

# Peran Komitmen Organisasi Memoderasi Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

Siti Sopiyah<sup>1)</sup>, Sriyono<sup>2)</sup>, Rita Ambarwati Sukmono<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>3)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [sriyono@umsida.ac.id](mailto:sriyono@umsida.ac.id)

**Abstract.** The effectiveness of budget absorption is a key indicator in budget implementation. Low budget absorption at the beginning of the year and a sharp increase at the end of the year trigger budget realization that is not on target, resulting in a reduction in the quality of government performance. Effective and efficient budget absorption requires careful planning to ensure that work units have clear directions and targets regarding budget utilization throughout the entire fiscal year, enabling more optimal budget absorption and avoiding delays in budget benefits. This study aims to investigate the impact of budget planning, human resource competence, and the utilization of information technology on budget absorption, with organizational commitment serving as a moderating variable. Using a quantitative research method, questionnaires were distributed to 185 respondents, including the Budget Implementation Coordinator (KPA), Budget Implementation Coordinator (PPK), Budget Implementation Coordinator (PPSPM), Head of Planning Sub-Division, and Expenditure Treasurer in 37 work units under the Surabaya High Religious Court. The results showed that budget planning does not affect budget absorption. In contrast, the use of information technology has a significant positive impact on budget absorption. Organizational commitment serves as a moderating variable, influencing the effect of budget planning and human resource competence on budget absorption. Still, it does not moderate the impact of information technology utilization on budget absorption.

**Keywords** – budget absorption; budget planning; competence; information technology; organizational commitment

**Abstrak.** Efektivitas penyerapan anggaran menjadi salah satu indikator penting dalam pelaksanaan anggaran. Penyerapan anggaran yang rendah di awal tahun dan kemudian terjadi peningkatan yang signifikan di akhir tahun memicu realisasi anggaran belum tepat sasaran sehingga kurangnya kualitas kinerja pemerintah. Penyerapan anggaran yang efektif dan efisien memerlukan perencanaan yang cermat untuk memastikan bahwa satuan kerja memiliki arahan dan target yang jelas mengenai pemanfaatan anggaran dari awal hingga akhir tahun anggaran, sehingga memungkinkan penyerapan anggaran yang lebih optimal dan menghindari tertunda kemanfaatan anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi informasi terhadap efektivitas penyerapan anggaran, dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan memberikan kuesioner kepada 185 responden yang terdiri dari KPA, PPK, PPSPM, Kasubbag Perencanaan, dan Bendahara Pengeluaran di 37 satuan kerja yang berada di bawah Pengadilan Tinggi Agama Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Sementara itu, kompetensi sumber daya manusia serta penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang tidak memoderasi pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, namun memoderasi pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran.

**Kata Kunci** – penyerapan anggaran, perencanaan anggaran, kompetensi, teknologi informasi, komitmen organisasi

## BAB I PENDAHULUAN

Efektivitas penyerapan anggaran menjadi salah satu indikator kunci dalam pelaksanaan anggaran. Penyerapan anggaran yang efektif menunjukkan bahwa anggaran yang dialokasikan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana anggaran. Penyerapan anggaran merupakan salah satu tantangan signifikan yang dihadapi dalam penganggaran[1]. Namun demikian, Realisasi anggaran yang kecil pada awal tahun menyebabkan peningkatan yang tajam di akhir tahun anggaran sehingga mengakibatkan realisasi anggaran belum tepat sasaran dan kurangnya kinerja pemerintah. Lambatnya penyerapan belanja pemerintah (*Government expenditure realization*) pada akhir tahun anggaran merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus.

Hal ini berdampak pada lambatnya realisasi program dan kegiatan pemerintah[2]. Terlambatnya realisasi anggaran berdampak terhadap internal dan eksternal, yang meliputi kewaspadaan satuan kerja dalam melaksanakan program. Penyerapan anggaran yang efektif dan efisien memerlukan perencanaan anggaran yang cermat untuk memastikan bahwa satuan kerja memiliki arahan dan target yang jelas mengenai penggunaan anggaran dari awal hingga akhir tahun anggaran, sehingga memungkinkan penyerapan anggaran yang lebih optimal dan menghindari tertundanya kemanfaatan anggaran[3].

Berikut adalah persentase penyerapan anggaran belanja barang pada Pengadilan Agama Se Jawa Timur dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Realisasi anggaran Triwulan II dan III PA Wilayah Yurisdiksi PTA Surabaya Tahun 2020-2024

No	Satuan Kerja	TAHUN 2020		TAHUN 2021		TAHUN 2022		TAHUN 2023		TAHUN 2024	
		TW II	TW III								
1	PA Surabaya	42,79%	66,75%	45,48%	65,79%	47,30%	71,55%	47,14%	67,58%	50,59%	73,51%
2	PA Gresik	50,78%	72,77%	46,82%	72,38%	50,39%	92,20%	43,39%	67,27%	43,69%	69,98%
3	PA Sidoarjo	46,58%	69,97%	47,90%	72,89%	50,02%	72,36%	44,08%	69,12%	43,97%	68,73%
4	PA Bawean	46,59%	73,68%	55,36%	75,73%	51,79%	71,46%	46,20%	67,50%	42,40%	67,25%
5	PA Mojokerto	47,68%	68,03%	46,49%	70,05%	46,87%	75,06%	52,66%	71,88%	48,68%	73,77%
6	PA Jombang	52,70%	73,69%	57,03%	76,70%	55,23%	80,38%	50,75%	73,13%	45,58%	71,27%
7	PA Bojonegoro	47,27%	73,63%	42,59%	72,58%	50,08%	71,65%	47,08%	71,34%	45,42%	71,45%
8	PA Lamongan	52,64%	73,15%	48,15%	69,92%	44,84%	67,81%	50,18%	74,53%	47,24%	75,13%
9	PA Tuban	47,54%	65,84%	44,45%	68,85%	46,41%	74,31%	49,16%	73,40%	48,84%	72,28%
10	PA Nganjuk	51,52%	74,83%	45,63%	69,10%	44,53%	70,49%	50,95%	73,06%	48,98%	75,67%
11	PA Kab Kediri	45,53%	72,12%	45,21%	67,17%	45,79%	73,20%	47,96%	74,83%	53,76%	77,91%
12	PA Kota Kediri	50,75%	75,04%	51,24%	71,90%	52,80%	73,11%	55,61%	74,80%	46,29%	72,43%
13	PA Tulungagung	43,30%	69,32%	50,43%	72,09%	45,72%	71,66%	54,86%	74,23%	47,21%	74,22%
14	PA Blitar	47,29%	65,91%	41,75%	65,35%	48,58%	69,29%	42,47%	64,02%	44,06%	70,47%
15	PA Trenggalek	50,70%	77,38%	46,41%	69,35%	43,56%	70,95%	49,75%	73,18%	48,04%	69,27%
16	PA Kab Malang	45,96%	70,14%	44,91%	66,14%	41,24%	68,22%	52,97%	74,72%	45,27%	71,37%
17	PA Kota Malang	51,19%	75,87%	44,78%	67,79%	46,74%	66,69%	52,28%	74,59%	50,06%	74,55%
18	PA Pasuruan	44,11%	66,25%	46,07%	68,58%	54,16%	75,52%	45,35%	70,34%	39,06%	74,86%
19	PA Bangil	47,51%	66,81%	46,17%	70,21%	48,88%	70,67%	51,33%	72,19%	51,17%	76,03%
20	PA Kraksaan	42,91%	68,35%	52,18%	74,66%	48,40%	73,01%	51,92%	75,86%	54,40%	75,22%
21	PA Probolinggo	39,26%	68,29%	52,74%	73,15%	49,03%	77,66%	55,39%	74,68%	46,67%	71,25%
22	PA Lumajang	53,43%	67,59%	52,38%	74,86%	50,06%	76,60%	59,67%	81,63%	58,00%	82,00%
23	PA Jember	44,31%	65,50%	52,30%	72,92%	46,89%	64,71%	46,59%	67,05%	42,74%	70,62%
24	PA Bondowoso	44,25%	72,37%	52,27%	69,94%	50,18%	71,10%	55,92%	81,55%	54,79%	80,06%
25	PA Situbondo	39,84%	71,52%	45,15%	68,22%	46,27%	72,54%	46,27%	71,10%	50,00%	74,00%
26	PA Banyuwangi	44,72%	67,34%	44,76%	71,71%	43,97%	67,45%	47,87%	73,32%	43,32%	68,51%
27	PA Kab Madiun	49,95%	72,84%	46,16%	66,28%	49,41%	71,82%	47,06%	71,36%	52,97%	76,68%
28	PA Kota Madiun	51,41%	71,00%	55,11%	75,46%	59,04%	76,70%	57,45%	74,30%	57,68%	76,01%
29	PA Ngawi	54,18%	75,94%	50,53%	75,82%	37,87%	69,42%	43,68%	73,52%	53,17%	74,58%
30	PA Magetan	46,56%	71,38%	45,03%	70,20%	51,66%	74,45%	50,81%	75,31%	47,01%	71,97%
31	PA Ponorogo	49,72%	69,96%	53,15%	73,06%	46,92%	75,66%	46,97%	74,09%	46,82%	67,68%
32	PA Pacitan	37,39%	71,76%	36,72%	69,99%	50,05%	73,90%	49,14%	74,67%	50,05%	71,46%
33	PA Bangkalan	37,54%	66,76%	42,13%	59,76%	49,03%	68,20%	40,53%	69,46%	44,76%	69,50%
34	PA Sampang	45,13%	66,79%	43,34%	62,08%	51,09%	72,50%	56,04%	77,02%	51,82%	74,35%
35	PA Pamekasan	55,36%	76,78%	55,13%	72,59%	49,84%	72,21%	48,24%	68,48%	50,12%	75,17%
36	PA Sumenep	46,99%	67,64%	43,89%	66,97%	55,44%	75,64%	50,54%	76,80%	46,92%	74,18%
37	PA Kangean	33,80%	53,20%	44,53%	67,05%	41,96%	67,29%	46,83%	72,18%	47,51%	67,53%

