari faktor loading (*outer loading*), *internal consistency* (*Cronbach Alpha*), *convergen validity* (AVE) dan *discriminant validity*. Untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk, dilakukan dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Ghozali & Latan, 2015).

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Berdasarkan output dari SmartPLS versi 3.3.3, *convergent validity* dinilai dengan melihat korelasi *item score/componen score* dengan *construct score*. Nilai *convergent validity* yang baik adalah lebih dari 0,7.



Gambar 2 Hasil Validitas Konvergen

Berdasarkan gambar 2 di atas menunjukkan bahwa semua indikator yang dihasilkan dari nilai outer loading memiliki nilai di atas 0,7 sehingga bisa dikatakan bahwa semua indikator valid.

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Cara lain untuk melihat apakah semua indikator variabel valid adalah dengan menggunakan validitas diskriminan. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), jika memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 dapat dikatakan bahwa semua variabel valid. Berikut hasil validitas diskriminan yang diperoleh.

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk/Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Penyerapan Anggaran	0,793
Perencanaan Anggaran	0,569
Pelaksanaan Anggaran	0,800
Kualitas SDM	0,562
Pengadaan Barang/Jasa	0,820
Komitmen Organisasi	0,657

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa untuk semua konstruk/variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan valid.

Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk mengetahui apakah variabel bisa dikatakan reliabel sehingga layak untuk dilanjutkan ke uji model dan pengujian hipotesis. Cara melihat hasil dari *composite reliability* dari output SmartPLS adalah dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha*. Jika nilai dari keduanya di atas 0,7 dapat dikatakan bahwa konstruk/variabel reliabel sehingga bisa dilakukan uji model dan uji hipotesis. Berikut hasil dari *composite reliability* dan *cronbachs alpha*.

Tabel 3 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha*

Konstruk/Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Penyerapan Anggaran	0,934	0,950
Perencanaan Anggaran	0,916	0,930
Pelaksanaan Anggaran	0,968	0,973
Kualitas SDM	0,845	0,885
Pengadaan Barang/Jasa	0,956	0,965
Komitmen Organisasi	0,823	0,884

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa untuk semua konstruk/variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* di atas 0,7 sehingga bisa dikatakan bahwa konstruk/variabel sangat reliabel.

Uji Model Struktural/Structural Inner Model

Pengujian model struktural bertujuan untuk mengetahui seberapa baik model yang dibuat. Model struktural dalam SmartPLS dapat dilihat melalui besaran *R Square*. Dari output smartPLS nilai *R-Squares* dapat digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 4 Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Peny_Angg	0,635	0,604

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7 hasil analisis koefisien determinasi di atas dapat disimpulkan nilai *R Square* pengaruh secara bersama-sama atau simultan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi adalah sebesar 0,635 dengan nilai *R Square Adjusted* 0,604. Maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk exogen perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi secara serentak sebesar 0,635 atau sebesar 63,5%. Sementara itu, untuk nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,604 atau 60,4 % maka pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas SDM dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi masuk kategori moderate karena nilai kurang dari 0,67 dan lebih dari 0,33.

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis jalur langsung dilakukan untuk mengetahui hasil pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan output dari proses pada aplikasi SmartPLS v.3.3.3 hasil pengujian langsung akan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis Jalur Pengaruh Langsung

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Perencanaan -> Peny_Angg	0,275	0,265	0,077	3,594	0,000	Ha Diterima
Pelaksanaan -> Peny_Angg	0,236	0,243	0,075	3,145	0,002	Ha Diterima
SDM -> Peny_Angg	0,187	0,193	0,091	2,047	0,041	Ha Diterima
Brg_Jasa -> Peny_Angg	0,265	0,264	0,068	3,900	0,000	Ha Diterima

Sumber : Data diolah, 2022 (Output Smartpls v. 3.3.3)

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Moderasi

Pengujian koefisien pengaruh variabel moderasi dalam penelitian ini adalah untuk melihat seberapa besar variabel komitmen mampu memoderasi hubungan variable perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Variabel moderasi dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu: (1) moderasi murni (*pure moderation*); (2) moderasi semu (*quasi moderation*); (3) moderasi potensial (*homologiser moderation*) dan (4) moderasi prediktor (*predictor moderation*) Solimun, (2011) dikutip dalam Razak (2017). Hasil output melalui SmartPLS v.3.3.3 yang menguji variabel moderasi disajikan pada tabel berikut :

