

## Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Ketut Putri Kharisma Aryani\*, I Gusti Ayu Purnamawati, Ni Kadek Sinarwati

Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Bali, Indonesia

\*putrikharisma56@gmail.com

### Riwayat Artikel:

Tanggal diajukan:  
21 Februari 2024

Tanggal diterima:  
29 Juni 2024

Tanggal dipublikasi:  
29 Agustus 2024

**Kata kunci:** *sistem pengendalian internal; manajemen anggaran; pengadaan barang dan jasa; komitmen organisasi; penyerapan anggaran.*

### Pengutipan:

Aryani, K. P. K., Purnamawati, I G. A., & Sinarwati, N. K. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 14 (2), 293-303.

**Keywords:** *internal control system; budget management; procurement of goods and services; organizational commitment, budget absorption.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris, pengaruh: (1) Sistem Pengendalian Internal terhadap penyerapan anggaran, (2) manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran, (3) pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran, (4) moderasi komitmen organisasi terhadap pengaruh sistem pengendalian internal terhadap penyerapan anggaran, (5) moderasi komitmen organisasi terhadap pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran, (6) moderasi komitmen organisasi terhadap pengaruh pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran. Populasi pada penelitian ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan program kerja anggaran, hingga pelaporan kegiatan dan keuangan. Analisis data menggunakan SEM-PLS (*Structure Equation Modeling-Partial Least Square*) dengan bantuan SmartPLS Versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Manajemen Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Namun, Komitmen Organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri.

### Abstract

*This research aims to empirically prove the influence of: (1) Internal Control System on budget absorption, (2) budget management on budget absorption, (3) procurement of goods and services on budget absorption, (4) moderation of organizational commitment on the influence of the control system internal to budget absorption, (5) moderation of organizational commitment to the influence of budget management on budget absorption, (6) moderation of organizational commitment to the influence of procurement of goods and services on budget absorption. The population in this research is teaching and education staff who participate in the budget preparation process, implementing budget work programs, and reporting activities and finances. Data analysis uses SEM-PLS (Structure Equation Modeling-Partial Least Square) with the help of SmartPLS Version 3. The research results show that the Internal Control System, Budget Management, and Procurement of Goods and Services have a positive and significant effect on budget absorption. Organizational commitment is able to moderate the influence of the Internal Control System and Budget Management on Budget Absorption. However, Organizational Commitment is unable to moderate the influence of procurement of goods and services on budget absorption at State Hindu Religious Universities.*

## Pendahuluan

Prestasi sebuah lembaga dinilai dari kemampuannya dalam mencapai sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan (Purnamawati & Adnyani, 2020; Purnamawati & Yuniarta, 2021). Masalah umum yang sering terjadi di organisasi sektor publik adalah penyerapan anggaran yang kurang efektif. Tingkat penyerapan anggaran menjadi indikator yang dapat menggambarkan sejauh mana pencapaian target yang telah direncanakan oleh lembaga pemerintah (Ulandari et al., 2021). Pada PER-4/PB/2021 terdapat penyesuaian bobot 13 (tiga belas) Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), dimana salah satunya adalah penyerapan anggaran dan capaian output memiliki bobot tertinggi diantara indikator yang lainnya, yaitu sebesar 15% dan 17%. Sering kali, meskipun anggaran yang dialokasikan besar, manfaatnya tidak dapat dimaksimalkan jika pelaksanaannya tidak optimal (Renoat & Latupeirissa, 2019). Hal ini menjadi perhatian menarik mengingat pada awal tahun, penyerapan anggaran sulit diwujudkan sesuai dengan harapan publik, tetapi di akhir tahun, penyerapan anggaran cenderung meningkat dengan cepat. Permasalahan tersebut terjadi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri (PTKHN) se-Indonesia, yaitu UHN I Gusti Bagus Sugriwa, IAHN Gde Pudja Mataram, IAHN Tampung Penyang, dan STAHN Mpu Kuturan Singaraja.

Peraturan Direktur Jendral Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga Bagian 3 Pasal 9 Ayat 3 menyebutkan bahwa target penyerapan keseluruhan anggaran pada DIPA harus mencapai 50% pada triwulan kedua pada semua jenis belanja kecuali belanja modal dengan target 40%. Target penyerapan anggaran tersebut seharusnya menjadi pedoman dalam realisasi anggaran masing-masing satuan kerja, tetapi realisasi pada PTKHN masih sering tidak mencapai target. Hal ini mengakibatkan sebagian besar penyerapan anggaran dilakukan pada akhir tahun. Fakta tersebut tentunya menjadi fenomena yang kurang baik karena akan menimbulkan kecurigaan adanya belanja fiktif dan pada triwulan keempat sudah masuk ke dalam LLAT (Langkah-Langkah Akhir Tahun), dimana segala bentuk pencairan transaksi terdapat batas waktunya dan mengikuti aturan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan. Beberapa penelitian lain yang telah dilakukan seperti (Ain et al., 2023) dan (Ramopolii et al., 2022) menyatakan secara umum terdapat berbagai faktor internal ataupun eksternal yang bisa memengaruhi penyerapan anggaran, beberapa di antaranya adalah sistem pengendalian internal, manajemen anggaran, proses pengadaan barang dan jasa, serta komitmen organisasi.