Berdasarkan informasi dari tabel diatas belanja 52 pada 37 Satuan kerja di wilayah Pengadilan Tinggi Agama Surabaya menunjukkan rata-rata satker tidak mencapai target realisasi pada Triwulan II dan III. Pada Tahun 2020 terdapat 25 Satker yang tidak mencapai target realisasi pada Triwulan II dan 18 Satker yang tidak mencapai target 70% pada Triwulan III. Tahun 2021, Satuan kerja yang tidak mencapai target 24 Satker, dan 18 Satker pada Triwulan III. Pada Tahun 2022 terdapat 23 Satker tidak mencapai target pada Triwulan II dan 9 Satker pada Triwulan III yang tidak mencapai target realisasi anggaran.Tahun 2023 Satuan Kerja yang tidak mencapai target pada Triwulan II sebanyak 20 Satker, dan 7 Satker pada Triwulan III. Tidak berbeda jauh dengan tahun sebelumnya, Tahun 2024 terdapat 23 Satker pada Triwulan II dan 8 Satker pada Triwulan III yang tidak mencapai target realisasi anggaran. Dari 37 Satker tersebut yang tidak mencapai target penyerapan mulai dari 2020 – 2024 dan perlu mendapatkan perhatian khusus yaitu Pengadilan Agama Bangkalan, Pengadilan Agama Kangean dan Pengadilan Agama Blitar.

Berdasarkan Peraturan PER-5/PB/2024 yang menjelaskan teknis pengukuran indikator kinerja dalam pelaksanaan anggaran belanja K/L, dalam Pasal 9 ayat 1 disebutkan bahwa penyerapan anggaran merupakan indikator kualitas pelaksanaan anggaran yang dihitung berdasarkan rata-rata kinerja penyerapan anggaran setiap triwulannya. Dalam Pasal 9 ayat 2 dijelaskan bahwa penyerapan anggaran setiap triwulan dihitung berdasarkan rata-rata tertimbang dari penyerapan anggaran terhadap target anggaran untuk masing-masing jenis pengeluaran. Target anggaran

didefinisikan sebagai alokasi anggaran yang telah diselaraskan secara sistematis dengan rencana penarikan anggaran yang diuraikan pada halaman III DIPA masing-masing satuan kerja, yang mengalami revisi setiap triwulan. Dalam Per-5/PB/2024 Pasal 9 ayat 3 disebutkan bahwa target penyerapan anggaran belanja barang pada Triwulan I adalah 15%, Triwulan II 50%, target Triwulan III 70% dan Triwulan IV 90%.

Penelitian[4] mengenai faktor yang berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di KPU Provinsi Sumatera Selatan, penelitian tersebut menggunakan data penyerapan anggaran tahunan selama 3 tahun mulai tahun 2018-2020 dengan responden bagian anggaran dan keuangan menggunakan rumus *slovin* sehingga jumlah sampel sebanyak 84 orang, Dengan menggunakan variabel seperti perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan komitmen organisasi, maka dapat dihasilkan suatu pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga aspek tersebut saling terkait dan berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu program. Penelitian[5] tentang dampak perencanaan anggaran dan kualitas aparatur terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen pimpinan sebagai variabel perantara , menggunakan data satu tahun anggaran pada tahun 2020, metode penelitian kuantitatif, dilakukan pada 39 OPD dengan sampel 195 orang , terdiri dari KPA,PTUK, PPTK, PPK, dan Bendahara pada masing-masing satker. Dalam penelitian [6] menggunakan tiga variabel yaitu perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan pemahaman regulasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, dengan teknik pengambilan sampel *saturated sampling* dan analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan SPSS. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan data penyerapan anggaran triwulan selama 5 tahun mulai tahun 2020 -2024 dengan metode penelitian kuantitatif, teknik pengambilan sampel *purposive sampling* pada 37 satuan kerja terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), PPK, PPSPM, Bendahara dan Kasubag Perencanaan, sehingga jumlah sampel sebanyak 185 orang dengan menggunakan variabel lain berupa pemanfaatan teknologi informasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, dengan analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan SMARTPLS.

Perencanaan anggaran adalah tahap pertama dari siklus anggaran, sehingga keberhasilan pengorganisasian tahapan-tahapannya, seperti persetujuan, pelaksanaan, dan pelaporan, sangat bergantung pada dokumen anggaran yang dibentuk selama periode ini[7]. Perencanaan anggaran yang baik akan mempengaruhi keberhasilan dalam pelaksanaan anggaran dalam hal ini adalah ketepatan dalam penyerapan anggaran yang secara signifikan berpengaruh terhadap kemanfaatan anggaran. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian[8] dalam pengaruh proses penganggaran terhadap kinerja organisasi, menegaskan bahwa proses penganggaran meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja anggaran. Penelitian[9] menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memiliki dampak positif terhadap efektivitas penyerapan anggaran. Selanjutnya oleh[10] juga mengungkapkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran. Berbanding terbalik dengan penelitian [11][12] menyatakan perencanaan anggaran tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Selain itu, Sumber Daya Manusia yang terampil di sektor keuangan memainkan peran penting dalam proses pelaksanaan anggaran. Kompetensi karyawan mewakili keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan mencakup pelatihan, kualifikasi, dan kemampuan untuk melakukan tugas secara efisien[13]. Keterampilan penting dalam konteks ini adalah pengelola anggaran yang memiliki sertifikasi serta keahlian pada bidang keuangan. Keterampilan keuangan merupakan cara untuk menentukan ketetapan dalam manajemen keuangan[14]. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran[15][16]. Konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, keberhasilan kinerja organisasi adalah kinerja anggaran dan salah satu indikator kinerja anggaran adalah penyerapan anggaran[17]. Selanjutnya bahwa keterampilan manajerial berkontribusi pada pengendalian anggaran yang efektif, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja secara keseluruhan, korelasi menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi manajerial dapat memfasilitasi pengelolaan dan pelaksanaan anggaran yang lebih efektif di pemerintah daerah[18] . Penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi manajer keuangan dalam sumber daya manusia berdampak signifikan pada penyerapan anggaran[19]. Berkebalikan dengan[20] menyebutkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan anggaran. Penelitian lain menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran[21].

Penerapan Teknologi Informasi secara signifikan berkontribusi pada kecepatan dan ketepatan proses pelaksanaan anggaran, yang berpengaruh langsung terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan PMK Nomor 158 Tahun 2023 tentang Perubahan atas PMK Nomor 171/PMK.05/2021 tentang penggunaan Aplikasi SAKTI, disebutkan bahwa SAKTI adalah sistem informasi yang menggabungkan proses perencanaan, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban anggaran pendapatan dan belanja negara di instansi pemerintah, sebagai bagian dari sistem

pengelolaan keuangan negara. Implementasi Teknologi Informasi juga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan selama prosedur administrasi terkait realisasi anggaran. Sejalan dengan penelitian[22] menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa penggunaan IFMIS berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran di Kenya, dan penyerapan anggaran adalah unsur dari kinerja anggaran[23]. Sesuai dengan penelitian lain menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran[24][25]. Bertentangan dengan penelitian[26] menyatakan bahwa penggunaan sistem teknologi informasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap sistem informasi kinerja anggaran. Penelitian lain membuktikan bahwa penggunaan teknologi informasi secara aktif justru berdampak negatif terhadap penyerapan anggaran[27][28].

