

**PERAN MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYERAPAN
ANGGARAN BELANJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA
PEMATANGSIANTAR**

¹Rio Juanda Putra Saragih, Universitas Methodist Indonesia

e – mail : riosaragih1711@gmail.com

^{2*}Arthur Simanjuntak, Universitas Methodist Indonesia

e – mail : as-smjt@rocketmail.com

³Yosephine Natalita Sembiring, Universitas Methodist Indonesia

e – mail : pipi.sablonmedan@gmail.com

⁴Dimita H P Purba, Universitas Methodist Indonesia

e – mail : dimitahppurba@gmail.com

*Correspondence Email : as-smjt@rocketmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis serta memberikan bukti empiris pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderasi. Responden penelitian adalah Kepala Organisasi Perangkat Daerah sebagai Pengguna Anggaran, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Pejabat Komitmen Organisasi Perangkat Daerah sebanyak 99 responden. Penelitian ini menggunakan data primer. Analisa data yang digunakan adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS – SEM) dengan program perangkat lunak Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pematang Siantar. Variabel komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pematang Siantar. Namun, tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pematang Siantar. Variabel motivasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pematang Siantar. Namun, tidak dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pematang Siantar.

Kata Kunci: Penyerapan Anggaran, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Proses Pengadaan Barang dan Jasa, Komitmen Organisasi, Motivasi

ABSTRACT

This study aims to examine, analyze and provide empirical evidence of the effect of budget planning, budget execution, human resource competence and the process of procurement of goods and services on budget absorption with organizational commitment and motivation as moderating variables. Research respondents are the Head of Regional Apparatus Organizations as Budget Users, Head of Sub-Division of Finance and Commitment Officials of Regional Apparatus Organizations as many as 99 respondents. This study uses primary data. Data analysis used is Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS – SEM) with Smart PLS 3.0 software program. The results of the study show



that budget planning, budget execution, human resource competence and the process of procurement of goods and services have a positive effect on the absorption of the budget for the Regional Apparatus Organization of Pematang Siantar City Government. The organizational commitment variable can moderate the influence of budget planning, budget execution, the process of procurement of goods and services on the absorption of the budget for the Regional Apparatus Organization of Pematang Siantar City Government. However, it cannot moderate the influence of human resource competence on the absorption of the budget for the Pematang Siantar City Government Regional Apparatus Organization. The motivation variable can moderate the influence of budget planning, human resource competence, the process of procurement of goods and services on the absorption of the budget for the Regional Apparatus Organization of Pematang Siantar City Government. However, it cannot moderate the effect of budget execution on the absorption of the budget of the Pematang Siantar City Government Regional Apparatus Organizations

Keywords : Budget Absorption, Budget Planning, Budget Execution, Human Resource Competence, Goods and Services Procurement Process, Organizational Commitment, Motivation

I. PENDAHULUAN

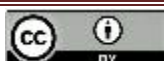
Anggaran pemerintah merupakan suatu dokumen yang menggambarkan keuangan dari suatu organisasi meliputi informasi tentang pendapatan, belanja dan kegiatan, anggaran tersebut berisi tentang estimasi apa yang akan dilakukan organisasi (Halim, 2017). Undang – undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai kebijakan ekonomi yang berperan untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan Negara. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2019, disebutkan bahwa belanja pemerintah daerah digunakan untuk mendanai pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan pelaksanaan tugas organisasi, belanja tersebut juga harus mendukung target capaian prioritas pembangunan nasional, sehubungan dengan hal tersebut, penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus lebih fokus terhadap kegiatan yang berorientasi produktif dan memiliki manfaat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pelayanan publik, pertumbuhan ekonomi daerah. Dalam Peraturan Menteri Keuangan No.214/PMK.02/2017 penyerapan anggaran dapat dijadikan sebagai salah satu indikator pengukuran dan evaluasi kinerja atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran. Evaluasi kinerja dari aspek pelaksanaan anggaran bermanfaat untuk menghasilkan informasi pencapaian output dari masing – masing pelaksanaan kegiatan, penyerapan anggaran, efisiensi dan konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan. Penyerapan anggaran juga merupakan salah satu faktor akuntabilitas keuangan pada laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai bentuk pertanggungjawaban serta penjelasan atas penggunaan anggaran yang dilakukan (Purtanto, 2015)

Salah satu indikator yang menunjukkan berhasilnya suatu program ataupun kebijakan yang dilaksanakan oleh pemerintah adalah realisasi anggaran (Anfujatin., 2016). Target aturan yang tidak terealisasi dengan baik. Terbatasnya asal penerimaan negara mewajibkan pemerintah supaya prioritas aktivitas dan alokasi aturan disusun menggunakan efisien dan efektif. Kondisi penyerapan anggaran pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di Indonesia mempunyai kondisi yang hampir sama, seperti yang diistilahkan oleh Bank Dunia yaitu lambat di awal tahun namun menumpuk di akhir tahun (Halim, 2017)

Tabel 1

Realisasi Anggaran Belanja Pemerintah Kota Pematangsiantar Tahun 2016 – 2019

Tahun	Anggaran	Realisasi	
	Rupiah (Rp)	Rupiah (Rp)	%
2016	1.072.621.411.513,28	940.141.429.606,79	87,66



2017	1.083.339.076.573,96	934.471.598.872,42	86,26
2018	997.384.585.393,82	994.512.015.480,57	99,71
2019	1.090.413.256.601,00	934.784.426.978,51	85,73

Sumber : BPKPAD Kota Pematangsiantar

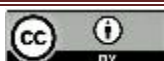
Pada tabel diatas menunjukkan bahwa realisasi anggaran Pemerintah Kota Pematangsiantar yang kurang maksimal serta pola penyerapan yang kurang proporsional. Sementara target penyerapan anggaran untuk setiap tahun yang telah direncanakan adalah 15% untuk tahun I, 40% untuk tahun II, 60% untuk tahun III dan 90 untuk tahun IV, hal tersebut sesuai dengan pola capaian penyerapan anggaran yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Lambatnya penyerapan anggaran yang menyebabkan tingginya tingkat penyerapan anggaran pada semester kedua akan menimbulkan risiko akuntabilitas keuangan negara, seperti memaksakan kegiatan yang tidak perlu, lemahnya perencanaan kegiatan, dan menurunnya kualitas pelaksanaan kegiatan (BPKP, 2012) Tingkat penyerapan anggaran pada semester kedua yang menunjukkan jumlah kegiatan yang diselesaikan secara akumulasi pada akhir tahun anggaran berarti outputnya belum optimal. Jika hal ini berkaitan dengan kegiatan pembangunan infrastruktur untuk fasilitas umum, maka dampak keterlambatan ini akan mengakibatkan keterlambatan atas manfaat yang akan diterima dan dinikmati oleh masyarakat, tidak hanya itu buruknya kualitas barang dan jasa yang disediakan dalam waktu yang terbatas (Malahayati, 2015)

Perencanaan anggaran yang matang dalam Rencana Kerja Anggaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) akan menghasilkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang baik. Tetapi perencanaan anggaran yang kurang matang dan tidak akurat akan menyebabkan OPD untuk melakukan revisi anggaran (Seftianova & Adam, 2013). Rencana penganggaran yang tidak berpengalaman merupakan masalah yang muncul selama proses penganggaran, dan program kerja tidak berjalan sesuai harapan.. Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi pemanfaatan anggaran adalah kemampuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah kunci untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan, dengan adanya kompetensi dari sumber daya manusia menjadikannya sebagai faktor penentu dalam pengelolaan anggaran (Zarinah, Darwanis, & Abdullah, 2016)

Penilaian terhadap kemampuan seseorang untuk melakukan tugas - tugas dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh tingkat tanggung jawab dan kemampuan sumber daya tersebut. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang digunakan, maka hasil kinerja yang diperoleh akan semakin baik, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Muda et al., 2017). Kompetensi sumber daya manusia sangat diperlukan sehingga pengelolaan anggaran menjadi baik, karena sumber daya manusia yang buruk mengakibatkan pengelolaan anggaran buruk dan berdampak pada realisasi anggaran yang terlambat (Nina et al. 2016)..

(Setiawan, 2016) mengemukakan permasalahan yang terjadi pada proses pengadaan barang/jasa ialah kurangnya pegawai yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan serta keengganan dan kehati-hatian menjadi pejabat pengadaan. Keterlambatan dalam penunjukkan panitia pengadaan barang/jasa serta tidak adanya perencanaan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa mengakibatkan terlambatnya jadwal pelaksanaan pengadaan barang/jasa (Miliasih, 2012). Lambatnya penyerapan anggaran tersebut terjadi dikarenakan proses tender yang memakan waktu yang lama, hal ini disebabkan karena terdapat beberapa proses teknis serta non teknis yang harus dijalankan dan harus melalui prosedur yang ditetapkan dalam undang – undang (Arif & Halim, 2013)

Penelitian tentang faktor – faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran yang dilakukan oleh (Priatno, 2013); (Zarinah et al., 2016); (Malahayati, 2015); (Sari, et al, 2019); (Koriatmaja & Surasni, 2020) menemukan bahwa perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. (Sukandani & Istikhoro, 2016) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan (Malahayati, 2015); (Karakoro, 2018); (Harahap, Taufik & Azlina, 2020) menemukan bahwa pelaksanaan anggaran dapat mempengaruhi



penyerapan anggaran. Penelitian yang dilakukan (Halim, 2017); (Herriyanto, 2012); (Fitriany, Masdjojo & Suwarti, 2015); (Yumiati & Islahuddin, 2016); (Akram, Agusdin & Irtianna, 2017); (Sari et al., 2019) menemukan bahwa faktor sumber daya manusia sebagai pengelola anggaran menjadi faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran. Penelitian tentang pengaruh pengadaan barang/jasa dilakukan oleh (Priatno, 2013); (Gagola, Sondakh, & Warongan, 2017); (Setiyono, 2016); (Akram, Agusdin & Irtianna, 2017); (Koriatmaja & Surasni, 2020) menemukan bahwa faktor Pengadaan Barang dan Jasa memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Penelitian yang dilakukan (Koriatmaja, & Surasni, 2020) juga menemukan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. (Purtanto, 2015); (Alumbida, Saerang, & Ilat, 2016); (Karakaro, 2018) menemukan bahwa sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Penelitian yang dilakukan (Rifai, Inapty, & M, 2016) menemukan bahwa perencanaan, pelaksanaan dan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho & Alfarsi, 2017) menemukan bahwa sumber daya manusia serta pengadaan barang/jasa berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Penelitian (Handayani & Muda) menemukan bahwa proses pengadaan barang dan jasa tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan (Yumiati & Islahuddin, 2016) menemukan perencanaan berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran, (Fitriany, Masdjojo & Suwarti, 2015) menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran

Komitmen pengelola anggaran merupakan sesuatu yang harus ditumbuhkan sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya komitmen, organisasi akan sulit mencapai tujuan. Komitmen organisasi adalah keyakinan yang kuat serta dukungan dari individu terhadap nilai dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Komitmen organisasi merupakan pendorong dari aspek psikologis individu dalam menjalankan organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Arthana, Mimba, & Wirakusuma, 2016). Mowday mengemukakan bahwa faktor – faktor pembentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi pegawai yang baru bekerja setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi pegawai yang bekerja dalam tahapan yang lama dan menganggap organisasi sudah menjadi bagian dalam hidupnya (Sopiah, 2008) Karyawan merupakan salah satu aset untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Semakin baik kinerja karyawan, semakin besar kemungkinan organisasi untuk mencapai tujuannya. Begitu juga sebaliknya jika kinerja pegawai kurang baik atau buruk dapat merugikan organisasi sehingga banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan atau tidak terwujudnya efisiensi dan efektivitas organisasi (Putra & Wikansari, 2017) Pengaruh kinerja karyawan dapat dilihat pada motivasi. Karyawan yang termotivasi bertindak berdasarkan keinginan untuk unggul dan mendapatkan posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Pegawai dengan motivasi yang tinggi memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja, sehingga hal tersebut akan meningkatkan produktivitas serta kreativitas (Joo & Lim, 2009)

II. KAJIAN PUSTAKA

Teori Keagenan

(Lupia & McCubbins, 2000) menyatakan dalam pendelegasian wewenang seseorang atau satu kelompok orang (prinsipal) memilih orang atau kelompok lain (agen) untuk melakukan sesuai dengan keinginan prinsipal. Menurut (Lane, 2003) teori keagenan dapat aplikasikan pada organisasi public. Dalam organisasi sektor publik hubungan prinsipal dengan agen terjadi dalam hal pemberian wewenang di bidang penganggaran (Latifah, 2010). Praktek hubungan antara principal dengan agen pada organisasi sektor publik adalah eksekutif sebagai agen dan legislatif sebagai principal. Tangon (2002) mengatakan bahwa terdapat variabel kontigensi yang mempegaruhi kinerja, diantaranya adalah strategi, struktur, ukuran, lingkungan, teknologi, tugas dan faktor individual Teori kontingensi akuntansi manajemen didasarkan pada asumsi bahwa tidak ada sistem akuntansi yang diterima secara

universal yang berlaku sama untuk semua organisasi dalam semua keadaan. Teori ini mengidentifikasi suatu aspek spesifik dari sebuah sistem akuntansi yang ada kaitannya dengan suatu keadaan tertentu (Otley, 1980)

Teori penetapan tujuan akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi (Robbins & Jugde, 2017). Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa individu berkomitmen pada tujuan, meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan dan ingin mencapainya (Robbins & Jugde, 2017). Teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1960. Locke menunjukkan bahwa adanya suatu keterkaitan antara tujuan dengan kinerja. Dia menemukan bahwa tujuan yang spesifik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang mudah. (Hidayati, 2002) menyatakan bahwa penelitian yang menggunakan teori penetapan tujuan fokus pada hubungan desain pengendalian manajemen dengan variabel seperti komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Keinginan dalam diri individu yang terkait dengan tujuan yang telah ditetapkan menjadi suatu motivasi dalam kinerjanya. Capaian atas tujuan yang ditetapkan merupakan hasil kinerja yang individu harapkan (Lunenburg, 2011).

Penyerapan Anggaran Belanja

Anggaran pemerintah merupakan dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan suatu organisasi meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas, anggaran tersebut berisi tentang estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang (Halim, 2017). Dalam Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2003 menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai kebijakan ekonomi yang berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan negara (Halim, 2017). Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 menyebutkan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah daerah. Tindak lanjut dari suatu anggaran adalah mewujudkan anggaran yang telah dialokasikan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggung jawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakan. (Noviwijaya & Rohman, 2013) mengemukakan bahwa penyerapan anggaran OPD adalah proporsi anggaran yang telah direalisasikan selama satu tahun anggaran. (Anfujatin, 2016) menyatakan bahwa penyerapan anggaran adalah indikator yang mencerminkan keberhasilan program atau kebijakan yang telah dilakukan suatu pemerintah. (Yunarto, 2011) menjelaskan bahwa penyerapan anggaran yang rendah menandakan adanya program dan kegiatan yang gagal dilaksanakan atau pelaksanaannya tidak optimal. Banyak penyebab yang menjadikan anggaran sulit untuk direalisasikan. Selain dari kegagalan dari pemerintah dalam melaksanakan anggaran juga karena kualitas dari anggaran tersebut yang membuat sulit untuk dilaksanakan. (Mardiasmo, 2002) mengemukakan bahwa kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan capaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran, kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan (Heriberta, Tasman, & Yanilia, 2018) menemukan bahwa (1) semua SKPD mengalami keterlambatan dalam penyerapan anggaran; (2) perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran adalah faktor – faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran; (3) penyerapan anggaran memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja. (Salamah, 2018) melakukan penelitian strategi penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor - faktor penyebab ketidakmerataan penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah yaitu berkaitan dengan faktor perencanaan anggaran, faktor regulasi, dan faktor sumber daya manusia. (Purbadharmaja, et al, 2019) menemukan bahwa desentralisasi fiskal tidak serta merta mengarah pada pengelolaan anggaran yang lebih baik. Keberhasilan desentralisasi fiskal dapat dilihat dari kualitas anggaran daerah dan kualitas pengelolaan anggaran.

Perencanaan adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh serta merumuskan sistem

perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi (Bastian, 2010). Perencanaan merupakan kegiatan yang paling penting dalam konteks pengelolaan keuangan daerah karena seluruh kegiatan perumusan program dalam perencanaan akan berimplikasi pada kebutuhan anggaran yang harus disediakan, sehingga keberhasilan penggunaan anggaran dimulai dari perencanaannya (Alumbida et al., 2016). Perencanaan yang baik terdiri dari penyusunan kegiatan dan anggaran yang akurat, tidak adanya anggaran yang diblokir serta tidak adanya tambahan anggaran sangat menentukan penarikan dana dengan tepat waktu (Nugroho & Alfarisi, 2017). (Arif & Halim, 2013) mengemukakan bahwa apabila dalam penentuan anggaran tidak dilakukan dengan perencanaan yang matang akan mengakibatkan program kerja tidak berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan tidak selarasnya antara perencanaan anggaran dan program kerja yang akan dilaksanakan.

Hasil penelitian yang dilakukan (Kung, Huang, & Cheng, 2013) menunjukkan adanya fakta bahwa perencanaan anggaran berfungsi sebagai alat untuk memfasilitasi keputusan dan mencapai tujuan manajemen, serta memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan (Kwarteng, 2018) dalam studi penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara penganggaran, manajemen kinerja dan alokasi sumber daya. Penelitian yang dilakukan (Sari, Basri & Indriani, 2017) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja meningkatkan hubungan antara perencanaan anggaran dan alokasi sumber daya. Hasil penelitian (Alam & Alam, 2022) menemukan adanya negoisasi informal para pimpinan politik memainkan peran penting dalam keputusan berbagi anggaran. Hasil survei yang dilakukan (Rafi et al, 2020) menunjukkan bahwa penganggaran merupakan alat yang berguna untuk memprediksi masa depan, mengendalikan sumber daya, dan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. (Sirin, Indarto, & Saddewisasi, 2020) menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran.

Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan adalah aktifitas yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana ataupun kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam proses pelaksanaan meliputi pengaturan terhadap penggunaan alat – alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, bagaimana cara pelaksanaannya, waktu pelaksanaannya dan dimana tempat pelaksanaannya. Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran adalah upaya yang dilakukan untuk merealisasikan perencanaan anggaran terkait dengan anggaran yang dimiliki untuk kebutuhan program dan kegiatan OPD (Ramdhani & Anisa, 2017). Untuk meminimalisir terjadinya penumpukan penyerapan anggaran, pelaksanaan anggaran harus dilakukan konsisten sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Persoalan yang sering dihadapi dalam penyerapan anggaran adalah adanya kesenjangan yang terjadi antara perencanaan dan pelaksanaan, sehingga anggaran yang telah ditetapkan tidak terealisasi dengan baik. Walaupun sudah direncanakan dengan baik tetapi jika dalam pelaksanaan banyak mengalami kendala yang mengakibatkan kegiatan tidak sesuai dengan jadwal maupun tidak sesuai dengan rencana sebelumnya, maka dapat mengakibatkan realisasi anggaran tidak tepat waktu (Nugroho & Alfarisi, 2017). Adanya revisi terhadap program dan kegiatan sehingga program dan kegiatan tidak dapat terlaksana, petunjuk pelaksanaan yang ditetapkan seringkali memiliki perbedaan dengan dokumen pelaksanaan anggaran, aturan tentang mekanisme pencairan anggaran pemerintah daerah tidak begitu jelas, hal tersebut dapat mengakibatkan realisasi anggaran menjadi lambat (Fitriany, Masdjojo & Suwarti, 2015).