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa ketika seseorang berkomitmen pada suatu tujuan, hal itu akan memengaruhi tindakan mereka dan akhirnya memengaruhi hasil kinerja mereka (Purnamawati, 2018). Adapun yang menjadi tujuan PTKHN, yaitu mencapai kinerja yang baik dan kinerja tersebut dapat tercermin melalui penyerapan anggaran (Sawitri et al., 2015). Penyerapan anggaran dapat ditingkatkan dan mencapai target yang ditetapkan oleh pemerintah, untuk itu sistem pengendalian internal yang efektif sangat diperlukan. Sistem ini memungkinkan untuk mengawasi semua kegiatan dan program yang dilaksanakan oleh unit-unit kerja, serta memberikan informasi yang tepat waktu tentang kebijakan yang harus dilakukan. Sistem ini juga membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi risiko penyelewengan dana anggaran yang mungkin terjadi di masa depan. Teori kontijensi menyatakan bahwa desain dan penerapan sistem pengendalian bergantung pada konteks organisasi di mana sistem tersebut diimplementasikan (N. P. A. Sari et al., 2023). Hasil penelitian (Wulandari et al., 2020) menemukan bahwa Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap kinerja anggaran. Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh (Wiansyah & Mulyani, 2021) bahwa keterlambatan anggaran tidak dipengaruhi secara signifikan dengan SPIP. Berdasarkan hal tersebut, dapat dirumuskan hipotesis pertama, yaitu: H<sub>1</sub>: Sistem Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Menurut teori *stewardship* (Purnamawati & Adnyani, 2019) prinsipal dan steward memiliki tujuan yang sejalan dengan tujuan organisasi guna mencapai kesuksesan organisasi. Manajemen anggaran meliputi perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan evaluasi anggaran. Jika satuan kerja bertindak sebagai steward dan memiliki perencanaan anggaran

yang matang, melaksanakan belanja anggaran secara efektif, serta melakukan evaluasi secara rutin, hal ini akan dianggap mampu menghasilkan tingkat penyerapan anggaran belanja yang optimal. Terdapat beberapa permasalahan yang sering muncul berkaitan dengan manajemen anggaran, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran, adanya anggaran yang terblokir, deviasi pada halaman III DIPA, kurangnya koordinasi antara pengelola keuangan dengan unit pelaksana, dan lain-lain. Hal tersebut dapat menyebabkan terlambatnya pencairan dana dan kecilnya penyerapan anggaran. Jadi, evaluasi anggaran penting untuk memantau pelaksanaan anggaran agar sesuai dengan perencanaan, sehingga dapat menghindari penumpukan anggaran di akhir tahun anggaran. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Suyono, 2020), (Renoat & Latupeirissa, 2019), (Iqbal, 2022), (Oktaliza et al., 2020) dan (Ulandari et al., 2021) menyatakan bahwa faktor perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian (Oktaliza et al., 2020) pelaksanaan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran, yaitu semakin baik pelaksanaan anggaran maka penyerapan anggaran semakin tinggi. Hasil penelitian (Cantika, 2018) dan (Nuraeni & Suryana, 2020) yang menyatakan evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dirumuskan hipotesis kedua, yaitu:

H<sub>2</sub>: Manajemen anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Teori *stewardship* menyatakan bahwa ada pilihan antara perilaku yang berorientasi pada kepentingan diri sendiri dan yang berorientasi pada kepentingan organisasi. Prinsip utamanya adalah bahwa perilaku para eksekutif tidak dapat dipisahkan dari kepentingan organisasi, dengan mengasumsikan bahwa para pemegang kepentingan (*principal*) dan para pelaksana (*steward*) memiliki tujuan yang sejalan. Pada proses pengadaan barang dan jasa seluruh prosedur dan mekanismenya diatur dalam Perpres Nomor 12 Tahun 2021, dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa prosedur pengadaan barang dan jasa dengan nilai tertentu harus melalui seleksi peserta tender, prosedur tender, dan penetapan pemenang. Pengadaan Barang dan Jasa juga melibatkan banyak pihak, seperti pejabat perbendaharaan, tim teknis, UKPBJ, Pokja, dan penyedia. Hal tersebut harus diperhatikan dengan baik karena kegagalan proses tender atau keterlambatan dalam proses pengadaan barang/jasa ini akan mempengaruhi penyerapan anggaran dan berakibat pencapaian kinerja organisasi juga tidak tercapai. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa memiliki dampak yang menguntungkan bagi kinerja organisasi, dengan melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa dengan optimal, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal pula (Putri & Zulkifli, 2019). Penelitian oleh (Poeh et al., 2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hal tersebut, dapat dirumuskan hipotesis ketiga, yaitu:

H<sub>3</sub>: Pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Organisasi yang telah menetapkan tujuan dalam rencana anggaran memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Ketika seorang pegawai mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi, akan menjadikan kepentingan organisasi sebagai prioritas utama. Pegawai juga akan bertanggung jawab atas tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai pengelola keuangan. Oleh karena itu, mencapai tujuan organisasi menjadi prioritas baginya. Pengelola keuangan akan berupaya untuk memahami dan mengikuti semua peraturan yang berlaku, termasuk SPI yang diterapkan oleh organisasi. Keterlambatan penyerapan anggaran dipengaruhi oleh sistem pengendalian internal yang kurang tegas dan masih belum siap. Ketidaktepatan penerapan sistem pengendalian internal menyebabkan pelaksanaan anggaran mengalami kendala sehingga terjadi keterlambatan penyerapan anggaran. Berdasarkan hal diatas, maka dapat ditarik rumusan hipotesis keempat, yaitu:

H<sub>4</sub>: Komitmen Organisasi dapat memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal terhadap penyerapan anggaran.

Komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh nilai dan tujuan yang diyakini oleh pegawai yang diemban oleh organisasi tersebut. Seorang pegawai yang meyakini secara kuat nilai-nilai dan tujuan organisasi mampu memengaruhi rekan kerjanya dalam proses

manajemen anggaran. Tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat mendorong pengelola anggaran untuk mengoptimalkan kemampuan mereka dalam mengelola anggaran dengan akurat, sehingga mencapai tujuan organisasi menjadi mungkin. Hasil penelitian (Marsontio et al., 2022) yang menemukan bahwa perencanaan anggaran, kualitas SDM, administrasi, dan dokumen pengadaan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi dan sejalan dengan penelitian (N. D. Sari et al., 2023) yang menemukan bahwa pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran bisa diperkuat oleh komitmen organisasi. Berdasarkan hal di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima adalah:

H<sub>5</sub>: Komitmen Organisasi dapat memperkuat pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran

Pengadaan barang dan jasa berperan penting dalam memengaruhi cara, waktu, tempat, dan pelaku dalam melaksanakan manajemen anggaran, sehingga pencapaian target penyerapan anggaran dapat terwujud. Semakin efisien proses pengadaan barang dan jasa, maka penyerapan anggarannya akan semakin baik. Ini akan mendorong setiap unit kerja untuk menjalankan tugas sesuai dengan tujuan organisasi dan harapan Masyarakat. Berdasarkan teori penetapan tujuan, dalam mencapai tujuan organisasi yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah mengambil langkah-langkah proaktif dalam melakukan pengadaan barang dan jasa secara menyeluruh agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut teori kontingensi yang berasumsi bahwa pengadaan barang dan jasa dalam memengaruhi penyerapan anggaran bisa dipengaruhi faktor situasional, salah satunya adalah komitmen organisasi. Apabila pengelola keuangan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka hubungan antara pengadaan barang/jasa dengan penyerapan anggaran akan diperkuat oleh komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis keenam, yaitu:

H<sub>6</sub>: Komitmen Organisasi dapat memperkuat pengaruh pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran

## Metode

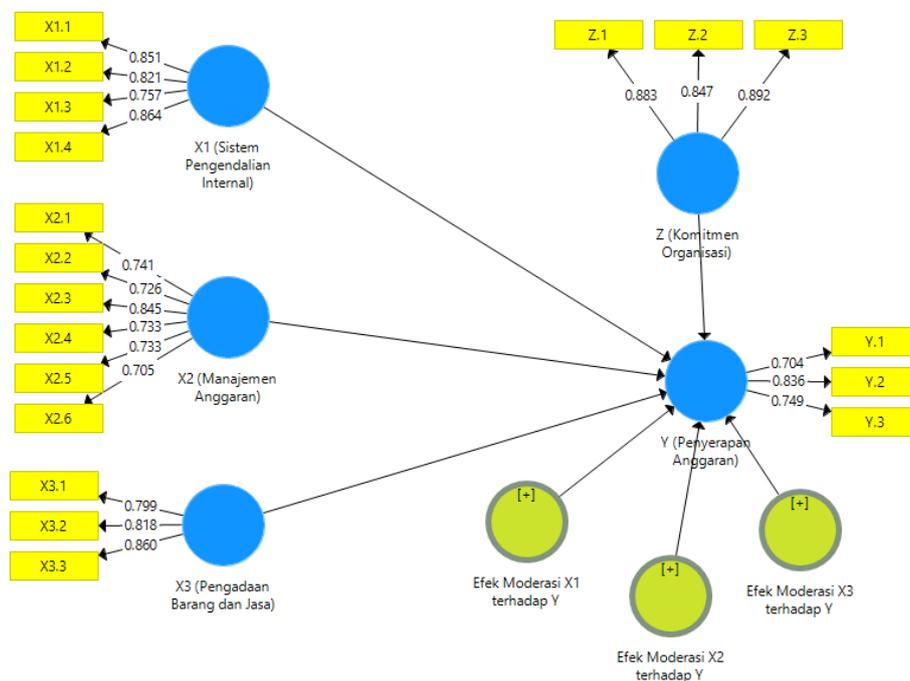
Penelitian ini merupakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan *causal research*. Variabel independennya terdiri atas Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa kemudian Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi sedangkan Penyerapan Anggaran sebagai variabel dependen. Adapun sumber datanya yaitu data sekunder berupa data penyerapan anggaran Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri (PTKHN) tahun 2020-2022 dan perjanjian kinerja PTKHN dengan Dirjen Bimas Hindu serta data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Populasinya yaitu tenaga pendidik dan kependidikan yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan program kerja anggaran, hingga pelaporan kegiatan dan keuangan, yaitu terdiri dari seluruh pengelola keuangan, dosen yang diberi tugas tambahan, pengelola BMN, pengelola SAI, dan UAKPA/UAKPB pada masing-masing PTKHN se-Indonesia sejumlah 255 orang. Teknik pengambilan sampel, yaitu sampel jenuh dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Jadi, 255 orang dijadikan sampel untuk penelitian ini.

Teknik pengukuran dengan menggunakan skala likert dengan menghasilkan data interval antara nilai 1 sampai dengan 5 dengan rentang jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Hasil penyebaran kuesioner ini dianalisis dengan menggunakan *Struktural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS). Analisis PLS-SEM terdiri dari sub model yaitu: 1) *Outer Model* yang terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, *loading factor* dan *composite reliability*; 2) *Inner Model* yang terdiri dari *adjusted R<sup>2</sup>* dan *Q<sup>2</sup> predictive relevance*; 3) *Bootstrapping*; dan 4) Pengujian Efek Moderasi.

## Hasil dan Pembahasan

Metode *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis model penelitian yang terdiri dari dua tahapan teknik analisis, yaitu menilai *outer model* dan menilai *inner model*. Validitas dan reliabilitas model dinilai dengan menggunakan model pengukuran (*outer model*). Adapun yang menjadi bagian dari pengujian *outer model* adalah

*convergent validity* yang dinilai dari korelasi antara skor indikator dengan skor-skor variabelnya. Indikator valid bisa ditunjukkan melalui nilai *average variance extracted (AVE)* atau seluruh *outer loading* dimensi variabel. Syarat terpenuhinya validitas konvergen, yaitu nilai *outer loading* indikator masing-masing konstruk/variabel bernilai  $> 0,70$  (Hair et al., 2013). Kedua, *discriminant validity* melalui pengujian validitas *discriminant* dengan indikator reflektif yang bisa dilihat dengan nilai *cross loading* untuk masing-masing variabel harus  $> 0,70$ . Pengujian *discriminant validity* bisa juga dilakukan dengan menilai validitas pada variabel dari nilai AVE yang setiap variabel harus bernilai di atas 0,5 (Duryadi, 2021). *Convergent validity* dapat ditampilkan dalam gambar 1 berikut.



**Gambar 1. Hasil Output SmartPLS**

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa semua nilai *outer loading* indikator variabel bernilai di atas 0,70. Hal ini menyiratkan bahwa syarat *convergent validity* sudah terpenuhi dari semua indikator. Angka tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk dan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten mempunyai validitas diskriminan yang baik dan beberapa variabel laten mempunyai pengukuran yang sangat berkorelasi dengan konstruk lainnya. Adapun cara lain yang digunakan untuk pengujian *discriminant validity*, yaitu melalui AVE yang disajikan pada tabel 1.