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, disangka terdapat variabel lain yang bersifat situasional yang mempengaruhi dan saling berinteraksi dalam menciptakan situasi tertentu. Variabel tersebut dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antar faktor serta menjelaskan peran faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipandang sebagai orientasi individu yang lebih positif terhadap organisasi[29]. Ketika karyawan berkomitmen, keterlibatan mereka dalam organisasi memiliki nuansa moral, serta kepentingan mereka cenderung melebihi kepuasan dibandingkan dengan kepentingan pribadi dalam pekerjaan, pendapatan, dan penghargaan intrinsik pekerjaan[30]. Selain itu, mereka akan menjadi lebih terikat dan bersedia untuk terus menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama[31].

Komitmen organisasi memperkuat pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kualifikasi sumber daya manusia terhadap efektivitas penyerapan anggaran keuangan desa di Kabupaten Bengkalis.[6]. Komitmen yang tinggi dari perangkat desa terhadap desanya membuat mereka memberikan upaya terbaik serta mengerahkan kemampuannya saat perencanaan anggaran dan selalu berusaha yang terbaik untuk organisasi termasuk dalam meningkatkan kompetensinya dalam mengelola keuangan desa. Komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan penyerapan anggaran, tetapi tidak mampu memperkuat hubungan antara perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran[32]. Penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi justru memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, meskipun tidak memperkuat pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran LLDIKTI Wilayah VIII[33]. Sesuai dengan penelitian yang menyatakan komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara kompetensi SDM dengan kinerja penyerapan anggaran[34]. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran[35]. Dalam penelitian[36] dikatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi penggunaan teknologi informasi, terutama dalam hal implementasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) terhadap penyerapan anggaran.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh dari perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memoderasi. Partisipasi aktif siswa melalui proses praktik memberikan rekomendasi bagi pihak-pihak terkait, khususnya di Pengadilan Agama Wilayah Jawa Timur, bahwa dengan menyerap anggaran secara optimal dan sesuai dengan target yang ditetapkan akan berdampak pada keberhasilan rencana program dan kebermanfaatan anggaran sesuai dengan tujuannya. Penelitian ini penting untuk dilakukan sehingga permasalahan kurang optimalnya penyerapan anggaran dapat diatasi dengan segera.

## LITERATURE REVIEW

### **Teori Keagenan (Agency Theory)**

Teori agency menjelaskan hubungan antara dua pihak utama yaitu principal (pemilik atau pemberi mandat) dan agen (pelaksana atau pihak yang diberi mandat) yang digambarkan dalam bentuk kontrak[37] dalam[38]. Dalam sektor publik, masyarakat disebut sebagai principal yang memberikan kepercayaan kepada pemerintah (agen) untuk mengelola anggaran negara maupun daerah. Pemerintah baik pusat maupun daerah diberikan kepercayaan untuk mengelola anggaran mulai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pengelolaan anggaran.

### **Technology Acceptance Model (TAM)**

*Technology Acceptance Model* (TAM) menjelaskan bagaimana pengguna menerima dan menggunakan teknologi baru. TAM berfokus pada faktor psikologis yang mempengaruhi niat pengguna untuk mengadopsi teknologi, Komponen utama dari TAM adalah *Perceived Usefulness (PU)*, *Perceived Ease of Use (PEOU)*, *Attitude Toward*

*Using (AT), Behavioral Intention to Use (BI), Actual Use[39].* Dengan meningkatkan *perceived usefulness* dan *perceived ease of use*, pemerintah dapat mendorong pegawai untuk menggunakan teknologi secara lebih efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan akurasi penyerapan anggaran. Salah satu implementasi dari TAM adalah penggunaan aplikasi SAKTI yang diterapkan ke semua satuan kerja instansi pusat yang digunakan mulai proses perencanaan, pelaksanaan, pencatatan dan pelaporan anggaran pemerintah.

### **Penyerapan Anggaran**

Anggaran merupakan kebijakan yang dinyatakan dalam angka[40]. Anggaran pemerintah harus dijalankan secara efisien untuk mendorong pembangunan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Penyerapan anggaran adalah pencairan atau realisasi anggaran dari program dan kegiatan yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran pada periode tertentu[15]. Penyerapan anggaran menggambarkan seberapa efektif suatu instansi atau organisasi menggunakan dana yang dikelolanya untuk mendukung kegiatan, program, atau proyek yang ditetapkan dalam periode tertentu. Penyerapan anggaran merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan nasional untuk meningkatkan dan mempertahankan kesejahteraan masyarakat. Tingginya penyerapan anggaran mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif[41].

### **Perencanaan Anggaran**

Anggaran adalah alat penting untuk mengatur sosial, ekonomi, investasi, dan kebijakan luar negeri suatu negara[42]. Pemerintah memainkan peranan penting dalam pembangunan berkelanjutan melalui perencanaan anggaran[43]. Perencanaan anggaran merupakan langkah awal dalam proses anggaran, dilanjutkan dengan tahap penyusunan, pelaksanaan dan laporan pelaksanaan anggaran untuk dipertanggungjawabkan[44]. Dalam melaksanakan perencanaan, perlu adanya alokasi anggaran sesuai dengan kegiatan yang akan dijalankan. Oleh sebab itu, kegagalan dalam pelaksanaan anggaran mengakibatkan pergeseran prioritas pengeluaran, melebihi target dan mengorbankan layanan penting yang telah ditetapkan[45]. Perencanaan yang kurang tepat dalam penentuan anggaran akan menyebabkan program kegiatan kerja tidak berjalan dengan optimal. Oleh karena itu, fokus dari perencanaan anggaran adalah pencapaian tujuan bersama dengan memanfaatkan atau mengelola sumber daya yang terbatas agar tepat sasaran, sehingga dapat memprioritaskan program-program yang penting dan tujuan penyusunan anggaran dapat tercapai. Hal ini dikarenakan efisiensi alokasi anggaran ditentukan oleh perencanaan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan bagian paling penting dalam sebuah organisasi, sehingga harus dikelola secara baik dan efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai[46]. Konsep kompetensi menjelaskan konsep kompetensi terkait dengan kemampuan individu, kolektif, dan organisasi[47]. Kompetensi individu berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, dan sikap individu[47]. Kompetensi adalah keunggulan seseorang yang dapat dilihat dari kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.[16]. Kompetensi pegawai juga didefinisikan sebagai kemampuan yang mengarah pada kinerja yang efektif[48]. Dalam bentuk jamak, kompetensi harus dikembangkan pada pegawai untuk memungkinkan pegawai memenuhi tuntutan pekerjaan, karena pegawai yang memiliki berbagai kompetensi dapat memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dengan mudah dan cepat. Nilai pegawai dengan keterampilan yang beragam sebagai aset bagi organisasi, karena mereka dapat menangani banyak persyaratan pekerjaan saat ini dan masa depan[49]. Kompetensi mewakili keterampilan dan kemampuan, yaitu kapasitas manusia untuk melakukan tugas-tugas baru dan memecahkan masalah yang sangat kompleks dalam situasi kerja tertentu[50]. Attitude (sikap) juga merupakan bagian penting dari kompetensi, seperti halnya sikap yang proaktif dan siap siaga merupakan sikap yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, kompetensi merupakan kombinasi dari: pengetahuan (pendidikan formal dan informal, pelatihan, dan pengalaman), keterampilan (penggunaan pengetahuan secara praktis) dan sikap (seperti kejujuran, kesetiaan, dan gaya bertindak: perfeksionisme dan kemandirian)[51].