Pada penelitian (Miliasih, 2012) menemukan permasalahan dalam proses realisasi anggaran yang menyebabkan penyerapan anggaran belanja di satuan kerja menjadi terlambat. Permasalahan dalam tahapan proses realisasi anggaran belanja di satuan terjadi pada tahapan pembentukan pengelola anggaran, penerbitan dan penyusunan kelengkapan dokumen pendukung Surat Perintah Pembayaran (SPP), sampai pada tahapan pengujian dan penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM). Penyebab

permasalahan berasal dari kebijakan teknis dan permasalahan kultur pengelola anggaran di satuan kerja. Penelitian yang dilakukan (Malahayati, 2015) menemukan bahwa pelaksanaan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. (Sulaeman, Hamzah, & Priyanto, 2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa prosedur pelaksanaan anggaran menjadi salah satu faktor yang mengakibatkan penyerapan anggaran satuan kerja belum optimal. Hasil penelitian (Rakhman, 2019) menemukan bahwa tingkat implementasi anggaran dipengaruhi oleh faktor – faktor kepemimpinan dan proporsi pengeluaran belanja modal, proporsi belanja modal yang lebih tinggi juga menurunkan tingkat implementasi anggaran. Penelitian (Asmara, Sularso & Sayekti, 2018) menunjukkan bahwa implementasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan belanja anggaran. Satuan kerja juga lebih mengutamakan kelengkapan administrasi daripada kecepatan dan ketepatan pencairan anggaran, dalam realisasi pelaksanaan anggaran

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kesuksesan suatu lembaga dalam meraih tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Pada organisasi sektor publik, kedudukan sumber daya manusia lebih diutamakan pada kemampuan memberikan pelayanan yang terbaik terhadap publik, akibatnya organisasi senantiasa mempunyai reputasi kinerja yang positif dalam masyarakat. Dengan demikian, kompetensi sumber daya manusia menjadi sangat penting, baik di tingkat atasan ataupun bawahan. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara RI tentang pedoman penyusunan standar kompetensi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien (Sudarmanto, 2019). (Mangkunegara, 2005) menyebutkan kompetensi sumber daya manusia ialah kompetensi yang berkaitan dengan wawasan, kemampuan, keterampilan serta karakteristik kepribadian yang mempengaruhi langsung pada kinerjanya.

(Galleli & Hourneaux, 2021) menemukan bukti bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan persyaratan untuk manajemen strategis berkelanjutan yang efektif. mereka menganjurkan bahwa hubungan antara kompetensi organisasi, kompetensi sumber daya manusia dan strategi organisasi harus diselaraskan dan diperkuat. (Nasikhin & Danila, 2018) dalam penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kompetensi, diperlukan pengembangan sumber daya pegawai karena hanya mengandalkan kualitas yang didapat karyawan dari perguruan tinggi tidak cukup. Hasil penelitian (Otoo & Mishra, 2018) menunjukkan bahwa beberapa praktik pengembangan sumber daya manusia berdampak pada kinerja organisasi melalui pengaruhnya terhadap kompetensi pegawai. Penelitian (Pribadi, Kanto, & Kisman, 2020) menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja penyerapan anggaran. (Dahana & Ermwati, 2020) mengungkapkan bahwa penyerapan anggaran yang kurang optimal terjadi karena faktor internal faktor internal yaitu sumber daya manusia. Diperlukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan proses perencanaan anggaran dan proses pelaksanaan anggaran. Sehingga dapat meminimalisir inkonsistensi antara perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran. (Wadi, Herawati, & Husnan, 2017) mengemukakan bahwa faktor internal yang menjadi kendala satuan kerja adalah masalah sumber daya manusia dan rendahnya sinergi antar unsur di satuan kerja yang menjadi kendala di internal satuan kerja.

(Laka, Sukartha, & Wirama, 2017) menguji pengaruh kompetensi dan motivasi pada penyerapan anggaran belanja modal. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. (Octariani, Akram, & Animah, 2017) menemukan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kualitas anggaran SKPD. (Maman & Soffan, 2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor kurangnya kompetensi yang dimiliki sumber

daya manusia dapat memperlambat penyerapan anggaran. (Ramadhani & Setiawan, 2019) tentang penyerapan anggaran belanja menemukan sumber daya manusia berpengaruh positif namun tidak signifikan

Proses Pengadaan Barang dan Jasa

Dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 disebutkan bahwa pengadaan barang dan jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang dan jasa oleh perangkat daerah yang dibiayai oleh APBD yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang dan jasa tersebut. (Bastian, 2010) menjelaskan bahwa pengadaan barang dan jasa publik merupakan hakikat dari tugas organisasi sektor publik, proporsi utama pengeluaran publik pada setiap level organisasi sektor publik adalah pengadaan barang dan jasa serta aktivitas konstruksi. (Halim, 2017) mengemukakan kegiatan yang langsung menyentuh kepentingan masyarakat, semakin awal pelaksanaan kegiatan, maka manfaat serta efek stimulusnya juga akan semakin besar. Lambatnya penyerapan anggaran pengadaan barang dan jasa terjadi diakibatkan proses lelang yang lama, hal ini dikarenakan ada beberapa proses teknis dan non teknis yang harus dijalankan serta harus melalui prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan oleh undang – undang, ditambah lagi konflik yang terjadi selama proses lelang berlangsung semakin memperparah lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan anggaran (Arif & Halim, 2013)

Tidak adanya dokumen perencanaan pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa dan keterlambatan dalam penunjukkan panitia pengadaan barang/jasa, mengakibatkan waktu pelaksanaan dan proses pelelangan pengadaan barang/jasa menjadi terlambat sehingga menyebabkan terlambatnya penyerapan anggaran (Miliasih, 2012). (Setiawan, 2016) mengemukakan permasalahan yang terjadi terkait proses pengadaan barang/jasa diantaranya adalah kurangnya pegawai yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan, keengganan dan kehati-hatian menjadi pejabat pengadaan karena ketakutan akan tersangkut dengan kasus dugaan korupsi, keterlambatan proses lelang yang disebabkan.

(Sudarwati, Karamoy, & Pontoh, 2017) mengemukakan bahwa faktor pengadaan barang/jasa yang kurang baik menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya penumpukan realisasi anggaran. Hasil penelitian (Juliani & Sholihin, 2014) menunjukkan bahwa penyerapan anggaran terkait pengadaan barang/jasa dapat dipengaruhi pengetahuan peraturan dari pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang/jasa, komitmen manajemen yang kuat dari kepala OPD serta komitmen dari pegawai – pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa serta lingkungan di dalam OPD yang kondusif dengan adanya koordinasi dan kerja sama tim yang baik akan memaksimalkan penyerapan anggaran terkait pengadaan barang dan jasa. (Rahim & Saputra, 2018) menemukan bahwa faktor proses lelang pengadaan barang dan jasa merupakan faktor yang paling dominan penyebab terjadinya penumpukan penyerapan anggaran pada akhir tahun anggaran. Penelitian (Handayati & Safitri, 2020) menemukan bahwa proses pengadaan barang dan jasa tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di SKPD.

Komitmen Organisasi

(Mowday et al., 1979) menjelaskan komitmen organisasi merupakan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi. (Sudarmanto, 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyeleraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi serta bertindak untuk tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis pegawai dalam suatu organisasi yang ditandai dengan: kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai – nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008). Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyeleraskan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Penelitian (Wentzel, 2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan partisipasi selama penganggaran menumbuhkan rasa keadilan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen manajer terhadap tujuan penganggaran dan kemudian meningkatkan kinerja. (Rivito & Mulyani, 2019) menunjukkan komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran. Penelitian (Imamoglu, Ince, Turkcan, & Atakay, 2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi serta komitmen organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil studi (Haque, Fernando, & Caputi, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, normatif dan keberlanjutan. Hasil penelitian (Huynh & Hua, 2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, selain itu, kepuasan kerja dan modal psikologis memainkan peran penting dalam komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian (Jehanzeb, 2020) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan perilaku anggota organisasi

Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. (Mangkunegara, 2005) menjelaskan bahwa motivasi terbentuk dari sikap individu dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. (Robbins & Jugde, 2017) mengemukakan bahwa motivasi merupakan sebagai proses yang menjelaskan tentang kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Kekuatan menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, namun kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dalam mempertahankan upayanya, individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan. Motivasi menjadi penting dalam suatu organisasi karena adanya motivasi, maka setiap pegawai akan berkeinginan bekerja keras serta memiliki antusias yang besar untuk mencapai kinerja yang tinggi. (Hasibuan, 2011) menjelaskan suatu organisasi selain mengharapkan pegawai yang terampil, juga menginginkan pegawai yang giat bekerja dan memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Kecapakan pegawai tidak akan ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja dengan giat. (Hasibuan, 2011) mengemukakan bahwa teori motivasi diklasifikasikan menjadi dua yaitu teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor – faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.

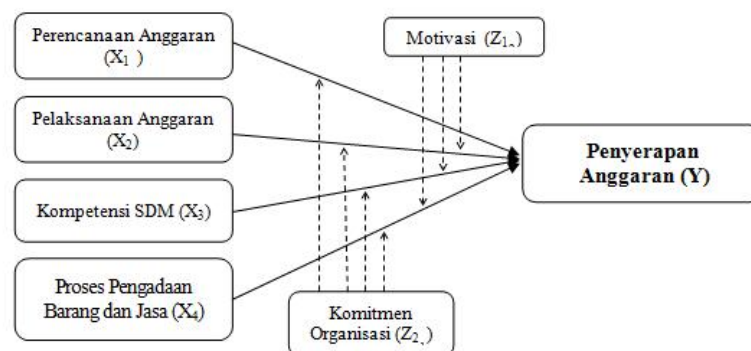
Teori X dan Y yang diperkenalkan oleh Mc. Gregor menyatakan bahwa manusia tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, cenderung suka diperintah dan berkeinginan ada keamanan dalam semua hal. (Robbins & Jugde, 2017) mengemukakan bahwa teori X mengasumsikan bahwa individu tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab serta harus dipaksa mengerjakan, sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa individu suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, serta dapat menyodorkan diri dalam pekerjaannya. Menurut teori X untuk memotivasi individu harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh – sungguh. Sedangkan menurut teori Y untuk memotivasi individu hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama dan keterikatan pada keputusan. Mc. Gregor memandang suatu organisasi menjadi efektif apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta individu ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Hasibuan, 2011)

Penelitian Penelitian (Wong-On-Wing, Guo, & Lui, 2010) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penganggaran berhubungan positif dengan kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan (Zainuddin & Isa, 2011) menemukan keterlibatan manajer dalam proses penetapan anggaran mendorong perilaku manajer yang menguntungkan yang meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan yang dapat meningkatkan motivasi mereka.

