

Determinan Kinerja Penyerapan Anggaran Unit Kerja Perguruan Tinggi Negeri di Kota Semarang

Lidiadni Septantri[✉], ²Muhammad Khafid, ³Agus Wahyudin

¹Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

²Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

³Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.15294/beaj.v3i1.41222>

Abstrak

Absorption of the budget has a significant role as a driver of the economy and driving the pace of economic growth, especially government spending. The Covid-19 pandemic affected the health and economic sectors, which experienced a decline in economic growth. The delay in the absorption of the government budget will impact the preparation of benefits that the community will obtain. Apart from being a lever for economic growth, optimal budget absorption is a measure of the government's success in financial management to realize Good Governance. This study focus on analyzed the effect of participation, planning, and human resources on the performance of budget absorption with organizational commitment as a moderating variable. This research is a quantitative research design. The data collection method used a questionnaire or questionnaire. The population in this study is a budget work unit that manages finances as a whole at the Public Service Agency State Universities in Semarang City. The data analysis used descriptive analysis and inferential analysis technique Moderated Regression Analysis (MRA) with absolute difference value test method using IBM SPSS software. The results of this study indicate that budgetary participation and planning positively affect the performance of budget absorption. In contrast, the competence of human resources does not affect the performance of budget absorption. The study's results partially show that the participation, planning, and competence of human resources positively affect the performance of budget absorption. Empirically also proves that organizational commitment and moderating the effect of participation, planning, and competence of human resources on the performance of budget absorption.

Kata Kunci : Participation, Planning, Human Resource Competence, Organizational Commitment, and Budget Absorption Performance.

PENDAHULUAN

Penyerapan anggaran terutama belanja pemerintah memiliki peran yang besar dalam menggerakkan roda perekonomian dan sebagai pendorong laju pertumbuhan ekonomi. Belanja pemerintah merupakan pembiayaan yang dikeluarkan pemerintah dalam melakukan pembangunan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan publik dan meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat. Tertundanya penyerapan anggaran belanja pemerintah akan berdampak pada tertundanya manfaat yang akan diperoleh masyarakat. Hal ini akan memiliki implikasi terhadap pertumbuhan ekonomi. Peran aktif pemerintah sangat diperlukan dalam menstabilkan perekonomian dan mendorong pertumbuhan ekonomi sehingga mampu mengurangi angka kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dampak dari pandemi covid-19 yang terjadi, tidak hanya berimbas pada sektor kesehatan namun juga sektor perekonomian yang mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi. Pemerintah berusaha untuk mendorong produktivitas perekonomian melalui kebijakan-kebijakan ekonomi. Salah satunya adalah kebijakan fiskal sebagai upaya yang dilakukan pemerintah melalui pengeluaran atau belanja pemerintah dan penerimaan pajak untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kebijakan fiskal pada tahun 2021 diantaranya percepatan pemulihan ekonomi, penguatan reformasi struktural, reformasi anggaran dan pengembangan prioritas nasional. Dalam Rencana Kinerja Pemerintah melakukan redesign sistem perencanaan dan penganggaran untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran. Dengan demikian, terdapat realokasi anggaran belanja sehingga dapat meningkatkan kualitas belanja pemerintah.

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan fiskal pada penguatan reformasi struktural, pembangunan di bidang pendidikan dititikberatkan dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, kemampuan penyesuaian penggunaan teknologi, peningkatan produktivitas di era industri. Pembangunan pendidikan oleh Kementerian/ Lembaga dialokasikan melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama. Adapun kinerja penyerapan semester I pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebesar 37,4%, dan Kementerian Agama sebesar 42,4%. Hal yang serupa juga terjadi di Perguruan Tinggi Negeri di Kota Semarang, penyerapan anggaran pada semester I tahun 2021 masih terserap dibawah rata-rata Belanja Kementerian/ Lembaga. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja penyerapan anggaran masih belum optimal.