### **Pemanfaatan Teknologi Informasi**

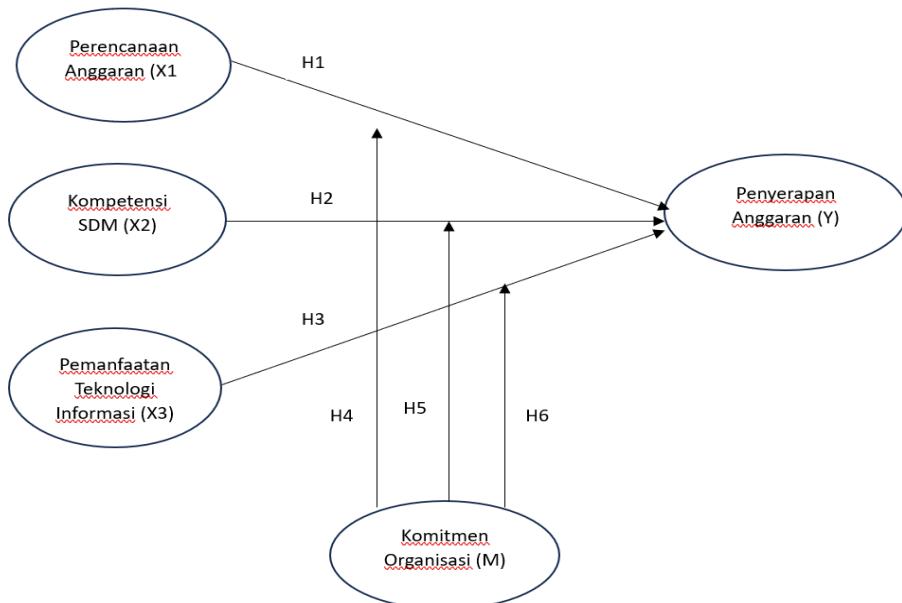
Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008, teknologi informasi adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan, mempersiapkan, menyimpan, memproses, memberikan informasi, menganalisis, serta menyebarkan informasi. Menurut (Darwis, 2024) bahwa teknologi informasi sebagai serangkaian prosedur formal dimana data dikumpulkan, diproses menjadi informasi, dan didistribusikan kepada pengguna. Penggunaan teknologi informasi saat

ini sangat familiar dan tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia. Teknologi informasi juga telah mengubah cara bekerja, berproduksi, berkoordinasi, berpikir dan perubahan besar telah terjadi melalui penggunaan teknologi informasi dalam berbagai sistem bisnis dan organisasi[52]. Teknologi informasi di tempat kerja dirancang untuk membantu para pegawai dan meningkatkan produktivitas kerja mereka serta meningkatkan kolaborasi di antara para pegawai[53]. Pemanfaatan teknologi informasi termasuk didalamnya penggunaan komputer dapat memproses dan menyimpan informasi, serta dapat melipatgandakan kemampuan manusia dalam pengerjaannya. Dengan penggunaan teknologi informasi pekerjaan lebih cepat terselesaikan dan lebih akurat.

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan psikologis antara pegawai dengan atasannya yang mengurangi kemungkinan bahwa mereka akan berhenti dengan sendirinya[54]. Komitmen organisasi adalah disposisi di antara individu untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi karena keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada kesejahteraannya dan memperoleh keuntungan dari nilai-nilai dan tujuannya[55]. Menurut [56] komitmen organisasi dapat dibagi dibagi menjadi tiga kategori: (a) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (b) kesediaan untuk mengerahkan sejumlah besar usaha atas nama organisasi, dan (c) keinginan yang jelas untuk terus menjadi anggota organisasi. Sedangkan menurut penelitian[57] menyatakan bahwa ada tiga komponen dalam komitmen organisasi yaitu : komitmen emosional, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

## KONSEPTUAL PENELITIAN



### Pengaruh Perencanaan Terhadap Penyerapan Anggaran

Penganggaran sektor publik berkaitan dengan proses penetapan jumlah dana yang dialokasikan untuk setiap program dan kegiatan[58]. Sehingga perencanaan menentukan segala kegiatan yang diperlukan dan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan. Apabila dalam suatu organisasi perencanaan telah dilaksanakan dengan baik dan matang, maka pelaksanaan program kegiatan akan terlaksana dengan baik pula[59]. Namun, perencanaan anggaran yang buruk dapat menyebabkan keterlambatan dalam penyerapan anggaran[60]. Proses perencanaan yang tidak terencana dengan baik akan berdampak pada pelaksanaan program kerja, demikian juga jika pelaksanaan kegiatan tidak sesuai dengan r

encana yang telah dirumuskan, maka dapat mempengaruhi target penyerapan anggaran yang telah ditetapkan[58]. Menariknya, pandemi COVID-19 telah memaksa banyak instansi untuk menyesuaikan perencanaan anggaran. Hal ini menunjukkan pentingnya perencanaan yang responsif terhadap perubahan situasi. Ini membuktikan bahwa perencanaan anggaran yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan penyerapan anggaran. Oleh karena itu, institusi publik perlu memberikan perhatian khusus pada proses perencanaan anggaran mereka untuk meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran. Perencanaan anggaran memainkan peran penting dalam menentukan seberapa besar anggaran

yang berhasil diserap oleh berbagai institusi publik. Berdasarkan teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diajukan hipotesis:

H1: Penyerapan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

### **Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran**

Keberhasilan dalam pengelolaan anggaran dapat dilihat dari penyerapan anggaran yang merata setiap triwulan / tahunan, yang tentunya tidak terlepas dengan kompetensi sumber daya manusia pengelola keuangan itu sendiri. Kompetensi sumber daya manusia pengelola keuangan memegang peranan penting dalam proses penyerapan anggaran. Kompetensi sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas demi keberhasilan organisasi[16]. Setiap pegawai harus meningkatkan keterampilannya, sehingga dapat digunakan di tempat kerja[61]. Hal ini didasari oleh keyakinan bahwa optimalisasi penyerapan anggaran tentu tidak terlepas dari kompetensi sumber daya manusia. Dengan demikian, aparatur yang bertugas mengelola keuangan harus memiliki kompetensi yang cukup baik, karena kemampuan sumber daya manusia merupakan faktor yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran[24]. Bagaimana cara menempatkan sumber daya manusia yang tepat dalam posisi yang sesuai. Sumber daya manusia yang kompeten sangatlah penting untuk memastikan bahwa anggaran diserap secara efisien dan efektif, yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika individu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, mereka dapat merencanakan dan melaksanakan anggaran dengan lebih efektif, yang mengarah ke tingkat penyerapan yang lebih tinggi[62].

H2 : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

### **Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap penyerapan Anggaran**

Dampak penggunaan teknologi informasi dapat dirasakan di semua bidang aktivitas manusia, namun dapat menghasilkan manfaat yang berbeda-beda[63]. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyerapan anggaran, terutama dalam konteks pemerintahan. Teknologi informasi berperan signifikan dalam mempercepat proses pengolahan data serta meningkatkan akurasi informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Selain itu, penggunaan teknologi informasi diuntungkan dengan menghemat waktu dan biaya melalui percepatan transaksi dan komunikasi[64]. Teknologi informasi meningkatkan penyerapan anggaran dengan memberdayakan manajemen, mengurangi tuntutan informasi, dan meningkatkan kolaborasi internal pada penggunaan sumber daya. Akibatnya, implementasi teknologi informasi yang efektif mengarah pada pengelolaan anggaran yang lebih efisien, sehingga memfasilitasi penyerapan sumber daya yang dianggarkan dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan[65].

H3 : Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan terhadap Penyerapan Anggaran yang**

Komitmen organisasi memperkuat proses perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Ketika komitmen organisasi tinggi, hal tersebut dapat meningkatkan efektivitas perencanaan anggaran, yang mengarah pada hasil penyerapan anggaran yang lebih baik[15]. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat mengurangi efek perencanaan terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian, komitmen organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan efektivitas perencanaan terhadap penyerapan anggaran.

H4: Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran**

Pegawai merupakan salah satu aset dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam mengimplementasikan kompetensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk dalam pengelolaan anggaran. Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dan didukung oleh komitmen organisasi akan berupaya melakukan pengelolaan anggaran secara baik, sehingga dapat meningkatkan penyerapan anggaran secara optimal[66].

H5 : Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran

## **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Penyerapan Anggaran**

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran. Dengan komitmen yang tinggi, pegawai dalam organisasi lebih cenderung menggunakan teknologi informasi secara optimal, yang tentunya berkontribusi pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran dan penyerapan anggaran yang lebih baik, serta meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dari pimpinan dan anggota organisasi dapat memperkuat implementasi TI, sehingga memaksimalkan manfaat yang diperoleh dari teknologi tersebut[67].

H6 : Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran

## **II. METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang memakai data berupa angka dan menggunakan analisis statistik[68].

