

Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi

Ni Kadek Wirastuti, Gede Adi Yuniarta, Edy Sujana

Jurusan Pascasarjana Akuntansi
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: wirastuti@undiksha.ac.id , adi.yuniarta@undiksha.ac.id, edy.s@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi SDM dan regulasi terhadap penyerapan anggaran. dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan jumlah 119 orang. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang kemudian diolah dengan menggunakan metode analisis data yaitu uji regresi linear berganda. Analisis data menggunakan SEM-PLS Versi 4. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi SDM dan regulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran serta Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi SDM dan regulasi terhadap pada penyerapan anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali.

Kata kunci: Penyerapan Anggaran, Komitmen Organisasi, Regulasi, Kompetensi SDM, Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran

Abstract

This study aims to determine the effect of variables on budget planning, budget execution, HR competency and regulations on budget absorption. with organizational commitment as a moderating variable at the Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Bali. The method used in this research is quantitative research method. The sampling technique used a census technique with a total of 119 people. Sources of data in this study are primary data and secondary data. The data collection method was carried out by distributing questionnaires which were then processed using the data analysis method, namely the multiple linear regression test. Data analysis used SEM-PLS Version 4. The results showed that budget planning, budget execution, HR competency and regulation had a positive and significant effect on budget absorption and Organizational Commitment was able to moderate the effect of budget planning, budget execution, HR competency and regulation on budget absorption at the Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Bali

Keywords : *Budget Absorption, Organizational Commitment, Regulation, HR Competence, Budget Planning and Execution*

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan dalam anggaran pemerintah adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Suwarni, 2018). Rendahnya penyerapan anggaran merupakan masalah klasik, hal ini terus terjadi setiap tahunnya. Keterlambatan realisasi anggaran yang menumpuk di

akhir tahun berdampak pada kualitas kinerja pemerintah. Permasalahan ini dapat menghambat proyek yang ada dan akhirnya mengganggu laju pertumbuhan perekonomian (Iqbal, 2018). Untuk mewujudkan penyerapan anggaran belanja yang baik, perlu diperhatikan realisasi anggaran dengan target anggaran yang telah ditetapkan. Realisasi serapan anggaran Kanwil Kumham Bali pada triwulan I Tahun 2019-2021

mengalami peningkatan dari 18.94 persen, 20.75 persen dan 30.08 persen, namun persentase ini jumlahnya lebih kecil dari target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada triwulan ke II Tahun 2019-2021 persentase penyerapan Anggaran berfluktuatif dari 50.74 persen, 42.95 persen dan 56.57 persen namun lebih kecil pula dari target yang telah ditetapkan. Pada Triwulan Ke III, Tahun 2019-2021 penyerapan anggaran mengalami penurunan dari 84,39 persen, 77.05 persen dan 77.02 persen, lebih kecil dari target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada Akhir Tahun Anggaran (Triwulan IV) penyerapan Anggaran Mendekati Nilai prosentase Target yaitu rata-rata 99.44 persen dari target sebesar 100 persen. Fakta menunjukkan bahwa masih banyak satuan kerja di pemerintah daerah maupun kementerian negara/lembaga dengan daya serap anggaran rendah terutama pada triwulan (satu) dan triwulan II (dua). Ini mengakibatkan sebagian besar penyerapan anggaran dilakukan pada akhir tahun.

Perencanaan memiliki peranan yang penting dalam menyukseskan suatu kegiatan atau program karena perencanaan anggaran merupakan tahap awal dalam mekanisme pengelolaan anggaran (Suyono, 2020). Permasalahan perencanaan yang timbul didalam penyerapan anggaran disebabkan karena konsep perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran berdampak kepada program kerja yang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Pelaksanaan merupakan tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. Pelaksanaan anggaran dilakukan dengan koordinasi yang baik di semua tingkatan pada semua instansi / dinas dan satuan pelaksana yang terkait, untuk menghindari adanya tumpang tindih atau over lapping. Oleh karena itu, semakin baik pelaksanaan anggaran, maka akan dapat mempengaruhi penyerapan anggaran.