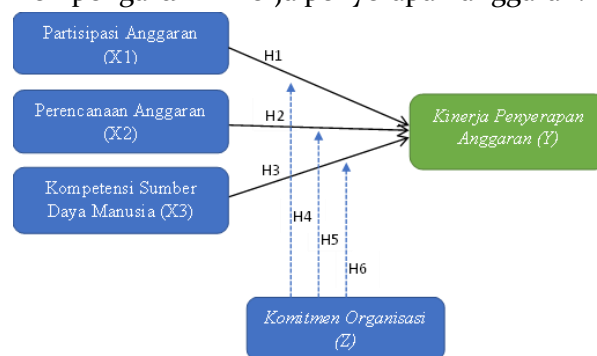
Pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa kinerja penyerapan anggaran dipengaruhi oleh adanya partisipasi dalam penganggaran (Nugraha, 2016 dan Handayani, 2011). Namun, penelitian Jumarny (2019) dan Tahar dan Sofyani (2020) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran. Faktor perencanaan anggaran yang diteliti oleh Bandiyono & Saifuridzal (2019), Hidayati et al., (2020), Lannai & Asmin (2020), Rahmawati et al., (2021) dan Safriansah et al. (2021) berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Sebaliknya, penelitian Nugroho & Alfarisi, (2017), Zulaikah & Burhany, (2018) dan Andriaty & Permana, (2020) menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh secara negatif terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan Rahmawati & Ishak, (2020) dan Purba & Sari (2022) menyatakan faktor perencanaan anggaran tidak berpengaruh

terhadap penyerapan anggaran. Hubungan Sumber Daya Manusia terhadap penyerapan anggaran yang diteliti oleh Bandiyono & Saifuridzal, (2019), Hidayati et al., (2020), Lannai & Asmin (2020), Ani, et al. (2020), Rahmawati et al., (2021) dan Delia, et al., (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif. Penelitian Zulaikah dan Burhany, (2018) menemukan bahwa sumber daya manusia berpengaruh secara negatif terhadap penyerapan anggaran. Hasil sebaliknya ditemukan pada penelitian Andriaty & Permana, (2020), Rahmawati & Ishak, (2020) dan Purba, D. S., & Sari, E. N., (2022) Berbagai penelitian diatas menunjukkan adanya research gap atau ketidakkonsistenan antara partisipasi anggaran, perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya terhadap penyerapan anggaran.

Berkaitan dengan hal tersebut, diduga terdapat faktor yang memperkuat ataupun melemahkan hubungan tersebut. Menurut konsep resource based theory, komitmen organisasi sebagai modal sumber daya manusia yang dimiliki apabila dikelola dengan baik menjadi keunggulan kompetitif dan nilai tambah bagi organisasi sehingga kinerja organisasi dapat berkelanjutan. Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana individu terikat baik secara emosional ataupun adanya kebutuhan dan kesadaran diri untuk mencapai tujuan organisasi. Suliman & Al Kathairi (2013) dalam Pratolo et al. (2020) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Komitmen organisasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi dapat tercapai. Dan sebaliknya komitmen organisasi yang rendah akan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Komitmen organisasi sebagai faktor internal

(*internal side*) dalam diri setiap pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berpengaruh pada kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, masih adanya tidak konsisten dari hasil penelitian mengenai pengaruh proses penganggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja penyerapan anggaran. Untuk itu, peneliti bermaksud menguji kembali dengan menggunakan variabel moderating yaitu komitmen organisasi yang diduga dapat memperkuat atau melemahkan faktor yang mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan *Hypothesis Testing Study*. Populasi pada penelitian ini merupakan unit kerja anggaran Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum di Kota Semarang. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan metode *total sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden yaitu pengelola keuangan dari masing-masing unit kerja Perguruan Tinggi Negeri. Kuesioner berisi pertanyaan yang mengarah pada indikator variabel partisipasi anggaran (X1), perencanaan anggaran (X2), kompetensi sumber daya

manusia (X_3), komitmen organisasi (Z), dan kinerja penyerapan anggaran (Y). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial *Moderated Regression Analysis* (MRA) metode uji selisih nilai mutlak dengan SPSS sebagai alat bantu analisis statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi klasik merupakan syarat yang harus dilakukan sebelum melakukan pengujian statistik pada analisis regresi. Apabila pengujian asumsi klasik pada model penelitian terpenuhi

maka hasil keputusan yang diperoleh melalui uji statistik tidak bias sehingga layak untuk diajarkan sebagai persamaan regresi. Pada penelitian ini telah dilakukan uji tersebut dan hasilnya telah memenuhi uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas. Tabel 1 dibawah ini merupakan hasil analisis regresi model penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat statistik dalam perhitungan *Moderated Regression Analysis* (MRA) metode uji selisih nilai mutlak.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Moderasi dengan Uji Selisih Nilai Mutlak