### **Populasi Penelitian**

Populasi terdiri dari: objek/subjek yang memiliki kualitas dan kelebihan yang digunakan untuk diamati dan diambil kesimpulannya[68]. Populasi adalah kelompok orang, peristiwa atau hal menarik yang ingin disampaikan oleh peneliti[69]. Populasi penelitian ini yaitu Satuan Kerja di Wilayah Yurisdiksi Pengadilan Tinggi Agama Surabaya yang terdiri dari 37 Satuan Kerja Pengadilan Agama.

### **Sampel Penelitian**

Sampel penelitian adalah bagian dari populasi yang dipilih dari populasi akan tetapi tidak semua bagian dari populasi membentuk sampel[69]. Jumlah sampel yang representatif adalah 5 sampai dengan 10 kali dengan jumlah indikator dalam penelitian, akan lebih baik jika 10 kali indikator dalam penelitian[70]. Jumlah indikator dalam penelitian ini ada 21 indikator, sehingga jumlah sampel representatif dalam penelitian ini yaitu  $10 \times 21 = 210$  responden.

Dari 210 responden tersebut tidak semuanya memenuhi kriteria atau kualifikasi yang sesuai dengan penelitian. Adapun kriteria dalam *purposive sampling* sebagai berikut:

1. Memiliki masa kerja > 1 tahun
2. Sebagai pengelola anggaran yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), pejabat pembuat Komitmen (PPK), pejabat Penandatangan SPM (PPSPM) dan Bendahara Pengeluaran (BP)
3. Mengerti dalam rencana penganggaran dalam hal ini bagian perencanaan / Kasubbag Perencanaan

Dari kriteria tersebut jumlah pengelola anggaran pada 37 satuan kerja =  $37 \times 4$  orang = 148 orang / responden, dan jumlah kasubbag perencanaan =  $37 \times 1$  orang = 37 orang / responden. Sehingga diperoleh jumlah keseluruhan sampel yang memenuhi kriteria sebanyak 185 orang .

### **Pengumpulan Data**

Sumber data pada penelitian ini ada dua yaitu dari data sekunder dan primer. Data primer bersumber dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 185 responden yang tersebar pada 37 Satuan Kerja Pengadilan Agama Di Jawa Timur. Sedangkan data sekunder bersumber dari Laporan Pagu dan Realisasi pada Aplikasi OMSPAN <https://spanint.kemenkeu.go.id/spanint/latest/app/>

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah sesuatu yang bisa dalam bentuk apa pun yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti, sehingga diperoleh informasi yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan[68]. Berikut variabel dalam penelitian ini :

**Tabel 1 Variabel Penelitian**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	Perencanaan Anggaran (X1)	Perencanaan anggaran adalah proses pengembangan rencana pembentukan, distribusi dan redistribusi sumber daya keuangan sesuai dengan pembentukan unit sistem anggaran, selama periode pelaporan berdasarkan tujuan dan tugas anggaran yang ditentukan dengan strategi pembangunan sosial-ekonomi negara[71].	Menurut[71] indikator perencanaan anggaran terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participation</li> <li>● Accuracy</li> <li>● Necessity</li> <li>● Priority</li> <li>● Flexibility</li> </ul>	[71]
2	Kompetensi SDM (X2)	Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, pengalaman, keterampilan teknik dan lunak, motif, emosi dan perilaku dalam memprediksi potensi keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan[72].	Indikator pada variabel kompetensi menurut[72] terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengetahuan</li> <li>● Pengalaman</li> <li>● Perilaku</li> <li>● Keterampilan</li> <li>● Motif</li> </ul>	[72]
3	Pemanfaatan Teknologi Informasi (X3)	Teknologi informasi merupakan gabungan dari teknologi komputer dan telekomunikasi serta berbagai teknologi lainnya seperti perangkat keras, perangkat lunak, database, teknologi jaringan, dan peralatan telekomunikasi lainnya[32].	Menurut[32] indikator pemanfaatan teknologi informasi adalah <ul style="list-style-type: none"> <li>● penggunaan komputer</li> <li>● Software</li> <li>● database</li> <li>● pemanfaatan jaringan internet.</li> </ul>	[32]
4	Penyerapan Anggaran (Y)	Penyerapan anggaran adalah realisasi anggaran dalam suatu periode tertentu[73]	Indikator pada variabel penyerapan anggaran menurut[73] terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Perbandingan antara penyerapan anggaran dengan target penyerapan anggaran</li> <li>● Konsistensi dalam penyerapan anggaran triwulan</li> <li>● Ketepatan waktu dalam melaksanakan program kegiatan</li> <li>● Jadwal penyerapan setiap bulan</li> </ul>	[73]
5	Komitmen Organisasi (M)	Komitmen organisasi adalah kecenderungan seseorang untuk tetap dalam organisasi[74].	Indikator dalam variabel komitmen organisasi menurut[74] terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Affective Commitment</li> <li>● Normative Commitment</li> <li>● Continuance Commitment</li> </ul>	[74]

## Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses yang dilakukan setelah data berhasil dikumpulkan, baik melalui observasi, kuesioner, wawancara, atau metode lainnya. Setelah itu, data tersebut ditabulasi dan kemudian diproses dengan teknik analisis yang sesuai. Dengan cara ini, siswa secara aktif terlibat dalam penelitian, sehingga dapat memperoleh hasil yang relevan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian[75]. Data tersebut dianalisis menggunakan metode SEM-PLS untuk menguji serta mengevaluasi pengaruh dari perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran, dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Analisis PLS terdiri dari dua sub-model, yaitu outer model dan inner model. Outer model menunjukkan hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya, sedangkan inner model menunjukkan hubungan antar konstruk. Berikut adalah persamaan dalam penelitian ini:

Model 1:

$$PA = \beta_1 (PRA) + \beta_2 (KSDM) + \beta_3 (PTI) + e$$

Model 2:

$$PA = \beta_1 (PRA) + \beta_2 (KSDM) + \beta_3 (PTI) + \beta_4 (KO^*PRA) + \beta_5 (KO^*KSDM) + \beta_6 (KO^*PTI) + e$$

Keterangan:

PA	: Penyerapan Anggaran
PRA	: Perencanaan Anggaran
KSDM	: Kompetensi Sumber Daya Manusia
PTI	: Pemanfaatan Teknologi Informasi
KO	: Komitmen Organisasi
KO*PRA	: Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Perencanaan Anggaran
KO*KSDM	: Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia
KO*PTI	: Interaksi antara Komitmen Organisasi dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi

### A. Outer Model Testing (Measurement Model)

Analisis model pengukuran (outer model) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, yaitu uji validitas (ketepatan) dan uji reliabilitas (keandalan).

#### 1. Uji Validitas

Ada dua metode dalam uji validitas, yaitu convergent validity dan discriminant validity.

- Convergent Validity  
Indikator dikatakan valid apabila nilai outer loading > 0.7 atau nilai AVE > 0,5[76][1].
- Discriminant Validity

Discriminant validity adalah konsep tambahan yang berarti bahwa dua konsep yang berbeda secara konseptual menunjukkan perbedaan yang memadai[1]. Untuk mengukur discriminant validity terdapat 3 (tiga) cara, yaitu Kriteria Fornell-Larcker, Cross Loading dan Heteroit-Monoroit Ratio (HTMT). Kriteria HTMT jelas lebih unggul daripada pendekatan klasik untuk penilaian discriminant validity seperti kriteria Fornell-Larcker dan (sebagian) cross loading, yang sebagian besar tidak dapat mendeteksi kurangnya validitas diskriminan. HTMT adalah metode baru untuk menilai validitas diskriminan dalam pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial, yang merupakan salah satu komponen utama dalam evaluasi model. Jika nilai HTMT < 0.90 maka discriminant validity telah ditentukan antara dua konstruk dan bersifat reflektif.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk menetapkan instrumen yang ada pada kuesioner dapat dipakai lebih dari satu kali, minimal pada responen yang sama. Jika Cronbach's alpha nilainya > 0,7 suatu konstruk dan dikatakan reliabel.

### B. Inner Model Testing (Structural Model)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab-akibat antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Pengujian model struktural atau pengukuran bagian dalam juga dikenal sebagai analisis inner model. Aktivitas siswa yang secara langsung dilibatkan melalui praktik, kolaborasi, dan integrasi seni mendukung pemahaman konsep kinematika yang abstrak. Pendekatan model struktural relevan dalam penelitian. Terdapat beberapa aspek yang perlu dianalisis dalam model struktural, yaitu Collinearity/Variance Inflation Factor (VIF) dan R Square.