Hasil pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai AVE secara konsisten berada di atas 0,5 untuk setiap indikator atau dapat dikatakan bahwa nilai AVE sudah memenuhi kriteria yang baik. Berdasarkan semua hasil uji yang sudah dilakukan menunjukkan semua indikator terbukti valid. Uji selanjutnya adalah uji reliabilitas untuk menilai akurasi, konsistensi, dan ketepatan indikator dalam mengukur variabel laten. Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Hasil pengujian *composite reliability* diperoleh pada tabel 2. Berdasarkan data tabel 2 dapat dijelaskan bahwa nilai dari *composite reliability* untuk masing-masing variabel laten adalah di atas 0,7, maka bisa dinyatakan bahwa semua indikator telah dengan baik mengukur variabel latennya.

Nilai *R-Square* menunjukkan angka 0,671 artinya variabel endogen mampu dijelaskan oleh variabel eksogen dan interaksi antara variabel eksogen dengan variabel moderasi sebesar 67,1% sedangkan 32,9% dipengaruhi oleh variabel eksogen lain di luar yang diteliti.

**Tabel 1.**  
**Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Efek Moderasi 1	1,000
Efek Moderasi 2	1,000
Efek Moderasi 3	1,000
X1	0,679
X2	0,560
X3	0,682
Y	0,585
Z	0,764

Sumber: Hasil Output SmartPLS, 2023

**Tabel 2.**  
**Compisite Reliability**

Variabel	<i>Compisite Reliability</i>
SPI (X1)	0,894
Manajemen Anggaran (X2)	0,884
PBJ (X3)	0,865
Penyerapan Anggaran (Y)	0,808
Komitmen Organisasi (Z)	0,907

Sumber: Hasil Output SmartPLS, 2023

Pengujian hipotesis dilakukan agar bisa diketahui bagaimana variabel eksogen memengaruhi variabel endogen dengan cara melakukan analisis *bootstrapping*. Adapun syarat yang digunakan adalah tingkat signifikansi 5% dengan nilai *t-value* 1,96. Hasil tersebut dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.**  
**Bootstrapping**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
X1 -> Y	0,245	0,249	0,095	4,582	0,010
X2 -> Y	0,280	0,276	0,104	2,687	0,007
X3 -> Y	0,199	0,209	0,07	2,838	0,005
Z -> Y	0,177	0,170	0,076	2,315	0,021
X1.Z -> Y	0,417	0,406	0,113	3,685	0,000
X2.Z -> Y	0,347	0,339	0,103	3.357	0,001
X3.Z -> Y	-0.012	-0,011	0,066	0,183	0,855

Sumber: Hasil Output SmartPLS, 2023

Hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa *t*-statistik 2,582 > 1,96 dan *P value* 0,010 < 0,05 dengan koefisien positif senilai 0,245 artinya sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. PP Nomor 60 Tahun 2008 disebutkan bahwa pengendalian internal berperan penting dalam menilai secara independen pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. SPI di lingkungan pemerintahan sangat menguntungkan untuk mengawasi seluruh program kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja. Sistem ini juga berperan dalam menyampaikan informasi mengenai kebijakan yang harus diterapkan dengan tepat waktu dan mengatasi risiko terkait penyelewengan dana anggaran yang mungkin terjadi di masa mendatang. Apabila sistem pengendalian internal pada PTKHN

baik, maka dapat mempertinggi penyerapan anggaran dikarenakan kesesuaian prosedur operasional dengan realisasi, adanya mitigasi risiko, dan pemantauan berkelanjutan.

Pada tabel 3 juga menunjukkan bahwa pengujian pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran menghasilkan nilai  $t$ -statistik  $2,687 > 1,96$  dan  $P$  value  $0,007 < 0,05$  dengan koefisien positif senilai  $0,280$  yang berarti manajemen anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Manajemen anggaran meliputi perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan evaluasi anggaran. Ketiga unsur tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan PMK- 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan. Proses perkiraan yang dituangkan dalam perencanaan akan menjadi acuan dalam mencapai target serapan anggaran. Penyerapan anggaran yang terhitung dalam target, juga dipengaruhi oleh administrasi pelaksanaan anggaran. Seperti kegiatan yang direncanakan Juni, tetapi realisasinya pada Juli akan mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran per target serapannya. Disini peran evaluasi anggaran, sehingga perencanaan dan realisasi sesuai. Teori stewardship dinyatakan bahwa tujuan pihak principal dan steward tentunya searah dengan tujuan organisasi, yaitu tercapainya kesuksesan bersama dan yang diharapkan kepada para pengelola keuangan agar melakukan manajemen anggaran dengan baik agar tidak menyimpang dari target yang sudah ditandatangani.. Hasil penelitian (Suyono, 2020), (Iqbal, 2022), (Oktaliza et al., 2020), dan (Ulandari et al., 2021) menunjukkan perencanaan mempunyai pengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian (Oktaliza et al., 2020) menunjukkan pelaksanaan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran dan penelitian (Cantika, 2018) dan (Nuraeni & Suryana, 2020) yang menyatakan evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai  $t$ -statistik  $2,838 > 1,96$  dan  $P$ -value  $0,005 < 0,05$  dengan koefisien positif senilai  $0,199$  yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran. Pengadaan barang dan jasa yang baik dapat meningkatkan penyerapan anggaran karena secara dominan nilai anggaran dari setiap pengadaan termasuk dalam kategori besar sehingga perlu mendapat perhatian yang khusus dalam setiap tahapannya. Proses PBJ juga melibatkan banyak pihak yang perlu bekerjasama dan melakukan koordinasi serta melalui proses yang panjang dan membutuhkan waktu yang cukup lama. PTKHN membutuhkan kompetensi sumber dayanya dalam hal pengadaan barang dan jasa, strategi dan perencanaan yang matang, serta pelaksanaan dan pengendalian yang baik. Hal ini sesuai dengan teori stewardship yang menyatakan bahwa para manajer tidak terdorong oleh kepentingan pribadi mereka sendiri, tetapi lebih berfokus pada mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian (Putri & Zulkifli, 2019) dan (Poeh et al., 2023) pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan.