Sumber daya manusia sebagai pelaksana anggaran dan pengelola

keuangan harus memiliki pengetahuan, kemampuan, motivasi dan persepsi yang baik. Keterbatasan SDM yang ada di antaranya adalah kurangnya jumlah pegawai, adanya perangkap pekerjaan, dan pola mutasi yang tidak merata. Semakin tidak baik sumber daya manusia yang ada, maka akan memperlambat penyerapan anggaran, sebaliknya jika sumber daya manusia semakin baik maka akan mempercepat penyerapan anggaran sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Faktor regulasi menjadi penting dalam proses penyerapan anggaran. Regulasi terkait dengan tata aturan yang sengaja dibuat untuk dijadikan pedoman dalam melakukan suatu kegiatan dan memiliki kekuatan hukum. Henry (2017) mengungkapkan bahwa regulasi berpengaruh signifikan terhadap proses penyerapan anggaran. Regulasi diperlukan untuk efektivitas implementasi dan pelaksanaan anggaran. Regulasi memungkinkan manajer publik mengatur kegiatan dengan menggunakan sistem pemantauan, pengawasan, dan penegakan hukum. Suatu kegiatan harus diketahui dan dipahami dengan cara tertentu yang akan diatur (Short, 2013).

Di awal tahun 2020 Kanwil Kumham Bali telah melaksanakan kegiatan penandatanganan perjanjian kinerja yang melibatkan seluruh satker dan divisi sebagai upaya untuk menguatkan komitmen seluruh jajaran kanwil Kumham Bali terhadap implementasi dokumen rencana penarikan anggaran (disbursement plan), rencana pengadaan (procurement plan) dan kalender kerja yang telah disusun dan ditetapkan pada perencanaan dan penganggaran di tahun sebelumnya. Komitmen Organisasi 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 et al, 2015). Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan patuh pada peraturan serta berupaya melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Sebaliknya pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah, akan lebih mementingkan kepentingan pribadi yang akan berdampak pada penurunan kinerja.

LANDASAN TEORI

Teori Agen

Agency Theory ini menggambarkan keterkaitan antara principal dengan agent serta bagaimana melaksanakan kontrol atas pendelegasian tugas. Pengelolaan pemerintah yang baik dan bersih merupakan salah satu hal yang paling baik dalam menunjang proses realisasi/pelaksanaan anggaran .Oleh sebab itu, pemerintah daerah sebaiknya memerlukan mekanisme sistem yang baik dalam proses mengelola dana publik agar tidak terjadi permasalahan yang bisa saja terjadi setiap waktu.

Teori Penetapan tujuan (goal setting theory)

Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal-Setting Theory (teori penetapan tujuan) mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015:137). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan memengaruhi tindakannya dan konsekuensi kinerjanya. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

Teori Stewardship

Teori Stewardship adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidak termotivasi oleh kepentingan-kepentingan individu

melainkan lebih fokus dengan tujuan organisasi. Teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai steward termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku steward tidak akan meninggalkan organisasinya sebab steward berusaha mencapai sasaran organisasinya.

Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran sendiri dapat diartikan sebagai suatu rancangan sebagai pengendali dan penentu arah yang akan ditempuh oleh suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Permasalahan yang timbul didalam perencanaan anggaran disebabkan karena konsep perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran berdampak kepada program kerja yang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Hasil penelitian (Suyono, 2020), (Renoat & Latupeirissa, 2019), (Iqbal, 2018), (Oktaliza et al., 2020), dan (Ferdinan et al., 2020) menyatakan bahwa faktor perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Berbeda dengan (Ulandari et al., 2021) dan (Halim, 2018) yang menunjukkan bahwa perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H1: Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan

Pelaksanaan anggaran

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

Hasil penelitian (Oktaliza et al., 2020) menunjukkan menemukan hubungan yang positif signifikan antara pelaksanaan anggaran dengan penyerapan anggaran. Sejalan dengan hasil penelitian (Suyono, 2020). Berbeda dengan penelitian (Ferdinan et al., 2020)

dan (Harahap et al., 2020), yang menunjukkan bahwa perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