#### 1. Collinearity (Collinearity/Variance Inflation Factor/VIF)

Uji kolinearitas (Collinearity/Variance Inflation Factor/ VIF) bertujuan untuk membuktikan apakah korelasi antar variabel laten/ konstruk kuat atau tidak. Nilai untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF  $> 5,0$  berarti terdapat masalah kolinieritas dan sebaliknya jika  $VIF < 5,0$  tidak terjadi masalah kolinieritas. Uji kolinieritas/VIF hanya untuk penelitian formatif, sedangkan untuk penelitian reflektif tidak berlaku Uji Collinearity[77].

## 2. Coefficient of Determination (R-Square)

Analisis R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa baik prediksi model itu akurat. Dengan kata lain, ini menilai seberapa besar perubahan nilai variabel terikat dipengaruhi oleh perubahan nilai variabel bebas dalam model jalur tersebut. Semakin besar angka R-Square, maka semakin baik variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Jika nilai R-Square adalah 0,75, maka model PLS dianggap kuat. Jika 0,50, maka model PLS dianggap sedang. Jika 0,25, maka model PLS dianggap lemah.[78][76] dalam [1].

## C. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji outer model dan inner model, selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel endogen dengan variabel eksogen. Dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, jika  $P\text{-value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jika  $P\text{-value} \geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Selain itu dilakukan uji F-square untuk mengetahui effect size model. F-square untuk direct effect ( $0,02 = \text{rendah}$ ), ( $0,15 = \text{sedang}$ ), dan ( $0,35 = \text{tinggi}$ ).

## D. Analisis Variabel Moderasi

Pengujian hipotesis moderasi dilakukan dengan Moderated Regression Analysis (MRA) yang diestimasi menggunakan PLS. Variabel moderasi dianggap signifikan jika nilai t signifikan kurang dari atau sama dengan 0,05. Kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut:

Hipotesis ditolak bila  $t\text{-hitung} < 1,96$  atau nilai  $\text{sig} > 0,05$

Hipotesis diterima bila  $t\text{-hitung} > 1,96$  atau nilai  $\text{sig} < 0,05$

Sedangkan untuk mengetahui effect size moderasi digunakan F Square. F square untuk uji moderasi ( $0,005 = \text{rendah}$ ), ( $0,01 = \text{sedang}$ ) dan ( $0,025 = \text{tinggi}$ )[77]. Pedoman untuk menilai F square adalah bahwa nilai  $0,02$ ,  $0,15$ , dan  $0,35$ , masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar dari variabel laten eksogen[78].

## E. Uji Kecocokan Model

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians yang bertujuan untuk menguji teori model yang berfokus pada studi prediksi. Oleh karena itu, beberapa ukuran dikembangkan untuk menunjukkan bahwa model yang diajukan dapat diterima, seperti *R-square*, *Q-Square*, *SRMR*, *PLS Predict*. *R-square* menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen / eksogen terhadap variabel dependen / endogen. *R-square* 0.19 dikatakan rendah, 0.33 sedang dan 0.67 tinggi[79]. *Q-Square* sebagai ukuran relatif relevansi prediktif, nilai 0.02, 0.15, dan 0.35 menunjukkan bahwa konstruk eksogen memiliki relevansi prediktif yang kecil, sedang, atau besar terhadap konstruk endogen[78]. *Standardized Root Mean Square* (SRMR) adalah ukuran kecocokan model dari SEM PLS yang digunakan untuk mencegah model *misspecification* [80]. Batas Nilai SRMR adalah dibawah 0.08 (direkomendasikan) akan tetapi antara 0.08 - 0.10 (masih dapat diterima). Ketiga pengujian tersebut masih belum cukup untuk menentukan apakah model sudah cocok atau belum maka dilakukan *PLS Predict*. *PLS Predict* adalah metode validasi untuk menyatakan apakah model PLS yang dibangun memiliki kekuatan prediksi yang baik[80]. Bila nilai RMSE dan MAE model PLS lebih rendah dari regresi linier maka model PLS mempunyai kekuatan prediksi baik.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis penelitian ini dilakukan dengan pendekatan metode kuantitatif, yaitu dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis berupa partial least square (PLS). Variabel yang terlibat dalam penelitian ini meliputi perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, penyerapan anggaran dan komitmen organisasi.

### A. Karakteristik Responden

Kuesioner diberikan kepada 185 responden pengelola anggaran yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatangan SPM PPSPM), Bendahara Pengeluaran (BP) dan Kasubbag Perencanaan. Jumlah Kuesioner yang kembali sebanyak 185 Kuesioner dengan kriteria sebagai berikut :

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	103	55.68%
	Perempuan	82	44.32%
Jabatan	KPA	37	20%
	PPK	37	20%
	PPSPM	37	20%
Perencanaan	Perencanaan	37	20%
	BP	37	20%
	SMA / Sederajat	3	1.62%
Pendidikan	Diploma (D1/D2/D3)	15	8.11%
	D4/ Sarjana	107	57.84%
	S2	60	32.43%
Masa Kerja	1 - 5 tahun	42	22.70%
	6 - 10 tahun	13	7.03%
	11 – 15 tahun	59	31.89%
Masa Kerja	16– 20 tahun	38	20.54%
	>20 tahun	33	17.84%

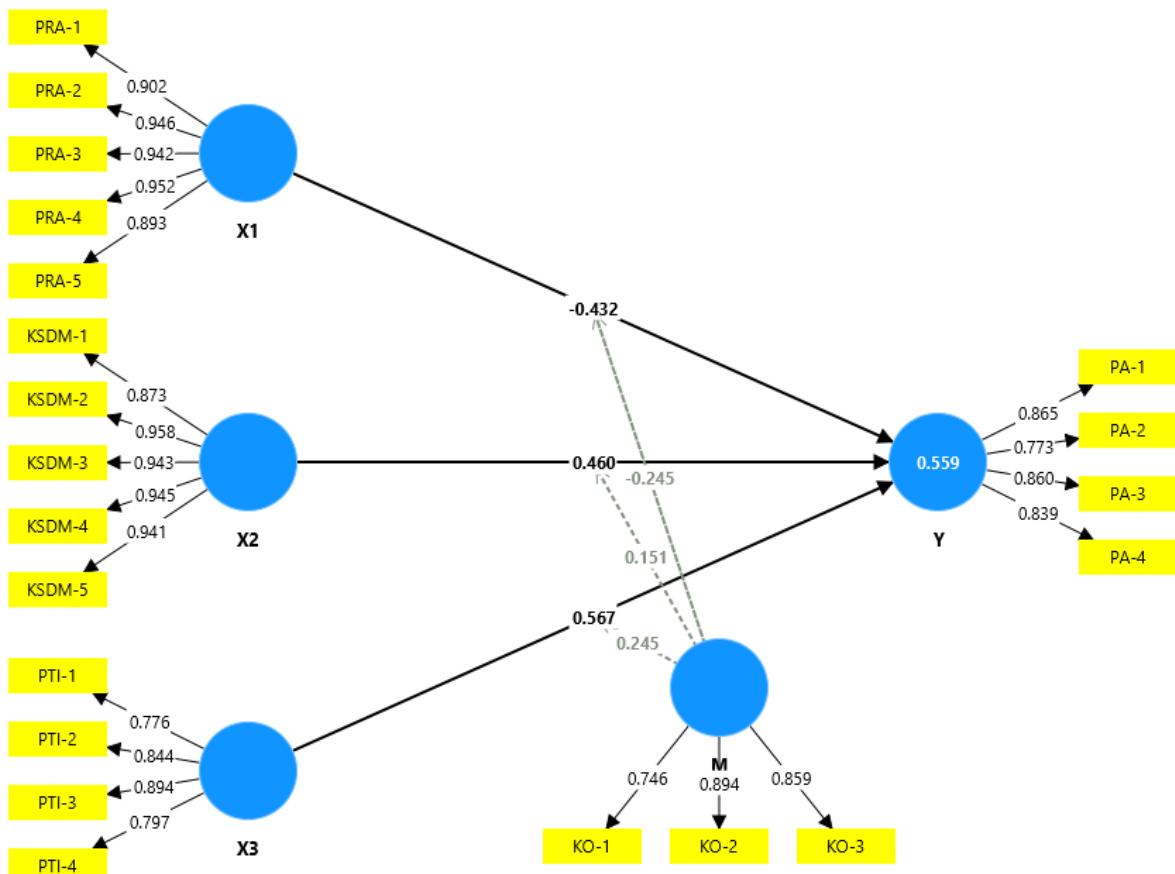
Berdasarkan tabel 2 dapat diinformasikan bahwa jumlah responden dilihat dari jenis kelamin laki-laki 103 orang (55.68%) dan Perempuan 82 orang (44.32%). Apabila dilihat dari jenjang pendidikan yang paling banyak adalah D4/Sarjana 107 orang (57.84%), s2 60 orang (32.43%), Diploma (D1/D2/D3) 15 orang (8.11%) dan SMA / sederajat 3 orang (1.62%). Sedangkan apabila dilihat dari segi masa kerja, masa kerja yang lebih banyak adalah 11-15 tahun sebanyak 59 orang (31.89%), 1-5 tahun 42 orang (22.70%), 16-20 tahun 38 orang (20.54%), >20 tahun 33 orang (17.84%), dan 6-10 tahun 13 orang (7.03%).