(Nazaruddin & Setyawan, 2016) membuktikan motivasi kerja tidak dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. Hasil penelitian (Laka et al, 2017) menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian (Al-Musadieq et al, 2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan (Lau, Scully, & Lee, 2018) menyimpulkan jika manajemen ingin agar bawahan berpartisipasi dalam penetapan target, kebutuhan ekstrinsik dan kebutuhan intrinsik dari bawahan haruslah dipenuhi, hal tersebut ditujukan agar mereka termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran. (Ouakouak, Zaitouni, & Arya, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan emosional meningkatkan motivasi karyawan sehingga berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, hasil dari kinerja memberikan efek negatif pada niat untuk berhenti.

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel yang dibangun berdasarkan penelaahan teori dan didukung riset penelitian sebelumnya. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh pada penyerapan anggaran. Namun beberapa penelitian lainnya menunjukkan hasil yang berbeda, sehingga terjadi inkonsistensi hasil penelitian mengenai faktor – faktor yang berpengaruh pada tingkat penyerapan anggaran. (Sugiyono, 2017) menyatakan bahwa hubungan langsung antara variabel independen dan dependen memungkinkan adanya variabel lain yang juga mempengaruhinya, salah satu contohnya adalah variabel moderasi. Variabel moderasi merupakan suatu variabel yang berpengaruh pada sifat atau arah dalam hubungan antar variabel. Arah hubungan itu dapat menjadi positif atau negatif, sehingga variabel moderasi disebut juga variabel kontingensi. Penelitian ini didasarkan pada suatu gagasan tentang perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan barang dan jasa berhubungan dengan komitmen organisasi yang mampu mendorong penyerapan anggaran. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu bekerja keras mencapai tujuan organisasi serta memiliki pandangan positif terhadap organisasi (Porter et al, 1974). Komitmen yang tinggi menjadikan individu akan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Hipotesis Penelitian

- H1 : Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja
- H2 : Pelaksanaan Anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja
- H3 : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja
- H4 : Proses Pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja
- H5 : Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja

- H6 : Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja
- H7 : Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja
- H8 : Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja
- H9 : Motivasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran Belanja
- H10 : Motivasi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja
- H11 : Motivasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja
- H12 : Motivasi dapat memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian survei yang merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap sampel dari suatu populasi tertentu yang pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode penelitian survei digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu dengan melakukan pengumpulan data dengan mengedarkan kuesioner ataupun wawancara (Sugiyono, 2019). Desain penelitian ini adalah deskriptif. Studi deskriptif disebut juga studi kausal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang digunakan meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019). Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk memberikan bukti empiris serta menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan 70 barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai pemoderasi.

Penelitian ini terdiri dari 7 variabel yang terdiri dari perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, pengadaan barang dan jasa, penyerapan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi. Variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam indikator penelitian yang digunakan untuk menyusun instrumen penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Kota Pematangsiantar Pemerintah yang berjumlah 33 Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dalam penelitian ini, perumusan kriteria sampel didasarkan pada tujuan penelitian, dimana kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki oleh pegawai pengelola anggaran pada masing-masing OPD diyakini mampu menjawab permasalahan penelitian. Responden yang diteliti adalah Pengguna Anggaran, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Pejabat Pembuat Komitmen. Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada responden. Penyusunan Kuesioner berdasarkan indikator dari setiap variabel yang diambil dari penelitian – penelitian terdahulu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan SEM (Structural Equation Model) dengan pengukuran Partial Least Square (PLS). Structural Equation Model (SEM) adalah teknik statistik yang memungkinkan pengujian rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan dan parsial. Hubungan yang kompleks dapat dibangun antara satu atau lebih variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen

Analisis PLS-SEM

Analisis PLS-SEM terdiri dari sub model yaitu:

1. Outer Model atau Measurement model, yaitu spesifikasi yang menggambarkan hubungan konstruk dengan indikatornya.

2. Inner Model atau Inner Relation, yaitu spesifikasi yang menggambarkan hubungan antar konstruk. Persamaan dalam penelitian ini adalah:

Model 1

$$PAB = 1(PA) + 2(PLA) + 3(KS) + 4(PBJ) + e$$

Model 2

$$PAB = 1(PA) + 2(PLA) + 3(KS) + 4(PPBJ) + 5(KO*PA) + 6(KO*PLA) + 7(KO*KS) + 8(KO*PPBJ) + 9(MO*PA) + 10(MO*PLA) + 11(MO*KS) + \beta_{12}(MO*PPBJ) + e$$

Keterangan:

PAB : Penyerapan Anggaran Belanja

PA : Perencanaan anggaran

PLA : Pelaksanaan Anggaran

KS : Kompetensi Sumber Daya Manusia

PPBJ : Proses Pengadaan Barang dan Jasa

KO : Komitmen Organisasi

KO*PA : Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Perencanaan anggaran

KO*PLA : Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Pelaksanaan Anggaran

KO*KS : Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Kompetensi SDM

KO*PPBJ : Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Proses Pengadaan Barang Jasa

MO*PA : Interaksi antara Motivasi dengan Perencanaan anggaran

MO*PLA : Interaksi antara Motivasi dengan Pelaksanaan Anggaran

MO*KS : Interaksi antara Motivasi dengan Kompetensi SDM

MO*PPBJ : Interaksi antara Motivasi dengan Proses Pengadaan Barang dan Jasa

Evaluasi Model Pengukuran (Outer model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas dari indikator – indikator pembentuk konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah item atau indikator yang merepresentasikan konstruk valid atau tidak. Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen bertujuan untuk menguji korelasi antar indikator dalam mengukur konstruk sedangkan validitas diskriminan bertujuan untuk menguji indikator dari konstruk lain yang seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015)

Tabel 2

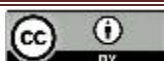
Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumps
Validitas	<i>Loading Factor</i>	➢ 0,7
Konvergen	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	➢ 0,5
Validitas	<i>Cross Loading</i>	➢ 0,7 dalam satu variabel
Diskriminan	Akar AVE, korelasi Variabel laten	Akar kuadrat AVE > korelasi variabel laten

Sumber: (Ghozali & Latan, 2016)

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji apakah indikator dari instrumen dapat digunakan untuk melakukan pengukuran lebih dari dua kali dengan hasil yang akurat (Ghozali & Latan, 2016). Evaluasi model pengukuran dengan konstruk berbentuk refleksif dalam PLS dapat dimulai dengan melihat nilai indicator reliability yaitu besarnya variance dari indikator untuk menjelaskan konstruk dan composite reliability untuk mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan (Ghozali & Latan, 2016)

Tabel 3



Parameter Uji Reliabilitas dalam Model Pengukuran PLS

Kriteria	Parameter	Rule of Thumbs
<i>Indicator Reliability</i>	<i>Loading Factor</i>	0.7 untuk <i>confirmatoryresearch</i> 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i>
<i>Internal Consistency Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	0.7 untuk <i>confirmatoryresearch</i> 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i>

Sumber: (Ghozali & Latan, 2016)

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural dengan PLS, dimulai dengan melihat besarnya persentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R- Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi. Namun demikian, penggunaan nilai R-Squares akan menyebabkan bias estimasi karena semakin banyak prediktor variabel dalam model, maka nilai R-Squares akan semakin besar dan meningkat. Untuk mengatasi hal tersebut Cohen menganjurkan model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan ukuran Shrunken atau Adjusted R2 (Ghozali & Latan, 2016). Semakin besar nilai Adjusted R2 menunjukkan bahwa prediktor model semakin baik dalam menjelaskan variance. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya proporsi variance variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat menggunakan ukuran *effect size*. Evaluasi model PLS juga dilakukan dengan melihat Q2 predictive relevance untuk mengetahui apakah model mempunyai *predictive relevance* atau tidak (Ghozali & Latan, 2016). Model memiliki *predictive relevance* apabila nilai $Q^2 > 0$, sedangkan apabila nilai $Q^2 < 0$ berarti model kurang memiliki *predictive relevance*

Tabel 4

Parameter Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Tumb
<i>Adjusted R²</i>	0.70, 0.45, 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
<i>Q² predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictiverelevance</i> dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>
<i>Effect Size & Q² predictive relevance</i>	0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah dan besar)

Sumber: (Ghozali & Latan, 2016)

Pengujian Efek Moderasi

Pengujian efek moderasi dalam penelitian ini menggunakan analisis interaksi dimana variabel moderasi berbentuk metrik laten sehingga dapat secara langsung dilakukan pengujian. Jika konstruk eksogen dan moderator berbentuk refleksif maka metoda yang tepat untuk menguji efek moderasi adalah dengan menggunakan Product Indicator Approach (Ghozali & Latan, 2016). Caranya adalah dengan membuat perkalian antara indikator variabel eksogen dan moderator untuk membentuk konstruk interaksi.