H2: Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Kompetensi sumber daya manusia

Kompetensi SDM adalah kemampuan pegawai atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kompetensi harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan keluaran-keluaran (output) dan hasil-hasil (outcomes) (Veithzal, 2004). Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004)

H3: Kompetensi Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

Regulasi

Regulasi merupakan sebuah tata aturan yang sengaja dibuat untuk dijadikan pedoman dalam melakukan suatu kegiatan dan memiliki kekuatan hukum. Semakin jelas regulasi maka dalam pelaksanaannya akan semakin memudahkan penerima amanah (steward) dalam melaksanakan program dan kegiatan yang ada disatuan kerja sehingga diharapkan serapan anggaran untuk suatu program dan kegiatan dapat lebih cepat dilakukan karena terdapat kekuatan hukum atau regulasinya yang jelas sehingga para pelaksana tidak mengalami kebimbangan, yang tentunya pelaksanaan program dan kegiatan yang dilakukan pemberi amanah harus sejalan dengan visi, misi organisasi dan pemberi amanah (principal).

H4: Regulasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dibangun atas dasar keyakinan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi. Dengan komitmen yang tinggi menjadikan seseorang akan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dibanding kepentingannya serta berusaha membuat organisasi agar menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang tinggi dapat mendorong pengelola anggaran untuk mengerahkan semua kemampuan mereka dalam merencanakan anggaran secara akurat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

H5: Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran

Komitmen organisasi yang tinggi dari pimpinan kepala satuan kerja sangat diperlukan dalam pelaksanaan anggaran terkait pengadaan barang/jasa agar anggaran yang tersedia dapat terserap secara maksimal. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan kegiatan akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut dalam mencapai target. dengan komitmen organisasi yang tinggi dari aparat pengelola anggaran, sehingga dalam pelaksanaan anggaran akan berupaya untuk mencapainya dengan melaksanakan program dan kegiatan yang tertuang dalam DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) secara konsisten dan tepat waktu, sehingga berimplikasi terhadap penyerapan anggaran.

H6: Komitmen Organisasi dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran

Kompetensi SDM adalah modal dasar dalam merealisasikan tujuan organisasi. Individu yang memiliki kemampuan yang lebih atas tujuan yang ditetapkan, individu tersebut akan semakin menunjukkan kemampuannya untuk mencapai tujuan. Kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia serta didukung dengan komitmen terhadap organisasinya, maka akan berupaya untuk melakukan pengelolaan anggaran dengan baik sehingga akan berimplikasi pada penyerapan anggaran yang optimal. Penelitian Dewi et al (2017) menemukan komitmen memperkuat kompetensi SDM

pada penyerapan anggaran. Mereka membuktikan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara kompetensi pegawai dan komitmen organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja penyerapan anggaran.

H7: Komitmen Organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Apabila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka pegawai tersebut akan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya serta bertanggung jawab atas tugas, pokok dan fungsinya sebagai pengelola keuangan sehingga pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting baginya sehingga pengelola keuangan akan berusaha memahami dan mematuhi regulasi yang berlaku. Keterlambatan penyerapan anggaran dipengaruhi oleh regulasi yang masih belum siap. Ketidakjelasan regulasi menyebabkan pelaksanaan anggaran mengalami kendala sehingga terjadi keterlambatan penyerapan anggaran.