## B. Analisis Data

### 1. Outer Model Testing (Measurement Model)

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif dimana variabel perencanaan anggaran, kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, penyerapan anggaran dan komitmen organisasi

diukur secara reflektif. Dalam (Sarstedt et al., 2021) evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor  $\geq 0.70$  composite reliability  $\geq 0.70$  cronbach's alpha  $\geq 0.70$  dan average variance extracted (AVE  $\geq 0.50$ ) serta evaluasi validitas diskriminan yaitu kriteria Fornell dan Larcker serta HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) dibawah 0.90.



Gambar 2. PLS Output

Tabel 3. Outer Model Measurement

Construct	Outer Loading $\geq 0.70$	Cronbach's Alpha $\geq 0.70$	Composite Reliability $\geq 0.70$	AVE $\geq 0.50$
Perencanaan Anggaran (PRA) (X1)				
PRA-1	0.902			
PRA-2	0.946			
PRA-3	0.942	0.785	0.873	0.698
PRA-4	0.952			
PRA-5	0.893			
Kompetensi SDM (KSDM) (X2)				
KSDM-1	0.873			
KSDM-2	0.958			
KSDM-3	0.943	0.959	0.968	0.860
KSDM-4	0.945			
KSDM-5	0.941			
Pemanfaatan TI (PTI) (X3)				
PTI-1	0.776			
PTI-2	0.844			
PTI-3	0.894	0.962	0.971	0.870
PTI-4	0.797			
Komitmen Organisasi (KO) (M)				
		0.746	0.894	0.859
			KO-1	KO-2
				KO-3

Construct	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
	$\geq 0.70$	$\geq 0.70$	$\geq 0.70$	$\geq 0.50$
KO-1	0.746			
KO-2	0.894	0.849	0.898	0.688
KO-3	0.859			
Penyerapan Anggaran (PA) (Y)				
PA-1	0.865			
PA-2	0.773	0.855	0.902	0.697
PA-3	0.860			
PA-4	0.839			

Berdasarkan tabel 3, semua konstruk merefleksikan indikator dengan loading faktor (LF) memiliki nilai  $> 0.70$ . Tingkat reliabilitas semua variabel dapat diterima dengan nilai Composite reliability serta Cronbach's alpha  $>0,70$  serta convergent validity yang ditunjukkan oleh AVE  $>0,50$ . Variabel perencanaan anggaran lebih kuat dicerminkan oleh PRA-4 (LF=0.952) yaitu penyusunan anggaran dibuat sesuai dengan prioritas kegiatan yang strategis dan PRA-2 (LF=0.946) yaitu penyusunan anggaran dibuat berdasarkan data dan informasi yang akurat. Jadi perencanaan anggaran semakin baik jika penyusunan anggaran disusun berdasarkan prioritas kegiatan serta data dan informasi yang akurat. Variabel Kompetensi SDM diukur oleh 5 item yang valid dimana outer loading terletak antara 0.873 - 0.958 yang menunjukkan bahwa kelima item tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan kompetensi sumber daya manusia. Diantara kelima item pengukuran yang valid, kompetensi sumber daya lebih kuat dicerminkan oleh KSDM-2 (LF=0,958) yaitu Pengelola Anggaran selalu mampu menyelesaikan proses pencairan anggaran sesuai dengan waktu yang ditentukan dan KSDM-4 (LF=0.945) yaitu pengelola anggaran mampu memanfaatkan teknologi informasi dalam melaksanakan pengelolaan anggaran dan. Jadi kompetensi sumber daya manusia pengelola direfleksikan oleh pengelola anggaran yang mampu menyelesaikan proses pencairan anggaran dan mampu memanfaatkan teknologi informasi dalam melaksanakan pengelolaan anggaran. Begitupun juga untuk variabel pemanfaatan teknologi informasi diukur oleh 4 item yang valid dimana outer loading terletak antara 0.776-0.894 yang menunjukkan bahwa keempat item tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan teknologi informasi. pemanfaatan teknologi informasi lebih kuat dicerminkan oleh PTI-3 (LF=0,894) yaitu Aplikasi SAKTI memudahkan pengelola keuangan dalam menyimpan dan mengelola informasi keuangan dan PTI-2 (LF=0.844) yaitu Aplikasi SAKTI yang digunakan selama ini telah membuat pekerjaan pengelola keuangan menjadi lebih efektif efisien. Jadi pemanfaatan teknologi informasi yang tinggi dicerminkan pada penggunaan aplikasi SAKTI untuk menyimpan dan mengelola informasi keuangan sehingga pengelolaan keuangan lebih efektif dan efisien.

Tahap selanjutnya adalah memeriksa validitas diskriminan, dalam penelitian ini menggunakan Fornell Larcker, Cross Loading dan HTMT

**Tabel 4. Validitas Diskriminan dengan Fornell Larcker**

	KO	PRA	KSDM	PTI	PA
<b>KO</b>	0.835				
<b>PRA</b>	0.430	0.927			
<b>KSDM</b>	0.482	0.859	0.933		
<b>PTI</b>	0.484	0.666	0.729	0.829	
<b>PA</b>	0.579	0.425	0.547	0.626	0.835

Pengujian validitas diskriminan dengan Fornell Larcker, seperti yang terlihat pada Tabel 4 menunjukkan nilai akar AVE dimensi KO 0.835 lebih tinggi dari korelasinya dengan PRA 0.430, lebih tinggi korelasinya dengan KSDM 0.482 dan seterusnya sampai dengan PA 0.579. Hasil ini menunjukkan pemenuhan validitas diskriminan yang baik untuk dimensi PA. Secara keseluruhan setiap dimensi mempunyai akar AVE lebih tinggi daripada korelasi dimensi tersebut dengan dimensi lainnya. Sehingga validitas diskriminan terpenuhi untuk seluruh dimensi pengukuran.

**Tabel 5. Cross Loading**

	KO	PRA	KSDM	PTI	PA
KO-1	<b>0.746</b>	0.226	0.281	0.317	0.358
KO-2	<b>0.894</b>	0.456	0.492	0.488	0.570
KO-3	<b>0.859</b>	0.355	0.400	0.384	0.491
PRA-1	0.426	<b>0.902</b>	0.788	0.582	0.391
PRA-2	0.381	<b>0.946</b>	0.780	0.624	0.380
PRA-3	0.356	<b>0.942</b>	0.786	0.589	0.348
PRA-4	0.384	<b>0.952</b>	0.819	0.620	0.379
PRA-5	0.433	<b>0.893</b>	0.800	0.657	0.453
KSDM-1	0.362	0.823	<b>0.873</b>	0.628	0.429
KSDM-2	0.496	0.816	<b>0.958</b>	0.695	0.541
KSDM-3	0.449	0.813	<b>0.943</b>	0.733	0.525
KSDM-4	0.495	0.776	<b>0.945</b>	0.684	0.554
KSDM-5	0.428	0.790	<b>0.941</b>	0.648	0.489
PTI-1	0.383	0.791	0.767	<b>0.776</b>	0.409
PTI-2	0.373	0.597	0.634	<b>0.844</b>	0.483
PTI-3	0.388	0.576	0.623	<b>0.894</b>	0.588
PTI-4	0.458	0.322	0.445	<b>0.797</b>	0.564
PA-1	0.414	0.356	0.481	0.535	<b>0.865</b>
PA-2	0.495	0.422	0.490	0.437	<b>0.773</b>
PA-3	0.507	0.304	0.416	0.557	<b>0.860</b>
PA-4	0.517	0.347	0.448	0.551	<b>0.839</b>

Berdasarkan Tabel 5 semua item pengukuran komitmen organisasi (KO-1,KO-2 dan KO-3) berkorelasi lebih tinggi dengan variabel Komitmen Organisasi. Begitupun juga untuk variabel perencanaan anggaran (PRA-1, PRA2,PRA-3, PRA-4 dan PRA-5) lebih tinggi dari variabel perencanaan anggaran, begitupun untuk variabel kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi dan penyerapan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa memenuhi kriteria .