Pengujian hipotesis keempat membuktikan sistem pengendalian internal dengan komitmen organisasi (X1.Z) terhadap penyerapan anggaran bernilai koefisien korelasi (*original sample*) sebesar  $0,417$ . Nilai  $t$ -statistics didapat sebesar  $3,685 > 1,96$  dan  $P$ -value  $0,000 < 0,05$ , maka pengaruh variabel interaksi sistem pengendalian internal dengan komitmen organisasi (X1.Z) terhadap penyerapan anggaran adalah signifikan. Selain itu, pengujian pengaruh sistem pengendalian internal terhadap penyerapan anggaran diperoleh bahwa  $t$ -statistik  $2,582 > 1,96$  dan  $P$  value  $0,010 < 0,05$  dengan nilai koefisien korelasi positif sebesar  $0,245$ . Melihat nilai  $\beta_1$  positif signifikan dan  $\beta_3$  positif signifikan, maka komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi dari pegawai tercermin dari perilakunya yang akan mengesampingkan kepentingan pribadi dan menjadikan kepentingan organisasi sebagai prioritasnya. Mereka akan bertanggung jawab terhadap tugas, peran dan fungsi, dalam hal ini sebagai pengelola keuangan. Pencapaian tujuan organisasi menjadi prioritas baginya, sehingga dia akan berupaya memahami dan mematuhi semua peraturan yang berlaku, termasuk sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh organisasi tersebut

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen anggaran dengan komitmen organisasi (X2.Z) terhadap penyerapan anggaran menghasilkan nilai koefisien korelasi senilai  $0,347$ . Nilai  $t$ -statistics senilai  $3,357 > 1,96$  dan  $P$ -value  $0,001 < 0,05$ , maka pengaruh variabel