H8: Komitmen Organisasi dapat memoderasi pengaruh Regulasi terhadap penyerapan anggaran.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini meneliti tentang pengaruh variabel(X)yaitu perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi SDM, dan regulasi , variabel (Y) penyerapan anggaran dengan variabel moderasi (Z) yaitu komitmen organisasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder yang berupa laporan data hasil Laporan Monitoring Bagian Divisi Aministrasi (Bagian Perencanaan dan Pelaporan) Kementerian Hukum dan Ham Bali dari tahun 2017-2020. Pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, karena seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu sejumlah 119 sampel Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuesioner dan wawancara. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software Smart PLS V.4.0

Uji Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif maka dapat diperoleh data seperti tabel 1. Sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
X ₁	119	44	55	51,53	4,01
X ₂	119	25	35	32,11	3,05
X ₃	119	38	50	48,24	3,39
X ₄	119	15	25	21,12	3,28
Z	119	24	40	38,81	2,36
Y	119	18	30	25,40	3,48

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Data perencanaan anggaran memiliki skor minimum 44 dan skor maksimum 55, serta skor rata-rata 51,53 dengan standar deviasi 4,01. Standar deviasi lebih kecil dari skor rata-rata menunjukkan bahwa perencanaan anggaran sebaran skornya semakin dekat dari skor rata-ratanya, yang mengindikasikan respon terhadap perencanaan anggaran tidak bervariasi. Selanjutnya, skor rata-rata sebesar 51,53 tampak lebih cenderung mendekati ke skor maksimum 55. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat

setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel perencanaan anggaran.

Data pelaksanaan anggaran memiliki skor minimum 25 dan skor maksimum 35, serta skor rata-rata 32,11 dengan standar deviasi 3,05. Standar deviasi lebih kecil dari skor rata-rata menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran sebaran skornya semakin dekat dari skor rata-ratanya, yang mengindikasikan respon terhadap pelaksanaan anggaran tidak bervariasi. Selanjutnya, skor rata-rata sebesar 32,11 tampak lebih cenderung mendekati ke

skor maksimum 35. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel pelaksanaan anggaran.

Data kompetensi sumber daya manusia memiliki skor minimum 38 dan skor maksimum 50, serta skor rata-rata 48,24 dengan standar deviasi 3,39. Standar deviasi lebih kecil dari skor rata-rata menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia sebaran skornya semakin dekat dari skor rata-ratanya, yang mengindikasikan respon terhadap kompetensi sumber daya manusia tidak bervariasi. Selanjutnya, skor rata-rata sebesar 48,24 tampak lebih cenderung mendekati ke skor maksimum 50. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel kompetensi sumber daya manusia.

Data regulasi memiliki skor minimum 15 dan skor maksimum 25, serta skor rata-rata 21,12 dengan standar deviasi 3,28. Standar deviasi lebih kecil dari skor rata-rata menunjukkan bahwa regulasi sebaran skornya semakin dekat dari skor rata-ratanya, yang mengindikasikan respon terhadap regulasi tidak bervariasi. Selanjutnya, skor rata-rata sebesar 21,12 tampak lebih cenderung mendekati ke skor maksimum 25. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel regulasi.

Data komitmen organisasi memiliki skor minimum 24 dan skor maksimum 40, serta skor rata-rata 38,81 dengan standar deviasi 2,36. Standar deviasi lebih kecil dari skor rata-rata menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebaran skornya semakin dekat dari skor rata-ratanya, yang mengindikasikan respon terhadap komitmen organisasi tidak bervariasi. Selanjutnya, skor rata-rata sebesar 38,81 tampak lebih cenderung mendekati ke skor maksimum 40. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat

setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel komitmen organisasi.

Data penyerapan anggaran memiliki skor minimum 18 dan skor maksimum 30, serta skor rata-rata 25,40 dengan standar deviasi 3,48. Standar deviasi lebih kecil dari skor rata-rata menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sebaran skornya semakin dekat dari skor rata-ratanya, yang mengindikasikan respon terhadap penyerapan anggaran tidak bervariasi. Selanjutnya, skor rata-rata sebesar 25,40 tampak lebih cenderung mendekati ke skor maksimum 30. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel penyerapan anggaran.

Uji Kualitas Data

Outer Model :

Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas model pengukuran.

- Validitas konvergen

Hasil korelasi antara indikator dengan konstruksinya menunjukkan nilai outer loading lebih dari 0,7 maka dapat dinyatakan bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen.