Uji Hipotesis

Hipotesis 1 sampai dengan Hipotesis 5 merupakan pengujian pengaruh langsung, Hipotesis 6 sampai dengan Hipotesis 12 merupakan pengujian efek moderasi. Pada efek moderasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung dari variabel independen ke variabel dependen, tetapi juga hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen. Sehingga uji signifikansi dapat dilihat pada tabel total effect karena digunakan untuk melihat efek total prediksi. Pengujian hipotesis pada PLS digunakan untuk mengukur probabilitas sebuah data menggunakan menu Path Coeffisients dan nilai p-value. Pengujian hipotesis diuraikan sebagai berikut :



- a. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($t_{hitung} > 1,64$) dan tingkat signifikansi (p- value) $< 0,05$ maka hipotesis diterima
- b. Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($t_{hitung} < 1,64$) dan tingkat signifikansi (p- value) $> 0,05$ maka hipotesis ditolak

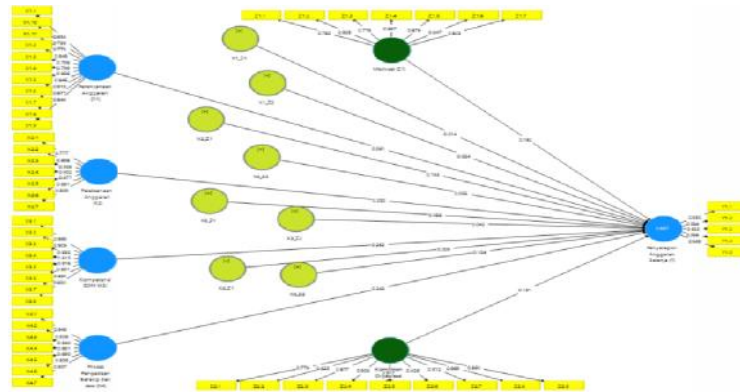
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Kualitas Data (Evaluasi Outer Model)

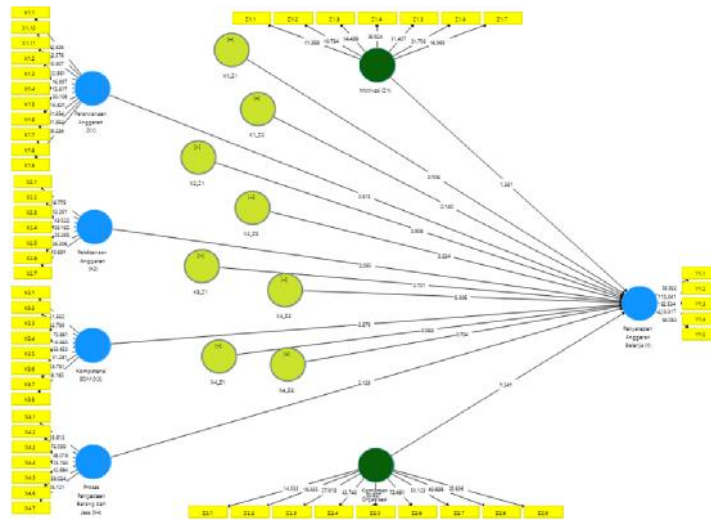
Penelitian ini terdiri dari tujuh konstruk yaitu: perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, proses pengadaan barang dan jasa, komitmen organisasi, motivasi dan penyerapan anggaran belanja. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan alat bantu software pengolah data Smart-PLS Versi 3.2.8 yang tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian model pengukuran digunakan untuk menilai validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian. Hal ini dikarenakan suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal apabila belum melewati tahap purifikasi model pengukuran. Pengujian outer model terdiri dari pengujian validitas dan pengujian reliabilitas. Pengujian validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya indikator yang merepresentasikan variabel laten/konstruk dalam penelitian. Pengujian validitas dalam penelitian ini yakni menguji validitas konstruk atau validitas kuantitatif yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan

a. Pengujian Validitas Konvergen

Validitas Konvergen dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara item score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Pada pengujian ini terlihat bahwa nilai loading factor dari indikator telah memenuhi kriteria uji validitas, dikarenakan loading factor pada masing-masing indikator (item pertanyaan) lebih besar dari 0,5. (Ghozali & Latan, 2015:77) menyatakan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. Hasil loading factor dari masing- masing indikator dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2 First Order Confirmatory Factor Analysis (Loding factor)



Gambar 3 Diagram Jalur Nilai T-Statistik (Bootstrapping)

b. Pengujian Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dinilai dengan cross loading pengukuran dengan konstraknya atau dengan membandingkan akar AVE suatu konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Model dinyatakan mempunyai validitas diskriminan yang cukup apabila akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk > korelasi antar konstruk (Ghozali & Latan, 2016). Pemeriksaan dan penilaian terhadap validitas diskriminan untuk dapat diterima jika nilai akar kuadrat AVE-nya lebih besar dari nilai korelasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Nilai korelasi setiap variabel laten yang dihasilkan dalam uji model pengukuran dapat dilihat pada tabel 5

Tabel 5
 Fornell-Lacker untuk Validitas Diskriminan

	KO	KSDM	M	PLA	PAB	PA	PPBJ
KO	0,866						
KSDM	0,400	0,899					
M	0,410	0,650	0,886				
PLA	0,142	0,191	0,351	0,883			
PAB	0,512	0,526	0,513	0,432	0,940		
PA	0,437	0,420	0,488	0,379	0,516	0,851	
PPBJ	0,243	0,153	0,182	0,322	0,430	0,580	0,895

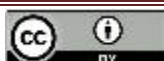
Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan pada tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE dan nilai korelasi suatu variabel (konstruk) laten dengan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang lebih besar. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil pemeriksaan validitas diskriminan melalui kriteria fornell – lacker untuk konstruk laten secara keseluruhan memiliki nilai validitas diskriminan yang valid

c. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam SEM-PLS dapat dilakukan dengan menggunakan nilai composite reliability > nilai 0,7 dan menggunakan nilai Cronbach’s alpha > nilai 0.6 (Ghozali & Latan, 2015:77). Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6
 Hasil Pengujian Reliabilitas



Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Hasil
Perencanaan Anggaran	0,962	0,967	Reliabel
Pelaksanaan Anggaran	0,952	0,961	Reliabel

Kompetensi SDM	0,966	0,971	Reliabel
Proses Pengadaan Barang & Jasa	0,959	0,966	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,945	0,955	Reliabel
Motivasi	0,965	0,970	Reliabel
Penyerapan anggaran belanja	0,967	0,974	Reliabel

Sumber : Data diolah (2022)

Hasil pengujian reliabilitas konstruk sebagaimana disajikan pada tabel 6 menunjukkan nilai Composite Reliability dan Cronbachs Alpha dari semua variabel laten > 0,70. Sehingga semua variabel manifest dalam mengukur variabel laten dalam model yang diestimasi dinyatakan reliabel. Dengan demikian pengujian model struktural (inner model) dapat dilanjutkan

Pengujian Persyaratan Analisis Data (Evaluasi Inner Model)

Dalam tahap evaluasi model struktural (inner model) memiliki tujuan untuk dapat memprediksi hubungan antar konstruk laten. Hasil pengujian pada model struktural dapat digunakan untuk melihat apakah data empiris pada penelitian mendukung hubungan dari pengembangan hipotesis yang dibuat

a. Variansi Konstruk Endogen pada Nilai R-Square Adjusted

Dalam melihat kekuatan prediksi dari model struktural dapat menggunakan nilai R2 Adjusted dari setiap konstruk endogen (Ghozali & Latan, 2015). Nilai dari R2 Adjusted (0,75), (0,50) dan (0,25) dapat diinterpretasikan bahwa model yang dibentuk (kuat), (moderat) dan (lemah) terhadap jumlah varian dari konstruk yang dapat dijelaskan oleh model (Ghozali & Latan, 2015), sehingga dapat digunakan untuk mengukur variansi perubahan keempat konstruk eksogen yaitu perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan barang dan jasa terhadap konstruk endogen yaitu penyerapan anggaran belanja. Artinya, bahwa variansi perubahan konstruk endogen (koefisien determinasi) yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7
Evaluasi Model Struktural

Variabel (Konstruk) Endogen	R Square Adjusted	Keterangan
Penyerapan anggaran belanja	0,638	Moderat

Sumber : Data diolah (2022)

Hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel 7 menunjukkan nilai Adjusted R Square penyerapan anggaran belanja sebesar 0,638 tergolong moderat, hasil tersebut menjelaskan bahwa 63,8% penyerapan anggaran belanja dipengaruhi oleh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan proses pengadaan barang dan jasa sedangkan sisanya yaitu sebesar 36,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini

b. Predictive Relevance (Q2)

Statistik Q-square digunakan untuk mengukur kualitas model jalur PLS. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relvance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan (Ghozali & Lathan, 2016). Rumus untuk menghitung Q-square adalah sebagai berikut:

$$Q2 = 1 - (1 - R12)$$

$$Q2 = 1 - (1 - 0,676) = 0,676$$

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai Q-square sebesar 0,676 yang memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka dalam penelitian ini model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

c. Overall Fit Index (GoF)

Kriteria evaluasi overall fit index terhadap keseluruhan model yang diperoleh dari average communalities index dikalikan dengan R2 model. Nilai GoF terbentang antara 1-0 dengan interpretasi terhadap nilai ini adalah 0,1 (GoF Kecil), 0,25 (GoF Moderat), dan 0,36 (GoF Besar), yang mana formula dari GoF Index yaitu:

$$GoF = \text{Communalities} \times R^2$$

Tabel 8
Overall Model Fit

Variabel	(AVE)	R Square
Percencanaan Anggaran	0,725	0,676
Pelaksanaan Anggaran	0,780	-
Kompetensi SDM	0,808	-
Proses Pengadaan Barang & Jasa	0,802	-
Komitmen Organisasi	0,751	-
Motivasi	0,785	-
Penyerapan anggaran belanja	0,884	-
Rata-rata	0,790	0,676
Nilai GoF		0,731
Kesimpulan	Nilai GoF besar (Model Fit)	

Sumber : Data diolah (2022)