interaksi manajemen anggaran dengan komitmen organisasi (X2.Z) terhadap penyerapan anggaran adalah signifikan. Selain itu, pengujian pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan nilai  $t$ -statistik  $2,687 > 1,96$  dan  $P$  value  $0,007 < 0,05$  dengan nilai koefisien korelasi positif senilai  $0,280$ . Melihat nilai  $\beta_1$  positif signifikan dan  $\beta_3$  positif signifikan, maka komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran. Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) menyiratkan bahwa komitmen akan memengaruhi tindakan individu serta hasil kinerjanya. Komitmen terhadap organisasi bisa memotivasi pengelola dan pelaksana anggaran untuk berupaya mencapai target realisasi anggaran. Salah satu yang dapat dijadikan contoh adalah Rencana Penarikan Dana yang dibuat oleh perencana kemudian tugas pengelola keuangan adalah melaksanakan kegiatan merealisasikannya sesuai dengan jadwal yang tertuang dalam RPD dan ini merupakan bentuk daripada komitmen organisasi. Pengelola keuangan dan pelaksana kegiatan dapat menjaga Halaman III DIPA agar tidak terjadi deviasi. Selain itu, pada penerapan manajemen anggaran melibatkan banyak sistem atau aplikasi dan para pengelola yang berkomitmen terhadap organisasi pasti akan berusaha untuk mempelajari dan memahami sistem-sistem tersebut agar segala bentuk administrasi berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, komitmen organisasi ini bisa memperkuat pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh variabel pengadaan barang dan jasa dengan komitmen organisasi (X3.Z) terhadap penyerapan anggaran menghasilkan nilai koefisien korelasi senilai  $-0,012$ . Nilai  $t$ -statistics diperoleh  $0,183 < 1,96$  dan  $P$ -value  $0,855 > 0,05$ , maka pengaruh variabel interaksi manajemen anggaran dengan komitmen organisasi (X2.Z) terhadap penyerapan anggaran adalah tidak signifikan. Pengujian pengaruh manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran juga menghasilkan nilai  $t$ -statistik  $2,838 > 1,96$  dan  $P$  value  $0,005 < 0,05$  dengan nilai koefisien korelasi positif senilai  $0,199$ . Melihat  $\beta_1$  positif signifikan dan  $\beta_3$  negatif, maka komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperlemah pengaruh pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran. proses pengadaan barang dan jasa memiliki prosedur tersendiri dan harus dilalui setiap tahapannya sesuai dengan perundang-undangan dan peraturan pemerintah yang berlaku seperti salah satunya adalah Perpres Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Hal tersebut tetap harus diikuti oleh PTKHN dengan melalui mekanisme dan ketentuan yang sudah berlaku berkaitan pengadaan barang dan jasa, walaupun satuan kerja juga harus ditargetkan dengan serapan anggaran. Hal ini juga didukung dengan hasil konfirmasi sesuai dengan fakta di lapangan bahwa adanya PMA Nomor 3 Tahun 2022 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa, dimana pada peraturan tersebut terdapat point yang menjelaskan bahwa UKPBJ sudah tidak ada di PTKN tetapi ada di Biro Umum Sekjen. Ini dapat menjadi kendala bagi PTKHN terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan pengadaan khususnya pada pengadaan yang harus melalui proses tender karena melibatkan banyak pihak. Dua dari empat PTKHN dalam dua tahun terakhir mengalami kenaikan pada belanja modal karena terdapat pembangunan fisik. Berdasarkan kenyataan di lapangan, masih sering terjadi permasalahan keterlambatan proses pembangunan yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti cuaca, ketersediaan bahan, dan jumlah pekerja. Diantara faktor-faktor tersebut tentunya terdapat beberapa faktor yang berada di bawah kendali penyedia seperti jumlah pekerja, sedangkan di luar kendali penyedia, yaitu cuaca dan ketersediaan bahan. Oleh karena itu, keberhasilan pengadaan barang dan jasa membutuhkan komitmen dari pihak-pihak lain yang berkaitan langsung dengan pengadaan tersebut.

### **Simpulan dan Saran**

Adapun kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian ini, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan dari sistem pengendalian internal, manajemen anggaran, dan pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran, selanjutnya dengan komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh sistem pengendalian internal dan manajemen anggaran terhadap penyerapan anggaran, namun berbeda halnya dengan pengaruh pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran tidak mampu dimoderasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Pengadaan Barang dan Jasa memiliki pengaruh tertinggi terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hal tersebut, maka yang dapat disarankan kepada PTKHN adalah 1) membuat perencanaan pengadaan barang dan jasa sebelum Tahun Anggaran berlangsung, seperti melakukan koordinasi dengan UKPBJ dan membentuk tim pengelola; 2) PTKHN perlu menganggarkan secara rutin dan bertahap untuk pelatihan barang dan jasa; dan 3) PTKHN juga dapat mengadakan workshop ataupun seminar dengan mengundang narasumber yang ahli dalam bidang Pengadaan Barang dan Jasa. PTKHN juga perlu memperhatikan indikator-indikator yang rendah pada variabel lainnya, seperti pada Sistem Pengendalian Internal hal yang perlu diperhatikan adalah keefektifan informasi dan komunikasi. Artinya, SPI agar dapat menyampaikan informasi dengan baik, sehingga segala bentuk keputusan dan kebijakan yang diambil pimpinan dapat diketahui dan semua pemangku kepentingan bisa memahami dengan baik. Kedua, pada manajemen anggaran satuan kerja agar dapat meningkatkan kedisiplinan penyesuaian Rencana Penarikan Dana. Hal ini dapat dilakukan dengan cara perencana menyusun RPD dua minggu sebelum batas penyusunan RPD dimulai, sehingga terdapat waktu yang lebih panjang bagi perencana untuk berkoordinasi terkait jadwal pelaksanaan kegiatan dengan pelaksana.

Peneliti selanjutnya diharapkan bisa memperkaya instrumen penelitian yang digunakan akan membantu dalam mendapatkan penjelasan yang lebih detail terkait fenomena yang dipelajari dalam topik anggaran. Peneliti selanjutnya juga dapat memperluas jangkauan penelitian dengan melibatkan subjek dari instansi pemerintah lain yang menjadi pelaksana APBN juga akan memberikan wawasan yang lebih luas tentang praktik pengelolaan anggaran di berbagai konteks pemerintahan. Hal ini dapat membantu dalam menyediakan pemahaman yang lebih komprehensif dan generalisasi yang lebih kuat terhadap temuan penelitian. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel bebas yang lain seperti pemanfaatan teknologi karena saat ini semua proses penganggaran dilakukan melalui sistem atau aplikasi dan sering kali terjadi perubahan atau adanya pembaharuan aplikasi. Peneliti selanjutnya juga dapat menjadikan kepemimpinan sebagai variabel bebas karena perhatian pemimpin sangat penting dalam pengelolaan anggaran yang dapat diikuti oleh seluruh pelaksana kegiatan.