- Discriminant Validity

Hasil cross loading semua indikator variabel penelitian lebih besar dari 0,7, maka dapat dinyatakan bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan.

- Composite Reliability

nilai dari composite reliability dan cronbach's alpha untuk masing-masing variabel laten adalah lebih dari 0,7, maka dapat dinyatakan semua indikator telah dengan baik mengukur variabel latennya. Ketiga evaluasi untuk menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran telah dilakukan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa model pengukuran (outer model) telah valid dan reliabel.

Inner Model

Menilai *inner model* adalah melihat hubungan antar konstruk laten, dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter *path* dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2008).

- **Hasil Analisis Jalur (*Path Analisis*)**

Berdasarkan diagram jalur dapat diketahui bahwa faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi Penyerapan Anggaran (Y) adalah Regulasi (X4) dengan koefisien jalur tertinggi sebesar 0,311

- **Hasil Uji Nilai Koefisien Determinasi R-Square (R²)**

Nilai *R-square adjusted* variabel penyerapan anggaran sebesar 0,754, termasuk ke dalam klasifikasi kuat atau substansial karena lebih dari 0,67. Hal ini menunjukkan bahwa persentase besarnya pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan regulasi terhadap

penyerapan anggaran adalah sebesar 75,4% sedangkan sisanya yaitu 24,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dicantumkan dalam penelitian ini

- **Hasil Uji Effect Size (f²)**

$$f^2 = \frac{0,754 - 0,607}{1 - 0,754} = 0,597$$

Berdasarkan hasil perhitungan *effect size* di atas, variabel komitmen organisasi memberikan efek terhadap Penyerapan Anggaran senilai 0,597, yang menunjukkan bahwa variabel pemoderasi pada model penelitian ini memberikan efek kuat karena nilainya berada di diatas 0,35. Hal ini sejalan dengan hasil analisis jalur di atas yang menyimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan regulasi terhadap penyerapan anggaran.

Tabel 2 Hasil Uji Bootstrapping

Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
X1. -> Y	0,171	0,165	0,081	2,107	0,035
X2. -> Y	0,258	0,271	0,060	4,288	0,000
X3. -> Y	0,277	0,270	0,070	3,958	0,000
X4. -> Y	0,311	0,307	0,076	4,101	0,000
Z. x X4. -> Y	0,179	0,178	0,088	2,029	0,043
Z. x X3. -> Y	0,129	0,127	0,061	2,128	0,033
Z. x X2. -> Y	0,177	0,162	0,073	2,406	0,016
Z. x X1. -> Y	0,243	0,284	0,109	2,226	0,026

Sumber: hasil output SmartPLS (2022)

Uji Hipotesis (Bootsstraping)

Hasil pengujian hipotesis yang tersaji dalam tabel 2 diatas menunjukkan bahwa:

1. Perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran
2. Pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran
3. kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, sehingga hipotesis ketiga diterima.
4. Regulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, sehingga hipotesis keempat diterima.
5. Komitmen organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

6. Komitmen organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.
7. Komitmen organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.
8. Komitmen organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh regulasi terhadap penyerapan anggaran.

PEMBAHASAN

Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis pertama mengenai pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,107 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hal ini juga didukung dengan hasil konfirmasi sesuai dengan fakta di lapangan dimana perencanaan anggaran sangat berpengaruh terhadap hasil penyerapan anggaran. Dokumen perencanaan memiliki sasaran strategis dari pelaksanaan anggaran dan penyerapannya yang sudah diatur sesuai dengan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan serta program dan kegiatan pokok sesuai dengan tugas dan fungsi K/L yang bersangkutan dan juga timeline penyerapan anggaran akan berlangsung. APBN pada tahun anggaran berjalan dipedomani oleh dokumen perencanaan yang juga sudah termasuk didalamnya waktu untuk penyerapan anggaran tersebut dilaksanakan.