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	48,85	1,19			41,02	,00
Zscore: Partisipasi_Anggaran	1,53	,59	,31		2,59	,02
Zscore: Perencanaan_Anggaran	1,37	,62	,28		2,21	,04
Zscore: Kompetensi_SDM	,87	,61	,17		1,42	,17
Zscore: Komitmen_Organisasi	,28	,67	,06		,42	,68
Moderasi_X1	2,36	,76	,32		3,11	,00
Moderasi_X2	2,99	,94	,32		3,19	,00
Moderasi_X3	1,63	,80	,20		2,04	,05

a. Dependent Variable: Kinerja Penyerapan Anggaran

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Hasil pengujian hipotesis pertama memperlihatkan bahwa partisipasi anggaran memiliki nilai koefisien regresi sebesar 1,53 dengan nilai signifikansi $0,02 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan *Goal Setting Theory*. Ikhsan & Ishak (2005) mengemukakan bahwa dalam pendekatan *Goal Setting Theory*, karyawan yang mengetahui tujuan organisasi akan mampu menjabarkan tugas-tugasnya secara jelas yang memberikan

pengaruh terhadap perilaku kerjanya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan tercapainya tujuan organisasi tersebut. Chienwittayakun dan Mankin (2015) dalam Matsoso, *et al* (2021) mengungkapkan hal yang sama bahwa *Goal Setting Theory* menghubungkan antara tujuan dan sasaran dengan keterlibatan karyawan dan kinerja.

Adanya pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian Kamau, *et al.* (2017) yang menitikberatkan pada proses penganggaran

menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh paling besar dibandingkan dengan faktor lainnya yaitu pengendalian anggaran, umpan balik anggaran dan kecanggihan anggaran terhadap kinerja anggaran. Joshi, *et al.* (2003) juga mengemukakan hal yang sama bahwa partisipasi anggaran akan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan anggaran sehingga memberikan dampak pada kinerja anggaran.

Mah'd, *et al.*, (2014) Kewo (2014) dan Anggadini & Qurni (2020) menemukan bahwa kinerja manajerial semakin optimal dengan adanya keterlibatan aktif pegawai dan manajerial dalam proses penganggaran. Partisipasi anggaran ini menciptakan terjadinya pertukaran informasi dalam proses penganggaran, tujuan dapat tersusun secara jelas yang akan mampu meningkatkan kinerja sehingga target organisasi dalam penyerapan anggaran dapat terwujud sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan pengujian statistik diketahui bahwa nilai koefisien yang diperoleh dari hasil regresi untuk variabel independen perencanaan anggaran sebesar 1,37 dengan nilai signifikansi 0,04. Hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif antara perencanaan anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Keterkaitan antara kinerja dengan target atau tujuan yang telah direncanakan sejalan dengan *Goal Setting Theory*. Konsep *ini* menerangkan bahwa dalam menentukan tujuan harus memiliki kejelasan sasaran. Tujuan yang spesifik menjadi sumber utama dalam motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja sehingga tujuan dapat tercapai (Robbins, 2002).

Alawia *et al.*, (2021) mengemukakan bahwa penetapan tujuan di awal termasuk kejelasan target anggaran dan evaluasi anggaran

akan membantu individu dan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuannya tersebut. Penerapan kejelasan tujuan anggaran dan evaluasi anggaran akan membantu instansi dalam mengambil keputusan terkait pencapaian kinerja instansi. Asmara, *et al.* (2018) mengemukakan bahwa perencanaan anggaran yang tidak memiliki tujuan dan sasaran-sasaran secara jelas dan terperinci akan berakibat pada pelaksanaan program kerja, kegiatan yang telah direncanakan tidak terlaksana dengan baik sehingga dapat menghambat kinerja penyerapan anggaran. Penelitian ini juga didukung dengan temuan pada penelitian sebelumnya oleh Alumbida, *et al.*, (2016); Hidayati, *et al.*, (2020) dan Safriansah, *et al.* (2021).