Dalam tabel 8 dapat diketahui bahwa kesesuaian model secara keseluruhan memperlihatkan nilai sebesar 0,731. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibentuk dalam penelitian ini secara keseluruhan memiliki kekuatan prediksi yang kuat atau dengan kata lain bahwa model memenuhi kriteria goodness of fit

d. Pengujian Pengaruh Langsung

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, maka dapat dibuat persamaan model struktural berdasarkan hasil pengujian statistik yang disajikan pada tabel 9 :

Tabel 9
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Konstruk	Path Coefficients	T Statistic	P values	Keterangan
PA – PAB	0.197	1,737	0,041	Signifikan
PLA – PAB	0.155	1,665	0,048	Signifikan
KSDM – PAB	0.286	3,080	0,001	Signifikan
PPIJ – PAB	0.173	1,797	0,036	Signifikan

Sumber : Data diolah (2022)

e. Pengujian Pengaruh Moderasi

Efek moderasi dilakukan untuk variabel moderator pengendalian internal berbentuk metrik laten, menggunakan analisis efek interaksi antara variabel eksogen dengan variabel moderator dalam mempengaruhi variabel endogen, yaitu variabel moderator dengan tipe indikator reflektif melalui pendekatan product indicator approach. Berikut ini hasil total efek dari uji pengaruh langsung yang dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel 10
Hasil Pengujian Efek Moderasi

Konstruk	Path Coefficients	T Statistic	P values	Keterangan
KO*PA → Penyerapan Anggaran Belanja	0,198	2,282	0,011	Signifikan
KO*PLA → Penyerapan anggaran belanja	0,130	2,179	0,015	Signifikan
KO*KS → Penyerapan anggaran belanja	0,027	0,433	0,333	Tidak Signifikan
KO*PIJ → Penyerapan Anggaran Belanja	0,173	2,266	0,012	Signifikan
M*PA → Penyerapan anggaran belanja	0,314	2,778	0,003	Signifikan
M*PLA → Penyerapan anggaran belanja	-0,043	0,593	0,277	Tidak Signifikan
M*KSDM → Penyerapan anggaran belanja	0,156	1,713	0,043	Signifikan

Sumber : Data diolah (2022)



Pengujian Hipotesis

Tabel 9 dan 10 dapat diketahui hasil pengujian hipotesis yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 8 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,197 signifikan pada t-statistic 1,737 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,041 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja
- b. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 8 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,155 signifikan pada t-statistic 1,665 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,048 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja
- c. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 9 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,286 signifikan pada t-statistic 3,080 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,001 serta tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja.
- d. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 9 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,173 signifikan pada t-statistic 1,797 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,036 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja
- e. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 10 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,198 signifikan pada t-statistic 2,282 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,011 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel komitmen organisasi sebagai pemoderasi
- f. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 10 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,130 signifikan pada t-statistic 2,179 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,015 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi
- g. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 10 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,027 signifikan pada t-statistic 0,433 lebih kecil dari t-tabel 1,64 dan pada P-value 0,333 lebih kecil dari tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja dapat ditolak, atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi

- h. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 10 menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,173 signifikan pada t-statistic 2,266 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,012 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi.
- i. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 9 menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,314 signifikan pada t-statistic 2,778 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,003 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0, Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel motivasi sebagai pemoderasi
- j. Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 10 menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,043 signifikan pada t-statistic 0,593 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,277 lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dapat ditolak, atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel motivasi sebagai variabel pemoderasi
- k. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,156 signifikan pada t-statistic 1,713 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,043 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel motivasi sebagai variabel pemoderasi
- l. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,169 signifikan pada t-statistic 1,819 lebih besar dari t- tabel 1,64 dan pada P-value 0,035 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan dari proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja dengan variabel motivasi sebagai variabel pemoderasi

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Hipotesis ke 1 menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh secara positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan penyerapan anggaran belanja OPD dibutuhkan perencanaan anggaran yang baik. Semakin baik kualitas perencanaan anggaran maka kecenderungan penyerapan anggaran belanja akan semakin baik. Hasil penelitian ini mendukung teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit namun dapat dicapai akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan tujuan yang mudah dan kurang spesifik. Perencanaan anggaran yang baik akan menghasilkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran OPD yang berkualitas, karena DPA merupakan hasil dari perencanaan kegiatan yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran OPD. Pemerintah daerah melalui OPD dalam perencanaan anggaran harus dapat menyusun program strategis dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing – masing OPD. Program dan kegiatan yang disusun dengan baik oleh OPD tentu akan memberi pengaruh terhadap besarnya penyerapan anggaran belanja OPD

2. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Belanja



Hipotesis ke 2 yang menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh secara positif terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan Hipotesis ke 2 diterima. Semakin baik pelaksanaan anggaran maka akan semakin baik penyerapan anggaran belanja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa seseorang yang diberikan tujuan yang spesifik dan sulit namun dapat dicapai akan mempunyai kinerja yang lebih baik. Pelaksanaan anggaran yang konsisten dan tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya akan meminimalisir terjadinya penumpukan penyerapan anggaran

3. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Hipotesis ke 3 yang menyatakan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh secara positif terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. Hasil pengujian pengaruh utama menunjukkan Hipotesis ke 3 diterima. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia (pengelola anggaran) maka akan semakin baik pula penyerapan anggaran belanja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa seseorang yang diberikan tujuan yang spesifik dan sulit namun dapat dicapai akan mempunyai kinerja yang lebih baik dan berusaha meningkatkan kompetensi dirinya

4. Pengaruh Proses Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Hipotesis ke 4 yang menyatakan bahwa proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh secara positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian pengaruh utama menunjukkan Hipotesis ke 4 diterima. Semakin baik proses pengadaan barang dan jasa maka akan semakin baik pula penyerapan anggaran belanja. Penyerapan anggaran belanja pengadaan barang dan jasa pada umumnya sangat lambat untuk direalisasikan serta sering menumpuk pada akhir tahun. Lambatnya penyerapan anggaran dikarenakan proses pengadaan barang dan jasa memakan waktu yang lama, hal tersebut disebabkan karena hal teknis yang harus dijalankan serta harus melalui prosedur yang telah ditetapkan undang – undang. Hasil penelitian ini mendukung teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa seseorang yang diberikan tujuan yang spesifik dan sulit namun dapat dicapai akan mempunyai kinerja yang lebih baik. Adanya tujuan akan meningkatkan ketekunan individu untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat membantu dalam melakukan tindakan sesuai dengan yang telah direncanakan.

5. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Hipotesis ke 5 menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian moderasi menunjukkan nilai p value dan koefisien jalur memenuhi syarat yang ditentukan sehingga Hipotesis diterima. Artinya, pengelola anggaran percaya bahwa ketika komitmen organisasi ditingkatkan maka pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja OPD juga akan semakin meningkat. Adanya penetapan sasaran ataupun tujuan yang tertuang dalam perencanaan anggaran OPD dengan didukung komitmen organisasi yang tinggi.

6. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran

Hipotesis ke 6 menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian moderasi menunjukkan nilai p value dan koefisien jalur memenuhi syarat yang ditentukan sehingga Hipotesis ke 6 diterima. Artinya, pengelola anggaran percaya bahwa ketika komitmen organisasi ditingkatkan maka pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja OPD juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung teori kontingensi dalam konteks penyerapan anggaran belanja OPD. Komitmen organisasi sebagai variabel kontingensi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja OPD. Semakin baik komitmen individu terhadap organisasi didukung pelaksanaan anggaran yang baik maka akan mampu meningkatkan penyerapan anggaran belanja OPD

7. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Komitmen organisasi merupakan suatu tingkat keyakinan sejauh mana pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat ditandai dengan menerima tujuan dan nilai organisasi dan melakukan upaya untuk kepentingan organisasi. Hipotesis ke 7 menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian menunjukkan nilai p value dan koefisien jalur tidak memenuhi syarat yang ditentukan sehingga Hipotesis ditolak. Artinya, komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara kualitas sumber daya manusia dengan tingkat penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja OPD kemungkinan disebabkan kondisi di instansi pemerintahan yang cenderung birokratis mengharuskan pagu serapan anggaran yang sudah ditetapkan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran OPD harus tetap dilaksanakan meskipun instansi tersebut tidak memiliki kesiapan baik dari sumber daya yang dimiliki atau komitmen organisasi yang dapat mendukung tingkat penyerapan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari penempatan sumber daya manusia sebagai pengelola keuangan daerah seringkali tidak sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai. Pengelolaan keuangan daerah membutuhkan pegawai – pegawai dengan pengetahuan mengenai manajemen keuangan sektor publik, namun seringkali pegawai dengan latar belakang yang berbeda mengisi posisi sebagai pengelola keuangan daerah

8. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Proses Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Komitmen organisasi merupakan suatu tingkat keyakinan sejauh mana pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat ditandai dengan menerima tujuan dan nilai organisasi dan melakukan upaya untuk kepentingan organisasi. Hipotesis ke 8 menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian menunjukkan nilai p value dan koefisien jalur memenuhi syarat yang ditentukan sehingga Hipotesis ke 8 diterima. Artinya komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja.

9. Motivasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan anggaran haruslah memiliki motivasi yang tinggi sehingga mampu memberi ide-ide dalam perencanaan anggaran dan menghasilkan inovasi program dan atau kegiatan yang mampu dijalankan oleh satuan kerja. Dengan motivasi yang tinggi maka hasil dari perencanaan anggaran akan semakin baik sehingga mengurangi adanya revisi anggaran satuan kerja. Hipotesis ke 9 yang menyatakan motivasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian menunjukkan Hipotesis ke 9 diterima. Hal ini berarti motivasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap tingkat penyerapan anggaran.