Perencanaan anggaran yang tidak matang akan berdampak pada terhambatnya tahap pelaksanaan dan pada akhirnya menyebabkan penyerapan anggaran menjadi tidak optimal. Hasil analisis kuesioner terdapat responden yang menjawab bahwa beberapa Satker dalam menyusun perencanaannya masih belum sesuai dengan kebutuhan dan tupoksi

Satker sehingga beberapa kegiatan direncanakan secara dadakan setelah proses penyisiran anggaran dilakukan agar penyerapan anggarannya menjadi lebih optimal.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis kedua mengenai pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($4,288 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Jika semakin baik pelaksanaan anggaran, maka penyerapan anggaran juga semakin baik.

Indikator tertinggi dalam Pelaksanaan anggaran yang berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran yaitu Kesesuaian Perencanaan dengan Pelaksanaan. Hal ini didukung dengan hasil konfirmasi yang dilakukan dengan responden yang menyatakan bahwa terdapat kegiatan-kegiatan rutin bulanan seperti biaya bahan makanan narapidana, uang makan, honor-honor yang sifatnya bulanan, yang dibayarkan pada bulan berikutnya dan dibayarkan 2 kali pada bulan Desember. Hal ini membuktikan bahwa belum sesuai nya pelaksanaan anggaran akan berdampak pada menumpuknya serapan anggaran di akhir tahun.

Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis ketiga mengenai pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,958 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Jika semakin baik

kompetensi sumber daya manusia, maka penyerapan anggaran juga semakin baik. .

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner, responden sangat setuju bahwa pengetahuan yang dimiliki memudahkan dalam melakukan tugas serta pengetahuan dalam mengelola anggaran tercermin dari banyaknya pengalaman dan lamanya menjabat. Mayoritas responden yaitu sebanyak

49,58% memiliki masa kerja di atas 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan ASN di lingkungan Kanwil Kumham Bali, sudah memiliki kompetensi sumber daya manusia yang sudah terlatih di bidang pengelolaan anggaran, untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan jabatan. Namun bagi beberapa satker yang respondennya memiliki masa kerja di bawah 15 tahun perlu mendapat perhatian lagi agar mereka bisa meningkatkan kualitas di bidang pengelolaan anggaran.

Pengaruh Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis keempat mengenai pengaruh regulasi terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,226 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa regulasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan hasil analisis kuesioner terdapat responden yang menjawab bahwa regulasi/aturan terbaru seringkali menghambat penyerapan anggaran. Beberapa responden yang berasal dari satker-satker yang sumber dananya dari PNB (Pendapatan Negara Bukan Pajak) seperti Imigrasi, AHU (Administrasi Hukum Umum, dan KI (Kekayaan Intelektual), mereka memiliki batas MP (maksimum Pencairan) yang tidak bisa dipastikan kapan surat dari Kemenkeu mengenai MP ini dikeluarkan. Sehingga jika terdapat kegiatan yang biayanya melebihi dari MP maka kegiatan tersebut akan ditunda pelaksanaannya sampai ada MP berikutnya. Jadi realisasinya sangat tergantung pada regulasi dan dinamika penerimaan PNB nya.

Pengaruh Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Terhadap Memoderasi

Hasil pengujian hipotesis kelima mengenai komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,029 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian, komitmen organisasi memperkuat hubungan perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran, yang berarti bahwa semakin baik perencanaan anggaran didukung dengan komitmen organisasi yang baik, maka penyerapan anggaran juga semakin baik.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil konfirmasi sesuai dengan fakta di lapangan dimana perencanaan anggaran, selain bergantung pada regulasi juga dipengaruhi oleh kebijakan prioritas dan komitmen organisasi. Ketika organisasi (termasuk pemangku kebijakan didalamnya) tidak memiliki komitmen yang kuat dalam melakukan perencanaan anggaran maka dokumen penganggaran yang dihasilkan menjadi lebih sulit untuk dilaksanakan karena akan terjadi tarik-menarik kepentingan (kurangnya sinergi, ego-sektoral semakin kuat, terlalu banyak revisi, dan lain-lain) yang berujung pada terhambatnya penyerapan anggaran.