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Jalur Pengaruh Variabel Moderasi

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	T Tabel	Kesimpulan	Sifat Moderasi
Kom_Org -> Peny_Angg	0,219	2,820	0,005	1,659	-	-
KO*Per -> Peny_Angg	-0,067	0,935	0,350	1,659	Ha Ditolak	<i>predictor moderasi</i>
KO*Pel -> Peny_Angg	0,041	0,441	0,660	1,659	Ha Ditolak	<i>predictor moderasi</i>
KO*SDM -> Peny_Angg	-0,036	0,533	0,594	1,659	Ha Ditolak	<i>predictor moderasi</i>
KO*Brg/Jasa -> Peny_Angg	-0,063	0,919	0,358	1,659	Ha Ditolak	<i>predictor moderasi</i>

Sumber : Data diolah, 2022 (Output Smartpls v. 3.3.3)

PEMBAHASAN

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan pada tabel 5 perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori institusional yang melihat bahwa faktor yang mempengaruhi organisasi berasal dari faktor intern dan ekstern. Penyerapan anggaran organisasi merupakan situasi institusional yang diakibatkan oleh adanya *isomorphism* baik dalam organisasi atau luar organisasi. *Isomorphism* merupakan proses yang mengakibatkan suatu unit dalam *organization field* menirukan tindakan unit lain sehingga unit tersebut berada dalam situasi yang kurang lebih serupa.

Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan Rahmawati *et al.*, (2021), Putri *et al.*, (2021), Koriatmaja *et al.*, (2020), Lannai dan Asbi (2020), Zarinah *et al.*, (2016), Dewi *et al.*, (2017) Ramadhani dan Setiawan (2019) dan Ruwaida *et al.*, (2015) yang menemukan perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Perencanaan yang baik akan berdampak terhadap tingkat penyerapan anggaran yang lebih proporsional dan sesuai rencana.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan pada tabel 5 pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori institusional dalam konsep *isomorphism*, dikenal dengan nama *coercive isomorphism*. *Coercive isomorphism* ditimbulkan karena adanya pengaruh politik dan permasalahan legitimasi dari luar organisasi. Pelaksanaan anggaran berkaitan erat dengan unit kerja lain dan adanya regulasi yang mengatur. Unit kerja lain dan regulasi telah memberikan dampak yang positif sehingga dapat meningkatkan kualitas dari penyerapan anggaran sehingga penyerapan anggaran dapat berjalan sesuai rencana dan proporsional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Elim *et al.*, (2018), Oktari *et al.*, (2020), dan Salwah (2019) yang menemukan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Menurut Elim *et al.*, (2018) dalam pengelolaan keuangan, pelaksanaan anggaran dapat dilakukan setelah perencanaan anggaran telah disahkan menjadi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Pelaksanaan anggaran merupakan suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Pelaksanaan anggaran akan tercapai dengan baik apabila perencanaan anggaran sudah dilaksanakan dengan baik.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan pada tabel 5 kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hasil ini sejalan dengan teori institusional dimana bahwa salah satu penyebab rendahnya penyerapan anggaran adalah kualitas sumber daya manusia di sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia dapat dikategorikan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tindakan dari organisasi dalam pengelolaan keuangan khususnya mengoptimalkan penyerapan anggaran dari organisasi. Kualitas sumber daya manusia termasuk dalam *institutional logics* dimana pegawai akan berpikir logis yang dipengaruhi oleh aspek material (*material aspects*) dan aspek simbolik (*symbolic aspects*).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sirin *et al.*, (2020), Koriatmaja *et al.*, (2020), Ruwaida *et al.*, (2015), Zarinah *et al.*, (2016) dan Rahmawati *et al.*, (2021). Semakin berkualitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kinerja sehingga penyerapan anggaran akan lebih tercapai dan sesuai dengan yang telah direncanakan. Menurut Sirin *et al.*, (2020) kualitas sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi serta menjadi kelebihan tersendiri bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Pegawai yang bekerja di bidang pengelolaan keuangan harus memiliki keahlian khusus seperti memahami regulasi, aplikasi penunjang dan berkoordinasi dengan pihak lain.

Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan pada tabel 5 pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Semakin baik pengadaan barang/jasa akan meningkatkan penyerapan anggaran. Hasil ini sejalan dengan teori institusional dalam pendekatan *isomorphism*. Proses pengadaan barang/jasa merupakan kegiatan yang melibatkan banyak pihak

sehingga rentan terjadinya konflik kepentingan. Lambatnya proses pengadaan barang/jasa juga disebabkan oleh regulasi yang mengatur atau terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi pengadaan barang/jasa. Konflik kepentingan dan adanya faktor regulasi dari pihak lain termasuk dalam *coercive isomorphism* dan *normative isomorphism*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Koriatmaja *et al.*, (2020), Ramadhani dan Setiawan (2019) dan Ruwaida *et al.*, (2015) menemukan bahwa pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Semakin baik proses pengadaan barang/jasa akan meningkatkan penyerapan anggaran. Menurut Elim *et al.*, (2018) proses pengadaan barang jasa yang efektif dan efisien akan mempermudah proses penyerapan anggaran, dan berdampak pada mekanisme pembayaran (pencairan anggaran). Di UNNES, proporsi anggaran yang mengharuskan dilakukan menggunakan mekanisme pengadaan barang/jasa hampir 40% dari total pagu anggaran setiap tahunnya sehingga pengadaan barang/jasa yang efektif akan membantu dari penyerapan anggaran.

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai variabel moderasi akan memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Pengujian langsung variabel perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran menunjukkan hasil berpengaruh positif dan sesuai hipotesis awal. Sementara itu, pengujian dengan variabel moderasi interaksi antara perencanaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh sehingga variabel komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan variabel perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hasil analisis hubungan langsung (*inner model*) komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh. Sehingga sifat moderasinya adalah moderasi potensial (*homologiser moderation*). Artinya komitmen organisasi berpotensi untuk memoderasi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Hasil ini tidak sejalan dengan teori kontijensi yang mengasumsikan bahwa pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor situasional yaitu komitmen organisasi. Meskipun komitmen organisasi tinggi yang dimiliki oleh pengelola keuangan tidak mampu memperkuat hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hal ini terjadi karena dalam proses perencanaan anggaran tidak melibatkan banyak seluruh unit terkait. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Oktari *et al.*, (2020) dan Sari *et al.*, (2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Akan tetapi, hasil penelitian ini sejalan dengan Ferdinan *et al.*, (2020), Dewi *et al.*, (2017), dan Sirin *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Permasalahan dalam perencanaan anggaran seperti proses revisi anggaran yang kompleks dan lama menyebabkan menurunnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh pengelola keuangan. Menurut Sirin *et al.*, (2020) anggapan pengelola keuangan dalam melakukan perencanaan

anggaran hanya sebagai rutinitas semata akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai variabel moderasi akan memperkuat pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Pengujian langsung variabel pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran menunjukkan hasil berpengaruh positif dan sesuai hipotesis awal. Sementara itu, pengujian dengan variabel moderasi interaksi antara pelaksanaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh sehingga variabel komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan variabel pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hasil analisis hubungan langsung (*inner model*) komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh. Sehingga sifat moderasinya adalah moderasi potensial (*homologiser moderation*). Artinya komitmen organisasi berpotensi untuk memoderasi hubungan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Hasil ini tidak sejalan dengan teori kontijensi yang mengasumsikan bahwa pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor situasional yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang rendah atau tinggi yang dimiliki oleh pengelola keuangan tidak mampu memperkuat hubungan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Oktari *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Akan tetapi, penelitian ini sejalan dengan Ferdinan *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap pencairan anggaran. Menurut Ferdinan *et al.*, (2020) adanya faktor kepentingan dan pendapatan yang ada dalam organisasi akan menyebabkan para pengelola keuangan kurang memiliki motivasi lebih terhadap komitmen organisasinya. Rendahnya motivasi pengelola keuangan dalam pelaksanaan anggaran tentunya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu penyerapan anggaran.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai variabel moderasi akan memperkuat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Pengujian langsung variabel kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran menunjukkan hasil berpengaruh positif dan sesuai hipotesis awal. Sementara itu, pengujian dengan variabel moderasi interaksi antara kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh sehingga variabel komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan variabel kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Hasil analisis hubungan langsung (*inner model*) komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh. Sehingga sifat moderasinya adalah moderasi