10. Motivasi Memoderasi Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Anggaran adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan perencanaan strategik serta melibatkan pegawai dalam pelaksanaannya serta bertanggungjawab untuk keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan anggaran. Hipotesis ke 10 yang menyatakan motivasi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil pengujian menunjukkan Hipotesis ke 10 ditolak. Hal ini berarti motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap tingkat penyerapan anggaran. Hasil dari penelitian ini tidak

mendukung teori kontingensi dalam konteks penyerapan anggaran belanja OPD. Motivasi dapat mempengaruhi sifat dan perilaku individu, dengan motivasi tinggi individu akan memiliki rasa tanggungjawab atas pekerjaan. Namun tingkatan motivasi setiap individu diperkirakan berbeda pada setiap pola pikir individu. Pengelola anggaran yang memiliki motivasi berprestasi cenderung menyukai tantangan yang sulit dan menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit, menyukai persaingan dan kemenangan serta cenderung mempengaruhi orang lain dalam setiap kegiatan termasuk dalam hal pelaksanaan anggaran. Hal ini dapat menyebabkan konflik tujuan, apabila terjadi peningkatan konflik kerja, akan menimbulkan penurunan motivasi kerja pegawai

11. Motivasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Hipotesis ke 11 menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran yang dimoderasi oleh motivasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Hipotesis ke 11 diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran belanja. Motivasi memiliki peran penting dalam prestasi individu dikarenakan dengan motivasi setiap individu pegawai mau bekerja keras dan memiliki antusiasme yang besar guna mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Setiap organisasi selain mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas baik, namun yang lebih penting adalah mereka mau bekerja keras dan memiliki keinginan terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Motivasi hanya dapat diberikan kepada pegawai yang mampu untuk bekerja. Sumber daya manusia yang berkompeten tanpa didukung motivasi yang tinggi akan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang ada hanya akan memiliki kualitas yang baik namun kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan. Kesesuaian antara kompetensi sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dan motivasi kerja dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan tercapainya tujuan organisasi yang pada akhirnya berimplikasi pada penyerapan anggaran belanja

12. Motivasi Memoderasi Pengaruh Proses Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja

Hipotesis ke 12 menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Hipotesis ke 12 diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori kontingensi dalam konteks penyerapan anggaran belanja Organisasi Perangkat Daerah. Motivasi sebagai variabel kontingensi mampu memoderasi pengaruh proses pengadaan barang dan jasa terhadap tingkat penyerapan anggaran belanja OPD. Motivasi memiliki peran penting dalam prestasi individu dikarenakan dengan motivasi setiap individu pegawai mau bekerja keras dan memiliki antusiasme yang besar guna mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi akan mendorong pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, sehingga ada keinginan untuk melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa dengan baik sehingga anggaran belanja dapat terealisasi dengan optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai

V. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja, komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran belanja, serta motivasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja. Karena keterbatasan waktu dan tenaga, penelitian ini hanya meneliti pada OPD Kota Pematang Siantar, sehingga hasilnya hanya mencerminkan kondisi OPD yang ada

pada Kota Pematang Siantar, dan tidak dapat digeneralisasi pada semua keadaan di OPD Kabupaten lain. Lingkup penelitian ini terbatas pada beberapa variabel tertentu saja sehingga masih dimungkinkan untuk mencari variabel – variabel lain yang berhubungan dengan penyerapan anggaran belanja OPD, sehingga kajian mengenai penyerapan anggaran semakin komprehensif.

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi praktik pada pemerintah daerah khususnya Pemerintah Kota Pematang Siantar, yakni bukti empiris bahwa penyerapan anggaran OPD Pemerintah Kota Pematang Siantar dipengaruhi oleh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan juga proses pengadaan barang dan jasa, serta peran moderasi komitmen organisasi dan motivasi, sehingga membutuhkan perhatian lebih dari pemerintah daerah tentang pentingnya perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan juga proses pengadaan barang dan jasa serta pentingnya komitmen organisasi dan motivasi para pengelola anggaran. Pemerintah daerah dapat memberi perhatian lebih pada perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, proses pengadaan barang dan jasa OPD serta manajemen sumber daya manusia dengan kriteria penempatan pengelola keuangan daerah harus menempatkan pegawai yang mempunyai latar belakang yang memahami proses pengelolaan anggaran/keuangan daerah serta memberikan pelatihan – pelatihan terkait pengelolaan anggaran kepada para pegawai sehingga pengelolaan anggaran menjadi semakin baik lagi. Partisipasi pengelola anggaran pada proses penyusunan anggaran diperlukan untuk meningkatkan komitmen individu pengelola anggaran terhadap organisasinya, serta penerapan reward dan punishment diperlukan dalam meningkatkan motivasi para pengelola anggaran dalam melakukan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Akram, A., Agusdin, A., & Irtianna, E. (2017). Effect of Budgeting, Competence of Human Resources, Organizational Commitment, Drug Procurement Process and Regulations on Budget Funds Absorptioncapitation National Health Insurance Program on Health Center in Central Lombok. *E- Proceeding Stie Mandala*.
- Abdurohman, M., & Marsus, S. (2017). Factor Analysis for Slow Budget Realization. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(1), 28-50. DOI: <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.31.2002>
- Adhika, 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*, 79(7). DOI: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-07.20>
- Adrianto, Y. (2008). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Job Relevan Information sebagai Variabel Moderating. Thesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Akram, A., Agusdin, A., & Irtianna, E. (2017). Effect of Budgeting, Competence of Human Resources, Organizational Commitment, Drug Procurement Process and Regulations on Budget Funds Absorptioncapitation National Health Insurance Program on Health Center in Central Lombok. E- proceeding stie mandala. DOI: <http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/e proceeding/article/view/132/117>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alam, A. B. M. M., & Alam, M. (2022). Decentralization, resource splitting and budgetary process: an empirical study. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 34(1),

- 67–95. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0017>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alumbida, D. I., Saerang, D. P. E., & Ilat, V. (2016). PENGARUH PERENCANAAN, KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA DAERAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD. *ACCOUNTABILITY*, 5(2), 141. <https://doi.org/10.32400/ja.14431.5.2.2016.141-151>
- Andriyani, T., & Putri, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 27(2), 1316-1342. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v27.i02.p18>
- Anfujatin. (2016). Analisis Faktor - Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 1–18. <https://doi.org/doi.org/10.30996/dia.v14i01.1014>
- Arif, E., & Halim, A. (2013). Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota Di Provinsi Riau Tahun 2011. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 19(2), 41–61.
- Arthana, I. M., Mimba, N. P. S. H., & Wirakusuma, M. G. (2016). KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI PADA KINERJA PENYERAPAN ANGGARAN (Studi pada Satuan Kerja di Lingkup Pembayaran KPPN Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 5.5, 5(5), 1143–1170.
- Asmara, A., Sularso, R. A., & Sayekti, Y. (2018). The Influence of Perception of Budget Planning And Budget Implementation on Budget Performance Through Application of Budget Expenditure in Public Health Department Bondowoso District. *International Journal Of Research Science & Management*, 5(8), 88–97. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1401352>
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Cut Malahayati, I. H. B. (2015). PENGARUH KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERENCANAAN ANGGARAN DAN PELAKSANAAN ANGGARAN TERHADAP SERAPAN ANGGARAN SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PADA PEMERINTAH KOTA BANDA ACEH. *Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(1), 11. Retrieved from <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/4451>
- Dahana, M. A., & Ermwati, . (2020). Analysis of The Budget Planning Process and Budget Execution Process. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.426>
- Dewi, C. M., & Irianto, G. (2016). The Effect of Budgetary Participation on The Performance of Officials With Locus of Control, Job Satisfaction, and Relevant Job Information as Mediating Variables: An Empirical Study at Regional Work Unit (SKPD) in Palu. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 19(1), 37-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.14414/jebav.v19i1.536>
- 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, 1609-1638. DOI: <https://doi.org/10.24843/EEB.2021.v10.i02>
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on*

- Management and Business Economics, 25(3), 144-150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Fajar, S., & Santoso, D. (2010). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pelaku Pengadaan Barang/Jasa (Studi di Satuan Kerja Mapolda Jawa Tengah Semarang). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 20-44. DOI: <http://dx.doi.org/10.26623/jreb.v7i1.521>
- 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, Economics and Law*, 7(3), 2289–1560. Retrieved from http://seajbel.com/wp-content/uploads/2015/09/KLIBEL7_Econ-24.pdf
- Gagola, L., Sondakh, J., & Warongan, J. (2017). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYERAPAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING “GOODWILL,”* 8(1). <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i1.15330>
- Galleli, B., & Hourneaux Junior, F. (2021). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking*, 28(9), 2835–2864. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Lest Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. (2017). *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Handayani, C. H., Muda, I. (n.d.). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Serapan Anggaran SKPD di Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2015 dengan SiLPA sebagai Variabel Moderating. *Jurnal SNA. Universitas Sumatera Utara*.
- Handayati, P., & Safitri, B. P. A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Batu. *Journal of Public and Business Accounting*, 1(01), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.31328/jopba.v1i01.82>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2020). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1137–1161. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0486>
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Azlina, N. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 13(1), 1–10. <https://doi.org/10.35143/jakb.v13i1.3402>
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Heriberta, H., Tasman, A., & Yanilia, Y. (2018). Analysis of budget spending and its affect on Jambi Government performance. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 244–256. <https://doi.org/10.22437/ppd.v5i4.5118>
- Herriyanto, H. (2012). *Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Lembaga/Kementrian di Wilayah Jakarta*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Idris, M. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Developer di Makasar). Disertasi. Universitas Brawijaya, Malang
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Immanuel Laka, E., Sukartha, I. M., & Wirama, D. G. (2017). PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI PADA PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA MODAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PEJABAT PENGELOLA KEUANGAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4167. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i12.p05>
- Iqbal, M. (2018). Pengaruh Perencanaan anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. Tesis. Universitas Hasanuddin
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/1548051809334195>
- Juliani, D., & Sholihin, M. (2014). PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KONTEKSTUAL TERHADAP PERSEPSIAN PENYERAPAN ANGGARAN TERKAIT PENGADAAN BARANG/JASA. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 177–199. <https://doi.org/10.21002/jaki.2014.10>
- Jumarny, J. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada IAIN Ambon). *Soso-Q: Jurnal Manajemen*, 7(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.30598/sosoq.v7i2.997>
- Karokaro, N. B. P. B. (2018). Analysis of The Influence of The Quality of Human Resources, Planning, and Budget Implementation on Budget Absorption at The SKPD of The North Sumatera Provincial Administration With The Use of Information Technology as Moderating Variable. *International Journal of Public Budgeting, Accounting and Finance*, 1(1). Retrieved from <http://ijpbaf.org/index.php/ijpbaf/article/view/14>
- Koriatmaja, S. A. H., & 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*, 20(1). Retrieved from <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3008>
- Kreitner, Robert., & Angelo Kinicki. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat.
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120–140. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Kuswoyo, Iwan Dwi. (2011). Faktor-faktor Penyebab Penumpukan Anggaran Belanja di akhir Tahun Anggaran pada Satuan Kerja di Wilayah KPPN Kediri. Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada
- Kwarteng, A. (2018). The impact of budgetary planning on resource allocation: evidence from a developing country. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(1), 88–100. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2017-0056>