Penetapan tujuan organisasi secara jelas, spesifik dan terukur pada tahapan perencanaan anggaran akan memudahkan dalam pelaksanaan anggaran sehingga memberikan pengaruh pada pencapaian kinerja penyerapan organisasi. Dalam proses penganggaran, tahapan perencanaan dan evaluasi anggaran dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun dan memprioritaskan program dan kegiatan. Dalam penelitian Arnold, M. C. & Gillenkirch, R. M. (2015) menemukan bahwa perencanaan dan evaluasi kinerja anggaran dapat meningkatkan kinerja bawahan.

Pengujian statistik pada kompetensi sumber daya manusia terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran memperoleh hasil untuk nilai koefisien regresi sebesar 1,37 dengan nilai signifikansinya sebesar $0,17 > 0,05$. Hal ini dapat ditarik kesimpulan dimana secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini tidak berhasil membuktikan *Resource Based Theory* yang menjelaskan hubungan dimana sumber daya yang unik pada suatu organisasi

dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan Alumbida, et al (2016), Nugroho, R. & Alfarisi, S. (2017), Andriaty & Permana (2020), Rahmawati, R.S & Ishak, J.F. (2020).

Berdasarkan analisis statistik penelitian ini, kinerja penyerapan anggaran tidak dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia. Namun secara simultan kompetensi sumber daya manusia, partisipasi dan perencanaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja penyerapan anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel kompetensi sumber daya manusia saja. Kompetensi sumber daya manusia saja belum cukup sebagai penentu keberhasilan kinerja penyerapan anggaran, diperlukan faktor-faktor lain yang mendukung untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Penelitian sebelumnya (Cohen, S. & Karatzimas, S., 2011) memberikan bukti empiris bahwa departemen sumber daya manusia tidak memainkan peran kunci selama proses penganggaran, namun ukuran departemen dan jumlah pegawai memiliki efek positif pada interaksi manajemen sumber daya manusia dan penganggaran.

Komitmen organisasi pada pengelola keuangan sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi apabila dikembangkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja. Pada penelitian ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel moderating yang diharapkan mampu memperkuat hubungan antara variabel independen terhadap kinerja penyerapan anggaran. Hasil uji statistik penelitian ini memberikan bukti bahwa kompetensi sumber daya manusia memberikan pengaruh pada kinerja penyerapan anggaran yang diperkuat dengan adanya variabel moderating yaitu komitmen organisasi.

Hipotesis keempat model penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai pemoderasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran pada unit kerja. Hasil uji statistik menunjukkan koefisien regresi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran yang dimoderasi oleh komitmen organisasi sebesar 2,36 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ serta diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $3,11 > 2,04$. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Adapun nilai signifikansi komitmen organisasi diperoleh sebesar $0,68 > 0,05$ menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak signifikan sebagai variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja penyerapan anggaran. Besarnya kontribusi partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating secara langsung dapat diketahui dari *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,32%.

Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya mengenai interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Le, T. N. & Nguyen, D. D., 2020, Mulyanah, M., & Puspanita, I., 2021; Siregar, et al., 2021). Keterlibatan pegawai dalam penganggaran memberikan rasa bangga dan dihargai yang akan menumbuhkan kepuasan dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai ditemukan dalam penelitian Wahyudi, et al. (2021). Kinerja pegawai akan semakin meningkat diperkuat dengan adanya komitmen organisasi. Pegawai dengan komitmen pada organisasi yang tinggi akan melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab. Hal ini

tentunya akan memberikan dampak pada kinerja organisasi.

Pada penelitian ini komitmen organisasi sebagai salah satu modal sumber daya dalam perguruan tinggi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Hal ini sejalan dengan *Resource Based Theory* (RBT) yang menyatakan bahwa keunggulan dan keunikan sumber daya dalam sebuah organisasi akan memberikan pengaruh pada meningkatnya kinerja organisasi. Modal sumber daya yang dikelola dan dimanfaatkan secara baik dapat mengoptimalkan kinerja sebuah organisasi sehingga menjadi nilai tambah yang memiliki manfaat ekonomi bagi organisasi.

Komitmen organisasi merupakan instrumen penting untuk meningkatkan *performance* atau kinerja. Partisipasi pengelola keuangan dalam proses penganggaran yang diperkuat dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi menjadi sumber daya bagi perguruan tinggi. Pengelola keuangan yang terlibat dalam proses keuangan akan dapat menyusun target kinerja dengan jelas dan terperinci. Dukungan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi pejabat perbendaharaan untuk memahami anggaran dan berusaha untuk mencapai target kinerja penyerapan anggaran sebagai bentuk loyalitas terhadap organisasinya.