### Daftar Rujukan

- Ain, N., Diko, A. R., Hiola, Y., & Radjak, L. I. (2023). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Gorontalo*. 6(1), 497–503.
- Cantika, Y. (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan Kabupaten Polewali Mandar. *Skripsi Jurusan Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1–176.
- Iqbal, M. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Akun Nabelo*, 5(1), 747–764.
- Marsontio, O., Basri, Y. M., & Ratnawaty, V. (2022). Keterlambatan Penyerapan Anggaran: Peran Komitmen Organisasi Sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 12(1), 12–22. <https://doi.org/10.37859/jae.v12i1.3505>
- Nuraeni, R., & Suryana, A. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Evaluasi Anggaran. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi*, 1(1), 44–63.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>

- Poeh, M. M., Ndun, G., Kefi, D. Y., & Dioh, S. S. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *JAKA-Jurnal Jurusan ...*, 6(2), 69–77. <http://www.jurnal.pnk.ac.id/index.php/jaka/article/view/974%0Ahttp://www.jurnal.pnk.ac.id/index.php/jaka/article/download/974/492>
- Purnamawati, I. G. A. (2018). Individual Perception of Ethical Behavior and Whistleblowing on Fraud Detection through Self-Efficacy. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 22(2), 362–372.
- Purnamawati, I. G. A., & Adnyani, N. K. S. (2019). Peran Komitmen, Kompetensi, dan Spiritualitas dalam Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(2), 227–240. <https://doi.org/10.18202/jamal.2019.08.10013>
- Purnamawati, I. G. A., & Adnyani, N. K. S. (2020). Performance Evaluation of Microfinance Institutions and Local Wisdom-Based Management Concept. *Management Science Letters*, 10, 143–152. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.008>
- Purnamawati, I. G. A., & Yuniarta, G. A. (2021). Loan Restructuring, Human Capital and Digital towards MSME Performance In the COVID-19 Pandemic. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 10(2), 177–192. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2021.010.02.5>
- Putri, M. W., & Zulkifli. (2019). PENGARUH PELAKSANAAN GOOD GOVERNANCE DAN PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG/JASA DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA. *JIMEA-JOURNAL INOVASI MANAJEMEN EKONOMI DAN AKUNTANSI, VOL 1 NO 2*. <https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/jimea/article/view/961/627>
- Ramopolii, J. V, Rate, P. V, & Maramis, J. B. (2022). Analysis of Factors Affecting Budget Absorption in the Civil Service and Education and Training Agency of North Minahasa Regency Government. *Jurnal EMBA*, 10(1), 1409–1420.
- Renoat, R. E., & Latupeirissa, D. S. (2019). Pengaruh Variabel Perencanaan Anggaran, Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran. In *PoLiteknik Negeri Kupang* (Vol. 18, Issue 2). <http://jurnal.pnk.ac.id/index.php/bisman/article/view/640/254>
- Sari, N. D., Maria, & Indriasari, D. (2023). Factors Influencing Government Regional Government Organizational Expenditure Budget Absorption Palembang City. *COSTING : Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(2), 1896–1915.
- Sari, N. P. A. A., Yuniarta, G. A., & Purnamawati, I. G. A. (2023). Determinants of the Effectiveness of Accounting Information Systems with Asta Brata as Moderating Variables. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(1), 50–67. <https://doi.org/10.23887/jia.v8i1.49793>
- Sawitri, M., Purnamawati, I. G. A., & Herawati, N. T. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi (JIMAT)*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.23887/jimat.v3i1.5250>
- Suyono, N. A. (2020). Antecedent Variable Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Wonosobo). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(1), 79–91. <https://doi.org/10.32500/jematech.v3i1.1083>

- Ulandari, V., Akram, A., & Santoso, B. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Dengan Administrasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(6), 1577. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i06.p18>
- Wiansyah, D. R., & Mulyani, S. (2021). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Daerah. *Jurnal SIKAP (Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan)*, 5(2), 212. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v5i2.755>
- Wulandari, R. A., Khafid, M., & Wahyuningrum, I. F. S. (2020). The Role of Organizational Culture in Moderating Budget Performance Determinants. *Journal of Economic Education*, 10(1), 42–50.