- Lane, J. E. (2003). *Management and Public Organization: The Principal-Agent Framework*.
- Latifah, N. . (2010). Adakah Perilaku Oportunistik Dalam Aplikasi Agency Theory Di Sektor Publik. *Fokus Ekonomi*, 5(2), 85–94.
- Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247–259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.002>
- Lupia, A., & McCubbins, M. D. (2000). Representation or abdication? How citizens use institutions to help delegation succeed. *European Journal of Political Research*, 37(3), 291–307. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.00514>
- Maman, A., & Soffan, M. (2017). Factor Analysis for Slow Budget Realization. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT*, 3(1), 28–50. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.31.2002>
- Mangkunegara.A.A Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi Sektor Publik.
- Malahayati, C., Islahuddin., & Basri H. (2015). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi*. 4(1),11-19. DOI: <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/4451>
- Malhotra, N. dan Mukherjee, A. (2014). The RelativeInfluence of Organizational Commitment and JobSatisfaction on Service Quality of CustomerContact Employees in Banking Call Centres,*Journal of Service Marketing*, 18(3), 162-174. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Miliasih, R. (2012). Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru. *Program Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik FEUI*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muda, I., Wardani, D. Y., Erlina, Maksun, A., Lubis, A. F., Bukit, R., & Abubakar, E. (2017). The influence of human resources competency and the use of information technology on the quality of local government financial report with regional accounting system as an intervening. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(20), 5552–5561.
- Nasikhin, M. A., & Danila, N. (2018). The Impact of Knowledge Management on Work Performance through the Employees' Competence: A Case Study of “MP” Bank. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(3). <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i3.1135>
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Accounting and Investment*, 12(2), 197–207. Retrieved from <https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/684%5C>
- Ninik, H (2017). Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Pada OPD Pemerintah Kota Malang). Tesis. Universitas Brawijaya, Malang
- 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: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, 10(1), 22–37. <https://doi.org/10.48108/jurnalbppk.v10i1.23>

- Octariani, D., Akram, A., & Animah, A. (2017). Good Governance, Performance Based Budgeting and SKPD Budget Quality SKPD (The case of a structural model approach). *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 21(2), 117-131. DOI: <https://doi.org/10.22146/jkap.23080>
- Octariani, D., Akram, A., & Animah, A. (2017). ANGGARAN BERBASIS KINERJA, SUMBER DAYA MANUSIA, DAN KUALITAS ANGGARAN SKPD (Suatu Pengujian Struktural). *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(1), 27–41. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v2i1.3621>
- 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)
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 42(7–8), 435–454. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- 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), 1–16.
- Pribadi, L. D., Kanto, D. S., & Kisman, Z. (2020). Budget Absorption Performance in Financial Education and Training Agency. *Journal of Economics and Business*, 3(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.231>
- Puji Handayati, & Brilian Prastiti Andri Safitri. (2020). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PEMERINTAH KOTA BATU. *Journal of Public and Business Accounting*, 1(1), 1–19. <https://doi.org/10.31328/jopba.v1i01.82>
- Purbadharmaja, I. B. P., Maryunani, I. B. P., Ananda, C. F., & Santoso, D. B. (2019). The implications of fiscal decentralization and budget governance on economic capacity and community welfare. *Foresight*, 21(2), 227–249. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2018-0052>
- Purtanto. (2015). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa. (Studi atas Persepsi Pada Pegawai Bersertifikat Pengadaan Barang dan Jasa di Pemerintah Kota Tegal)*. Universitas Sebelas Maret, Solo.
- Putri, Y., & Novita. (2020). Pengaruh Partisipasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 4(2), 176-196. DOI: <https://doi.org/10.29303/jaa.v4i2.55>
- Rafi, M., Ahmad, K., Bin Naeem, S., & Jianming, Z. (2020). Budget harmonization and challenges: understanding the competence of professionals in the budget process for structural and policy reforms in public libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 21(2), 65–79. <https://doi.org/10.1108/PMM-09-2019-0048>
- Rahim, A., & Saputra, H. (2018). Exploratory Factor Analysis (EFA) Pada Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun 2017 di Provinsi Sumatera Barat. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(3), 236–254. <https://doi.org/10.33105/itrev.v3i3.72>
- Rakhman, F. (2019). Budget implementation in a risky environment: evidence from the Indonesian public sector. *Asian Review of Accounting*, 27(2), 162–176. <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2018-0020>
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan

- Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/ Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *JURNAL EKSPLORASI AKUNTANSI*, 1(2), 710–726. <https://doi.org/10.24036/jea.v1i2.104>
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN PELAKSANAAN ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PROVINSI BANTEN. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1). <https://doi.org/10.35448/jrat.v10i1.4223>
- Rerung, E. D., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing"Goodwill"*, 8(2), 192-202. DOI: <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i2.17947>
- Rifai, A., Inapty, B. A., & M, R. S. P. (2016). KETERLAMBATAN DAYA SERAP ANGGARAN (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 11(1), 1–10.
- Rivito, A., & Mulyani, S. (2019). The Effect of Budget Participation on Local Government Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2), 13.
- Robbins, S. P., & Jugde, T. A. (2017). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). In *Salemba Empat* (Vol. 16).
- Salamah, S. (2018). Strategi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Economics Development Analysis Journal*, 7(1), 45–52. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edaj>
- Saleh, C., Islamy, Zauhar, dan Supriyono. (2013). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur. Malang, Indonesia: UB Press
- Sari, M., Basri, H., & Indriani, M. (2017). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kompetensi Aparatur dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pengelolaan Keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Kabupaten Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Jaya. *Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah*, 6(2), 67–73. Retrieved from <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/8970>
- 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(2), 21273–21288. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v10i02.655>
- Seftianova, R., & Adam, H. (2013). Pengaruh Kualitas DIPA dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satuan kerja Wilayah KPPN Malang. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi*, 4(1), 75–84. <https://doi.org/10.33558/jrak.v4i1.232>
- Setiawan, A. (2016). Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro Tahun Anggaran 2015 (Vol. 9). Retrieved from <https://www.infodesign.org.br/infodesign/article/view/355%0Ahttp://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/731%0Ahttp://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/269%0Ahttp://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/106>
- Setiyono, N. (2016). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja (Studi Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Lingkup Pembayaran KPPN Bojonegoro)*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Sirin, A., Indarto, I., & Saddewisasi, W. (2020). DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MODERATING VARIABLE. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 147. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2690>
- Silvanita, A., & Anjani, F. (2016). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

- Motivasi Sebagai Variabel Moderator di PT. Telekomunikasi Indonesia Regional III Area Witel Bandung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 3(2), 175-184 DOI: <https://doi.org/10.31843/jmbi.v3i2.78>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Pelajar.
- Sudarwati, N., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Identifikasi Faktor-Faktor Penumpukan Realisasi Anggaran Belanja Di Akhir Tahun (Studi Kasus Pada Balai Penelitian Dan Pengembangan Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Manado). *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL,"* 8(1). <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i1.15332>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukandani, Y., & Istikhroh, S. (2016). Participatory Budgeting Role in Improving the Performance of Managerial Head of Department East Java. *Review of European Studies*, 8(4), 148. <https://doi.org/10.5539/res.v8n4p148>
- Sulaeman, A. S., Hamzah, A. P., & Priyanto, R. (2012). Penyerapan Anggaran di Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi. *Jurnal BPPK*, 4, 18–37.
- Tapatfeto, J. D. (2014). Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 495-507. DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7212>
- Taufik, T., & Kemala, D. (2013). Pengaruh Pemahaman Prinsip Prinsip Good Governance, Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sektor Publik. *Pekbis Jurnal*, 5(1), 51– 63. DOI: <https://pekbis.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPEB/article/view/1481>
- Testa, M.R. (2011). Organizational commitment, jobsatisfaction, and effort in the serviceenvironment, *Journal of Psychology*, 135,(2), 226-236. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980109603693>
- Usman, E., & Paranoan, S. (2014). Anggaran Partisipatif dalam Menunjang Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(1), 127-135. DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2013.04.7187>
- Wadi, M. I., Herawati, R. T., & Husnan, L. H. (2017). Causes of delays in budget absorption as the development of good governance on deconcentration and co-administration task budget (A case study at the work unit of DKP-NTB Province). *The Indonesian Accounting Review*, 6(2), 171. <https://doi.org/10.14414/tiar.v6i2.1106>
- Wentzel, K. (2002). The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247–271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2016). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150-166. DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133–153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>
- Yumiati, F., & Islahuddin, N. (2016). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Serapan Anggaran SKPD Di Pemerintah Aceh. *Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah*, 5(4), 43–49.
- Yunarto, I. (2011). Memahami Proses Penganggaran Untuk Mendorong Optimalisasi Penyerapan Anggaran. *Paris Review Jurnal BPPK*.
- Zainuddin, S., & Isa, C. R. (2011). The role of procedural fairness in the relationship between budget participation and motivation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1464–

1473.

Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S. (2016). Perencanaan Anggaran. *Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(1), 90–97.