Hasil penelitian ini menemukan bukti empiris dimana komitmen Organisasi mampu memperkuat pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran dengan koefisien regresi sebesar 2,99 dengan taraf signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Berdasarkan uji statistik t diperoleh nilai signifikansi variabel komitmen organisasi sebesar $0,68 > 0,05$ yang artinya tidak signifikan mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil

tersebut β_2 tidak signifikan dan β_3 signifikan sehingga komitmen organisasi dalam penelitian ini merupakan variabel moderasi murni atau *pure moderasi*. Besarnya kontribusi partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating secara langsung dapat diketahui dari *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,32%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Pratiwi, *et al.*, 2019, Rahmawati, *et al.*, 2021) yang menjelaskan adanya interaksi antara komitmen organisasi dengan perencanaan anggaran terhadap kinerja. Pratiwi, *et al.*, (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat hubungan antara karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja anggaran. Adanya komitmen manajemen ditemukan mampu memberikan pengaruh antara perencanaan dengan penyerapan anggaran (Rahmawati, *et al.*, 2021). Soomro, B.A. & Shah, N. (2019) menyatakan dedikasi karyawan untuk membuat organisasi sukses, dan komitmen organisasi yang tinggi di antara karyawan menunjukkan kreativitas dan kemantapan membuat organisasi menjadi menguntungkan dan sejahtera akan meningkatkan kinerja kerja serta ukuran perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Resource Based Theory* (RBT) yang menegaskan bahwa modal sumber daya dalam organisasi yang dikelola dan dimanfaatkan dengan baik akan menjadi nilai tambah yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Perencanaan anggaran sebagai suatu proses penentuan program dan kegiatan serta penetapan anggaran dalam satu tahun perlu disusun dengan teliti dan cermat supaya target kinerja dan tujuan dapat tercapai. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan sebuah kondisi dimana pegawai berpihak pada organisasi dan tujuannya, serta

berniat untuk mempertahankan dan memajukan perguruan tinggi tempat pegawai tersebut bekerja.

Komitmen organisasi pegawai pengelola keuangan apabila terus dikembangkan dengan baik akan meningkatkan kinerja pengelola keuangan dalam menyusun rencana anggaran. Perencanaan yang disusun dengan matang akan mengurangi kendala yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan anggaran sehingga akan memberikan pengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran yang berdampak pada tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil olah data pengujian statistik diketahui bahwa nilai koefisien yang diperoleh dari hasil regresi untuk variabel Perencanaan anggaran adalah sebesar 1,63 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,05 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara variabel kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja penyerapan anggaran. Adapun nilai signifikansi untuk variabel komitmen organisasi diperoleh sebesar $0,68 > 0,05$ dapat diartikan bahwa variabel tersebut tidak signifikan sebagai variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan hasil tersebut β_2 tidak signifikan dan β_3 signifikan sehingga variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai variabel moderating murni atau *pure moderasi*. Besarnya kontribusi partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating secara langsung dapat diketahui dari *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,20 %.

Sejalan dengan teori sumber daya (*resource based theory*), penelitian sebelumnya (Fareed, *et al.*, 2016), Turulja, L. & Bajgoric, N., 2018) menekankan pada modal sumber daya

manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Fareed, *et al.*, (2016) mengemukakan bahwa pengembangan modal manusia dan budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Pengetahuan dan sumber daya manusia (SDM) sebagai pengungkit keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang global, dinamis, dan kompleks (Turulja, L. dan Bajgoric, N., 2018). Menurut Ferreira, *et al.*, (2011), sumber daya yang dimiliki dan kemampuan perusahaan mengelola sumber daya menjadi manfaat ekonomi bagi perusahaan merupakan faktor dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkompeten di bidang keuangan sebagai sumber daya perlu dikelola dengan baik supaya dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Kompetensi yang tidak disertai dengan komitmen pada organisasi tentu akan dapat mempengaruhi kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Wardhana, *et al.*, 2016, Dewi, N.L.P.L., *et al.*, 2017). Wardhana, *et al.*, (2016) menemukan bukti empiris dimana sumber daya manusia yang berkompetensi di bidang keuangan dan didukung dengan komitmen tinggi terbukti memberikan pengaruh pada akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sumber daya manusia pada bagian keuangan yang berkomitmen tinggi akan memberikan usaha terbaiknya untuk mencapai target penyerapan anggaran (Dewi, N.L.P.L., *et al.*, 2017).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang determinan kinerja penyerapan anggaran dapat disimpulkan bahwa