potensial (*homologiser moderation*). Artinya komitmen organisasi berpotensi untuk memoderasi hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Hasil ini tidak sejalan dengan teori kontijensi yang mengasumsikan bahwa pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor situasional yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang rendah atau tinggi yang dimiliki oleh pengelola keuangan tidak mampu memperkuat hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Oktari *et al.*, (2020) dan Sari, (2021) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Akan tetapi, penelitian ini sejalan dengan Sari *et al.*, (2019) dan Sirin *et al.*, (2020) yang menemukan komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Menurut Sari *et al.*, (2019) beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kualitas sumber daya manusia menurun karena jika beban kerja yang diberikan melebihi kemampuan pegawai dapat mempengaruhi kinerja dalam hal penyerapan anggaran. Sehingga pegawai cenderung mengabaikan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Komitmen organisasi yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah untuk mencapai tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya.

Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis kedelapan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai variabel moderasi akan memperkuat pengaruh pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran. Pengujian langsung variabel pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran menunjukkan hasil berpengaruh positif dan sesuai hipotesis awal. Sementara itu, pengujian dengan variabel moderasi interaksi antara pengadaan barang/jasa dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh sehingga variabel komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan variabel pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran. Hasil analisis hubungan langsung (*inner model*) komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak berpengaruh. Sehingga sifat moderasinya adalah moderasi potensial (*homologiser moderation*). Artinya komitmen organisasi berpotensi untuk memoderasi hubungan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran.

Hasil ini tidak sejalan dengan teori kontijensi yang mengasumsikan bahwa pengaruh pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor situasional yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang rendah atau tinggi yang dimiliki oleh pengelola keuangan tidak mampu memperkuat hubungan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran. Pengadaan barang/jasa yang kompleks dengan melibatkan banyak pihak mulai dari Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan, Penyedia Barang/Jasa, Pejabat pengendali kualitas dan kelompok kerja pengadaan menyebabkan pengelola keuangan yang terlibat proses merasa jenuh sehingga tidak memiliki motivasi lebih terhadap komitmen organisasinya karena tugas yang kompleks dalam pengadaan barang/jasa membutuhkan konsentrasi yang lebih. Keterbatasan sumber daya manusia sebagai pejabat pengadaan barang/jasa yang masih sedikit juga

menjadi salah satu faktor untuk tidak memikirkan komitmen organisasinya dan lebih fokus terhadap tugas dan tanggungjawabnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dapat ditarik beberapa simpulan diantaranya:

1. Variabel perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang baik, pelaksanaan anggaran yang efektif, semakin berkualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa yang baik dapat meningkatkan penyerapan anggaran di UNNES.
2. Variabel komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran.

Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan agar lebih hati-hati dalam memutuskan mengambil variabel moderasi karena variabel komitmen organisasi belum bisa menjadi variabel moderasi pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran di UNNES.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, F., & Madyan, M. (2021). Pengaruh Board Characteristics Proporsi Woman on Board Pada Kinerja Keuangan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(2). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.34663>
- Andhika, V. N. M., Gede, W. M., Dwija, P. I. A., & Dharma, S. I. (2018). The Effect Of Information Technology Usage On The Relationship Between Budget Planning, Human Resources Competency And Budgetary Implementation At State University In Bali, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 7(July 2018), 5–13.
- Ardianne, N. F., Sulistiyo, A. B., & Roziq, A. (2020). The determinant of Budget Absorption in Jember University. *International Journal of Finance and Banking Studies*, 9(3).
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change : Intruduction to The Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–47.
- Dewi, N. L. P. L., Dwirandra, A. A. N. B., & Wirakusuma, M. G. (2017). Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi SDM pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(6), 1609–1638.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 47(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1f886rp.7>
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S., & Tomasowa, T. E. D. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*, 3(2), 46–56. <http://jurnal.pnk.ac.id/index.php/jaka/article/view/310/196>
- Ferdinan, Isnurhadi, 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*, 17(2), 117–134. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v17i2.11844>
- Fitriany, N., Masdjojo, G. N., & Suwarti, T. (2015). Exploring the Factors That Impact the Accumulation of Budget Absorption in the End of the Fiscal Year 2013 : A Case Study in Pekalongan City of Central Java Indonesia. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economic and Law*, 7(3), 1–8.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *PARTIAL LEAST SQUARES (Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0)* (2nd ed.). Badan Penerbit Undip.
- Kisworo, J., & Shauki, E. R. (2019). Teori Institusional Dalam Penyusunan Dan Publikasi Laporan Tahunan Sektor Publik (Studi Kasus Pada Kementerian Dan Lembaga Negara Di Indonesia). *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(4), 305–321. <https://doi.org/10.33105/itrev.v4i4.157>