Pengaruh Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Terhadap Memoderasi

Hasil pengujian hipotesis kelima mengenai komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,029 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian, komitmen organisasi

memperkuat hubungan perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran, yang berarti bahwa semakin baik perencanaan anggaran didukung dengan komitmen organisasi yang baik, maka penyerapan anggaran juga semakin baik.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil konfirmasi sesuai dengan fakta di lapangan dimana perencanaan anggaran, selain bergantung pada regulasi juga dipengaruhi oleh kebijakan prioritas dan komitmen organisasi. Ketika organisasi (termasuk pemangku kebijakan didalamnya) tidak memiliki komitmen yang kuat dalam melakukan perencanaan anggaran maka dokumen penganggaran yang dihasilkan menjadi lebih sulit untuk dilaksanakan karena akan terjadi tarik-menarik kepentingan (kurangnya sinergi, ego-sektoral semakin kuat, terlalu banyak revisi, dan lain-lain) yang berujung pada terhambatnya penyerapan anggaran.

Komitmen organisasi yang tinggi dari pimpinan kepala satuan kerja sangat diperlukan dalam pelaksanaan anggaran terkait pengadaan barang/jasa agar anggaran yang tersedia dapat terserap secara maksimal. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan kegiatan akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut dalam mencapai target. dengan komitmen organisasi yang tinggi dari aparat pengelola anggaran, sehingga dalam pelaksanaan anggaran akan berupaya untuk mencapainya dengan melaksanakan program dan kegiatan yang tertuang dalam DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) secara konsisten dan tepat waktu, sehingga berimplikasi terhadap penyerapan anggaran

Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis ketujuh mengenai komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,406 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

dapat memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian, komitmen organisasi memperkuat hubungan kompetensi sumber daya manusia dengan penyerapan anggaran, yang berarti bahwa semakin baik kompetensi sumber daya manusia didukung dengan komitmen organisasi yang baik, maka penyerapan anggaran juga semakin baik.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil konfirmasi sesuai dengan fakta di lapangan dimana ,Kementerian Hukum dan HAM pada periode 2017-2021 telah melakukan MOU dengan IAI dalam melaksanakan Ujian Sertifikasi Ahli Akuntansi Pemerintahan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengelolaan dan pelaksanaan anggaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan penyerapan /realisasi anggaran. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai pada kanwil kumham Bali yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan berusaha meningkatkan kompetensinya salah satunya yaitu dengan mengikuti ujian sertifikasi, diklat bendahara, sertifikasi PPK dan PPSPM di Kementerian Keuangan. Mereka saling berbagi informasi sesama operator di UPT tentang diklat-diklat terkait pengelolaan anggaran. Agar kompetensi yang dimiliki semakin meningkat. Dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki SDM tentunya akan meningkatkan keahlian dalam pengelolaan anggaran serta akan berdampak terhadap penyerapan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis kelima mengenai komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh regulasi terhadap penyerapan anggaran menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,226 > 1,960$). Oleh karena itu, hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh regulasi terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian, komitmen organisasi

memperkuat hubungan regulasi dengan penyerapan anggaran, yang berarti bahwa semakin baik regulasi didukung dengan komitmen organisasi yang baik, maka penyerapan anggaran juga semakin baik.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil konfirmasi sesuai dengan fakta di lapangan dengan adanya komitmen organisasi akan membuat semua pihak di kanwil maupun masing-masing satker untuk patuh terhadap regulasi yang ada. Meskipun memang terkadang regulasi selalu berubah-ubah, tapi demi kepentingan organisasi mereka harus selalu update dan menyesuaikan semua kegiatan dengan peraturan yang ada.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori stewardship bahwa jika regulasi yang dikeluarkan jelas, maka pelaksanaan pekerjaan akan memudahkan si pegawai (steward) dalam melaksanakan program dan kegiatan yang ada disatukan kerja sehingga diharapkan serapan anggaran lebih cepat dilakukan. Jika regulasi sering berubah-ubah, maka akan menimbulkan kebingungan bagi pegawai (Steward) dalam melaksanakan program kerja yang diinginkan oleh masyarakat (principal) (Oktaliza et al., 2020). Penerapan regulasi diharapkan dapat mengakselerasi proses penganggaran mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban sehingga meningkatkan penyerapan anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan dan pengolahan data dengan alat analisis SEM-PLS, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Perencanaan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Kanwil Hukum dan HAM Bali.
2. Pelaksanaan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Kanwil Hukum dan HAM Bali.
3. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Kanwil Hukum dan HAM Bali.
4. Regulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan

Anggaran pada Kanwil Hukum dan HAM Bali.

5. Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.
6. Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.
7. Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.
8. Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh regulasi terhadap penyerapan anggaran.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi dan saran yang dapat diberikan yaitu:

1. Disarankan kepada Kanwil Hukum dan HAM Bali untuk senantiasa melakukan evaluasi secara berkala terhadap progres realisasi kegiatan dan keuangan yang sudah direncanakan guna dapat mengetahui dan mendorong percepatan serapan anggaran pada setiap bulan atau triwulan.
2. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel independen, agar kemampuan variabel independennya menjelaskan varians variabel dependennya mendekati seratus persen contohnya seperti variabel pengawasan, pemanfaatan teknologi informasi, kepemimpinan dan Optimalisasi Anggaran

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin. (2018). Analisis Penyerapan Anggaran di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Kopertis Makassar. Tesis. Universitas Hasanuddin. Makasar
- Bakara F.S. 2000. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pembangunan Pemda DKI Jakarta. Tesis. Universitas Indonesia.
- Dewi, N. L. P. L., Dwirandra, A. A. N. B., & Wirakusuma, M. G. (2017). Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi SDM Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. E-Jurnal Ekonomi Dan

- Bisnis Universitas Udayana, 6(4), 1609–1638.
- Endang Suwarni, D., & Farid Maruf, M. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Di Kota Surabaya (Studi pada SKPD Dinas PU Bina Marga dan Pematusan). *Publika*, 6(5), 1–7
- Halim, Abdul. 2014. *Manajemen Keuangan Sektor Publik problematika penerimaan dan pengeluaran pemerintah*. Jakarta : Salemba Empat
- Hanif, Ningsih, N. W., & Iqbal, F. (2018). *Jurnal Ilmiah Keuangan dan Perbankan*. *Jurnal Ilmiah Keuangan Dan Perbankan*, 3(2), 86–99.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Nurazlina. (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.
- Iqbal, M. (2018). Pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi. Tesis. Universitas Hasanuddin. Makasar
- Malahayati, Cut dkk. 2015. Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Pencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi*. Vol.4, No.1, Hlm.11-19.
- Nina Zahra. (2015) Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan pada sector perbankan. *Jurnal Manajemen dan pemasaran Jasa Universitas Trisakti*. Vol-8 No 1.
- Nur Huda, A. (2019). Determinan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara / Lembaga. *jurnal akuntansi*, 8(2). <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/akuntansi>
- 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>
- Salwah, A. 2019. Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 164-182.
- Tammubua, M. H., & Pattiasina, V. (2019). The International Journal of Social Sciences World Quality Academic Services Antecedent towards the Level of Students Satisfaction in Distance Learning Program Unit Universitas Terbuka Jayapura. 01(01), 21–35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.35537>
- Wijayanto, A., Hubeis, H. M., Affandi, M. J., & Hermawan, A. (2011). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 6(2),
- Wulandari, R., Natasari, D., & Faiz, I. A. (2019). Penerapan Akuntansi Lingkungan Pada Badan Usaha Milik Desa Untuk Mewujudkan Green Accounting (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa “X”). *Monex: Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 8(1), 169. <https://doi.org/10.30591/monex.v8i1.1093>
- Yumiati, F. (2016). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Serapan Anggaran Skpa Di Pemerintah Aceh. *Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 7(4), 43.