partisipasi dan perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyerapan anggaran sedangkan Kompetensi Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran unit kerja Perguruan Tinggi Negeri BLU di kota Semarang. Kesimpulan lain dari penelitian ini yaitu Komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi, perencanaan dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja penyerapan anggaran unit kerja Perguruan Tinggi Negeri BLU di Kota Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abhisekh Ghosh Moulick & Lori L. Taylor. (2017). Fiscal slack, budget shocks, and performance in public organizations: evidence from public schools. *Public Management Review*, 19(7), 990-1005.
- Agus Wahyudin. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Pendidikan*, Semarang: Unnes Press
- Anessi P., E., Barbera, C., Sicilia, M. and Steccolini, I. (2016). Public sector budgeting: a European review of accounting and public management journals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29 (3), 491-519.
- Andriaty, C. & Permana, D. (2020). Analysis of Factors Influencing Delay in Budget Absorption at the General Inspectorate of the Ministry of Home Affairs. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(11), 641-647.
- Anggadani, S. D., & Qurni, G. Z. (2020). Partisipasi Anggaran Berdampak Pada Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 12(1), 88-94.
- Ardianne, N. F., Sulistiyo, A. B., & Roziq, A. (2020). The determinant of Budget Absorption in Jember University. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 9 (3): 78-85.
- Arnold, M., & Artz, M., (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 73, 2019, Pages 50-67.
- Asmara, A., Sularso, R. A. & Sayekti, Y. (2018). The Influence of Budget Planning and Budget Implementation on Budget Performance through Application of Budget Expenditure in Public Health Departement Bondowoso District. *International Journal of Research Science & Management*. 5(8), 88-97.
- Asniarti, Erlina, and Chandra Situmeang. (2020). Factors that affect the budget absorption in local government work unit of the city of Medan with the government internal control system as a moderating variable. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Finance*, 3 (1).
- Bandiyono, A., & Saifuridzal, H. (2019). The Effect Of Budget Planning, Administration, Human Resources, Procurement, And Inventory Money For The Budget Absorption In Indonesia. *Opción*, 35: 572-607.
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2021). Antecedents of commitment to budgetary goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2).
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2007). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance Within the Public Sector.

- Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Cheng, M. (2012). The joint effect of budgetary participation and broad-scope management accounting systems on management performance. *Asian Review of Accounting*, 20(3), 184-197.
- Chepkorir, M., Rugutt, W., & Langat, P. (2021). Relationship between Budgetary Planning and Financial Performance of County Government of Kericho, Kenya. *International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*. 8(7), 19-24.
- Cohen, S. and Karatzimas, S. (2011). The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15 (2), 147-166.
- De Baerdemaeker, J., Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.
- Delia, T., Djaddang, S., & Mulyadi, J. M. V. (2021). Analisis Determinasi Penyerapan Anggaran Dengan Perencanaan Anggaran dan Politik Anggaran Sebagai Pemoderasi. *Akurasi: Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan*, 4(1), 116-131.
- Digdowiseiso, K. (2022). Pattern of Absorption of the Provincial Budget for the Special Capital Region (DKI) of Jakarta. *ATESTASI : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 01 - 15.
- Fareed, M., Noor, W. S., Isa, M. F., & Salleh, S. S. (2016). Developing human capital for sustainable competitive advantage: The roles of organizational culture and high performance work system. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 10(4), 655-673.
- Fauzan, S., Prajanti, S. D. W., & Wahyudin, A. (2019). The Effect of Budgeting Quality and Human Resource Competency of School Financial Performance with Information Technology as a Moderating Variables. *Journal of Economic Education*, 8(2), 159-166.
- Ferdi Anggriawan et al., (2020). The Effect of Pure Expenditure Allocation, Budget Change, and Previous Year Remaining Budget on The Budget Absorption In The Governmental Work Unit of Banda Aceh City, Aceh Province, Indonesia. *Global Academic Journal of Economics and Business*, 2(1), 15-19.
- Ferdinan, F., Isnurhadi, I., Widiyanti, M., & Adam, M. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 17 (2).
- Fitriana, F., & Wahyudin, A. (2017). Factors Influencing The Quality of Financial Reporting on Local Government of Purbalingga. *Accounting Analysis Journal*, 6(1), 27-38.
- Hidayati, Siti Aisyah, Ni Ketut Surasni, Koriatmaja. (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-F.
- Ikhsan, A. & Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat
- Iqbal, M. & Mutmainna. (2017) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 7 (1 : 120-132.
- Indiyaningsih, Kasih Mey Hana. (2020). The Effect of Human Resource Competency, Work Culture and Utilization of Information Technology to Performance of Employees. *Regional Dynamic: Journal of Policy and Business Science, [S.l.]*, v. 2, n. 1, p. 13-19.
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(7), 379-390.
- Jumarny. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Kejelasan Anggaran sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada IAIN Ambon). *Jurnal SOSOQ*. Volume 7 Nomor 2: 57-69.
- Kahar, S. H. A., Rohman, A., & Chariri, A. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1663-1674.
- Kamau, J. K., Rotich, G., & Anyango, W. (2017). Effect of budgeting process on budget performance of state corporations in Kenya: A case of Kenyatta National Hospital. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 255-281.
- Keng'ara, R., & Makina, I. (2020). Effect of Budgetary Processes on Organizational Performance: A Case of Marine State Agencies, Kenya. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 8(4), 115-130.
- Kennedy, K., Azlina, N., Julita, J., & Nurulita, S. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, Pencatatan Administrasi dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 13(2), 108-117.
- Kewo, C. L. (2014). The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(12), 81-87.
- Kewo, C. L., & Afiah, N. N. (2017). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Implementasi Pengendalian Intern terhadap Kinerja manajerial Instansi Pemerintah Daerah Serta Implikasinya Pada Akuntabilitas Keuangan. Seminar Nasional Akuntansi dan Bisnis (SNAB), Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
- Kharisma P, I., Rahayu, S., & Yudi, Y. (2021). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan Kota Jambi (Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 6(2), 126-135.

- Kung, F., Huang, C. and Cheng, C. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*. Volume 51 Nomor 1: 120-140.
- 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.
- Lannai, D., & Amin, A. (2020). Factors Affect Budget Absorption in Government Institutions of South Sulawesi. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 113-119.
- Lau, C.M. and Ng, J. (2003). The Influence of Organisational Commitment on the Use of Financial Measures for Performance Evaluation", *Pacific Accounting Review*, 15 (1, 17-48.
- Nugroho, R. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyerapan Anggaran (Studi Persepsi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK : Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, 10(1), 22-37.
- Ngo, Quang-Huy & Thanh-Nha Huynh. (2017). A Study on Managers' Creation of Budgetary Slack in Emerging Economies: The Case of Vietnam. *Asian Journal of Accounting Research*, 2(2), 15-28.
- Nguyen, N.P., Evangelista, F. and Kieu, T.A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26 (1), 98-116.
- Mah'd, O. A. (2014). Allocating resources in higher education: Evidence from private Jordanian universities. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 169-183.
- Maher, M. H., Fakhar M. S. & Karimi Z. (2018). The relationship between budget emphasis, budget planning models and performance. *Journal of Health Management & Informatics*, 5(1), 16-20.
- Mantiri, R., Rimate, V. A., & Kawung, G. M. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Anggaran pada Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, 19(3), 67-85.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Markus C. Arnold, Robert M. Gillenkirc. ,(2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, Organizations and Society*, 43(2015), 1-16.
- Mas'ud, Rahmad, Adi Wijaya, and Irwan Gani. Pengaruh investasi dan belanja langsung serta belanja tidak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja. *INOVASI 17.2* (2021), 311-319.
- Matsoso, M. L., Nyathi, M., & Nakpodia, F. A. (2021). An assessment of budgeting and budgetary controls among small and medium-sized enterprises: evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11 (4), 552-577.
- Mui Yee, C., Wong Sek Khin, E. and Ismail, K. (2016). An analysis of budgetary goals impacting organizational performance. *Audit Financiar*, XIV, (5(137)/2016 551-563.