- Koriatmaja, Hidayati, S. A., & Surasni, N. K. (2020). The Effect of Budget, Budget Execution, Procurement Goods/Services and Human Resources on Absorption Budget (Study at Opd in Central Lombok Regency, West Nusa Tenggara Province, Indonesia). *Global Journal of Management and Business Research: F*, 20(1).
- Lannai, D., & Asbi, A. (2020). Factors Affect Budget Absorption In Government Institutions Of South Sulawesi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Vol 3(2)*, 113–119.
- Mutiana, L., Diantimala, Y., & Zuraida, Z. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Teknologi Informasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Studi Pada Satker Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara). *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 3(2), 151–167. <https://doi.org/10.24815/jped.v3i2.8228>
- Nugroho, R., & Alfarisi, S. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK*, 10(1), 22–37.
- Oktaria, Y., Sari, R. N., & Rasuli, M. (2020). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, the Competency of Human Resources and Understanding of Regulation on Village Financial Budget Absorption with Organizational Commitment as Moderating Variable. *International Journal of Economic, Business and Applications*, 3(1), 1–8.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Pitoy, R. R., Saerang, I. S., & Tulung, J. E. (2022). Reaksi Pasar Modal Terhadap Disahkannya RUU Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang Pada Emiten Perbankan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(1).
- Putri, V. N., Pisey, K. K., Mardhiah, & Martini, R. (2021). Determinants of Regional Budget Absorption in the Regional Apparatus Organization of Palembang City. *Proceedings of the 4th Forum in Research, Science, and Technology (FIRST-T3-20)*, 1, 162–166. <https://doi.org/10.2991/ahsseh.k.210122.028>
- Rahmawati, R., Amir, A., & Junaidi, J. (2021). Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(1), 191–208. <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i1.11826>
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia dan Pengadaan Barang/ Jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 710–726.
- Ratag, W. A., Kumenaung, A. G., & Engka, D. S. M. (2019). Anggaran Di Lingkungan Iniversitas Sam Ratulangi. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 20(3), 78–91.
- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati M., R. S. (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. <https://doi.org/10.24843/jiab.2016.v11.i01.p01>
- Ruwaida, Darwanis, & Abdullah, S. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Realisasi

- Anggaran Belanja Pendidikan Di Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(4), 101–110.
- Salwah, A. (2019). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 09(November 2019), 164–182.
- Sari, L. G. E., Yuesti, A., Sudja, I. N., & Kepramareni, P. (2019). Analysis of Budget Planning, Competence of Human Resources and Implementation of the VIII LLDIKTI Region Budget with Organizational Commitment as A Moderation. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(02), 21273–21288. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v10i02.655>
- Sari, U. W. F. (2021). Analisis Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran Tingkat Satker Dengan Variabel Moderasi Komitmen Organisasi. *MAKSI UNTAN*, 6(2).
- Seftianova, R., & Adam, H. (2013). Pengaruh Kualitas Dipa Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah Kppn Malang. *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerasi Akuntansi*, 4(1), 75–84.
- Sirin, A., Indarto, & Saddewisasi, W. (2020). Determinan Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variable. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 147–163.
- Tang, S., & Suwarsini, L. (2021). The Effect Of The Boards Directors And Women Audit Committee on Earnings Management. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(2). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35668>
- Yateno. (2020). *Perilaku Organisasional*. UPP STIM YKPN.
- Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualias Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. *Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(1), 90–97.
- Zilber, T. B. (2013). Institutional Logics and Institutional Work : Should They Be Agreed? *Research in the Sociology of Organizations*, 39, 77–96. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2013\)0039a025](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2013)0039a025)