- Oktari, et al. (2020). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, the Competency of Human Resources and Understanding of Regulation on Village Financial Budget Absorption with Organizational Commitment as Moderating Variable. *Internasional Journal of Economics, Business and Applications*, 5(1), 17-32.
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business & Management*, 7(1).
- Pribadi, Lestari Dwi, Kanto, Dwi Sunu, and Kisman, Zainul. (2020). Budget Absorption Performance in Financial Education and Training Agency. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 682-696.
- Purba, D. S., & Sari, E. N. (2022). The Effect Of Budget Planning, Human Resource Competence And Organizational Commitment On Budget Absorption In The North Sumatera Regional Police Satker", *Kajian Akuntansi*, 23(1), 67-89.
- Rachmawati, L., Fadah, I., & Nurhayati, P. T. (2021). The Effect of Budget Participation on Organizational Culture, Decentralization and Characteristics of Effective Management Systems in East Java Regional Device Organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 1551-1562.
- Rahmawati, Amri, A. & Junaidi. (2021). Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16, 191-208.
- Rahmawati, R. S., & Ishak, J. F. (2020). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pemerintah Kota Cimahi. *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1), 180-189.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Safriansah, Zukhri, N., Andriyansah. (2021). Analysis of Financial Performance Using Budget Absorption Indicators. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*.4(1), February 2021: 1467-1478.
- Seneviratne, C.P. & Martino, A.L. (2021). Budgeting as practice and knowing in action: experimenting with Bourdieu's theory of practice: an empirical evidence from a public university", *Asian Journal of Accounting Research*, 6 (3): 309-323.
- Silalahi, M. H. F., Maksun, A., & Kholis, A. (2021). Factors Affecting the Absorption of Organizational Expenditures of Local Government Apparatus of North Tapanuli Regency with Organizational Commitment and Motivation as Moderation Variables. *International Journal of Research and Review* 8, Issue: 3: 490-501.
- Siregar, L., Taufik, T., & Julita, J. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Bilancia : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 49-59.
- Soomro, B.A. and Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture

- on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance", *South Asian Journal of Business Studies*, 8 (3), 266-282.
- 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 (JEMATech)*, 3(1), 79-91.
- Tahar, A., & Sofyani, H. (2020). Budgetary Participation, Compensation, and Performance of Local Working Unit: The Intervening Role of Organizational Commitment. *Journal of Accounting and Investment*, 21(1), 145-161.
- Tambunan, K. D., Nazaruddin., Endang, S.R. (2018) "The Effect of Organizational Commitment to The Performance of Y Generation Employees in Pt Bank Sumut With Transformational Leadership as Moderation Variables. *Junior Scientific Researcher*, IV, (2), 80-90.
- Thang Ngoc Le & Dung Duc Nguyen. (2020). An Impact of Budgetary Goal Characteristics on Performance: The Case of Vietnamese SMEs. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (9), 363-370.
- Tofani, M., Hasan, A., & Nasrizal, N. (2020). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Unit Kerja Mahkamah Agung di Wilayah Riau dan Kepri dengan Komitmen Organisasi sebagai Faktor Moderasi. *Bilancia : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2), 165-182.
- Tsui, J. S. . (2001). The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance. *The International Journal of Accounting*, 36(2), 125-146.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 48 (2): 255-276.
- Utaminingsyas, T.H. (2019). Factors Affecting Quality of Village Financial Statement" in Internasional Conference on Economics, Education, Business and Accounting. *KnE Social Sciences*: pages 622-634.
- Wardhana, G., Rasmini, N., & Putra Astika, I. (2016). Pengaruh Kompetensi pada Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* : 571-598.
- Widyasari, P., & Ratnadi, N. (2018). Budaya Organisasi Berorientasi Hasil dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), 2352-2378.
- Wulandari, R. A., Khafid, M., & Wahyuningrum, I. F. S. (2020). The Role of Organizational Culture in Moderating Budget Performance Determinants. *Journal of Economic Education*, 9(2), 42-50.

- Yunarto, I. (2011). *Memahami Proses Penganggaran untuk Mendorong Optimalisasi Penyerapan Anggaran*. *Paris Review*, 3(6), 12-18.
- Yusra, M. (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. Lhokseumawe:Universitas Malikul Saleh.
- Zulaikah, B. & Burhany, D. I. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran pada Triwulan IV di Kota Cimahi. *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*. 10 (1), 1221-1234.