**Tabel 6. Validitas Diskriminan dengan HTMT**

KO	PRA	KSDM	PTI	PA	KOxPTI	KOxKSDM
KO						
PRA	0.473					
KSDM	0.534	0.895				
PTI	0.579	0.760	0.823			
PA	0.690	0.468	0.603	0.721		
KO x PTI	0.405	0.538	0.567	0.719	0.324	
KO x KSDM	0.389	0.650	0.749	0.593	0.352	0.801
KO x PRA	0.350	0.700	0.628	0.550	0.309	0.785
						0.885

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai HTMT semua pasangan dimensi  $< 0.90$  hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan diterima. Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel-variabel menunjukkan validitas dan reliabilitas yang kuat, sehingga cocok untuk mendukung pelaksanaan pengujian tambahan. Korelasi yang konsisten di antara variabel-variabel tersebut semakin memperkuat kredibilitas model, memastikan bahwa model model tersebut dapat secara efektif mengukur konstruk yang sedang dievaluasi.

## 2. Inner Model Testing

Analisis model internal bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Terdapat beberapa bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural ini yaitu Collinearity/Variance Inflation Factor (VIF) dan R Square. Penelitian ini merupakan penelitian reflektif maka untuk pengujian Collinearity/Variance Inflation Factor/VIF tidak diperlukan[77]. maka uji collinearity menggunakan R Square.

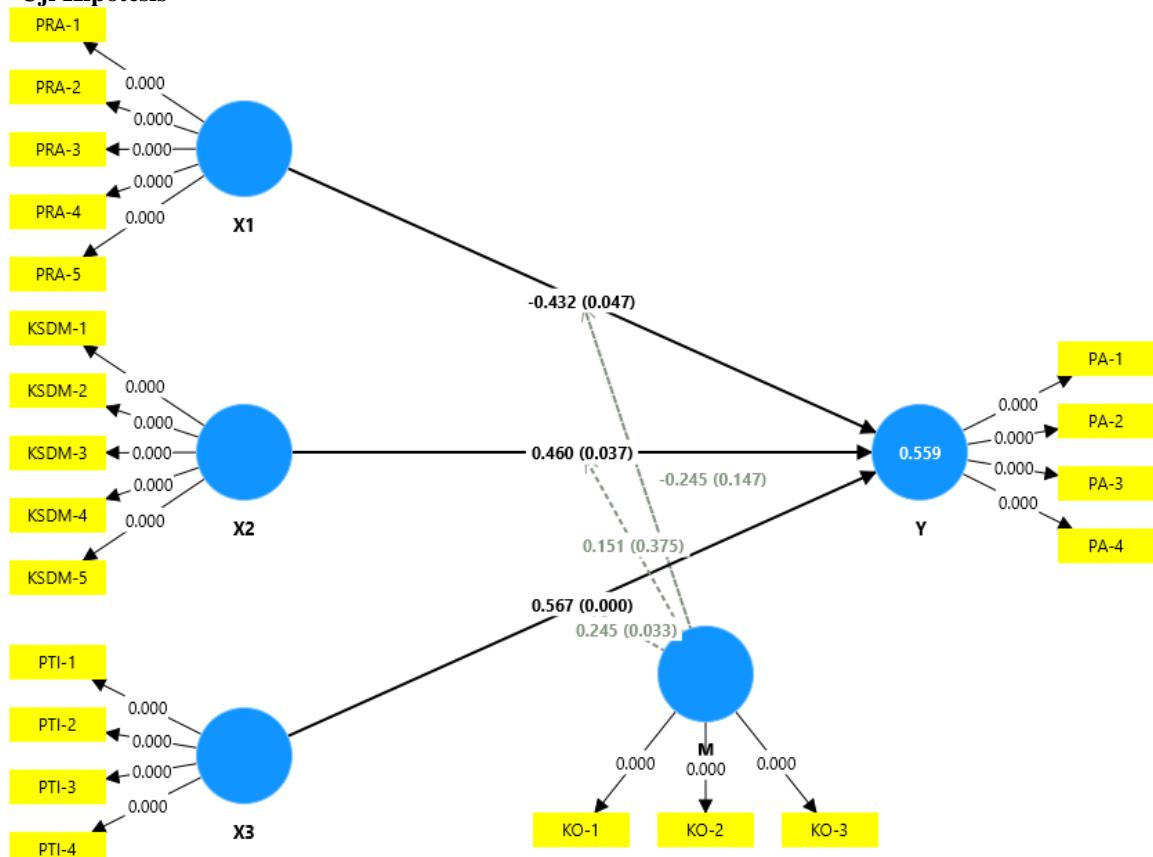
**Tabel 7. R Square**

	R-square	R-square adjusted
PA	0.559	0.541

Berdasarkan tabel 7 hasil analisis koefisien determinasi di atas dapat disimpulkan nilai R Square menunjukkan pengaruh secara simultan dari perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi

adalah sebesar 0.559 dengan nilai R Square Adjusted 0.541. Dapat dijelaskan bahwa seluruh konstruk eksogen perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi secara serentak sebesar 0.559 atau sebesar 55.9%. Sementara itu, untuk nilai R Square Adjusted sebesar 0.541 atau 54.1 % menunjukkan pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi SDM dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi yang masuk dalam kategori sedang karena nilai yang diperoleh berada diantara 0.50 dan 0.75.

## 2. Uji Hipotesis



**Gambar 3. Bootstrapping Output  
Tabel 8. Uji Hipotesis**

	Path Coefficie nt	P Values	95% Selang Kepercayaan Path Coefficient		F Square
			Batas Bawah	Batas atas	
KO -> PA	0.352	0.000	0.202	0.479	0.205
PRA -> PA	-0.432	0.047	-0.898	-0.026	0.065
KSDM -> PA	0.460	0.037	-0.019	0.872	0.051
PTI -> PA	0.567	0.000	0.341	0.874	0.208
KO x PTI -> PA	0.245	0.033	0.051	0.511	0.055
KO x KSDM -> PA	0.151	0.375	-0.162	0.520	0.010
KO x PRA -> PA	-0.245	0.147	-0.660	0.023	0.037

Berdasarkan Tabel 8 hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa:

Hipotesis Pertama (H1) diterima yaitu ada pengaruh signifikan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan path coefficient (-0.432) dan p-value ( $0.047 < 0.05$ ). Setiap perubahan pada perencanaan anggaran maka akan menurunkan penyerapan anggaran. Dalam 95% interval kepercayaan, pengaruh

perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran berkisar antara -0,898 sampai -0,026. Namun, meskipun pengaruh ini negatif, keberadaan perencanaan anggaran tetap memberikan pengaruh sedang atau moderat pada tingkat struktural ( $f^2$  = 0,205).

Hipotesis Kedua (H2) diterima yaitu adanya pengaruh positif signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan path coefficient (0.460) dan p-value ( $0.037 < 0.05$ ). Setiap perubahan pada kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan penyerapan anggaran. Dalam selang 95% besar pengaruh kompetensi sumber daya manusia meningkatkan penyerapan anggaran terletak antara -0.019 sampai 0.872. Meskipun demikian keberadaan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan penyerapan anggaran mempunyai pengaruh rendah dalam tingkat struktural ( $f^2$  = 0.065). Perlunya peningkatan kompetensi sumber daya manusia dinilai penting dimana ketika adanya peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan anggaran maka peningkatan penyerapan anggaran akan meningkat hingga 0.872.

Hipotesis Ketiga (H3) diterima, yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan dari pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran dengan nilai koefisien jalur (0.567) dan nilai p (0.000) yang lebih kecil dari 0.05. Setiap perubahan dalam pemanfaatan teknologi informasi akan berdampak positif pada penyerapan anggaran. Dalam selang 95% besar pengaruh pemanfaatan teknologi informasi meningkatkan penyerapan anggaran terletak antara 0.341 sampai 0.874. Meskipun demikian keberadaan pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan penyerapan anggaran mempunyai pengaruh rendah dalam level structural ( $f^2$  = 0.051). Perlunya peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dinilai penting dimana ketika adanya peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran maka peningkatan penyerapan anggaran akan meningkat hingga 0.874.

Hipotesis Keempat (H4) ditolak dimana komitmen organisasi tidak signifikan sebagai variabel moderasi yaitu memoderasi perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan path coefficient (-0.245) dan p-value ( $0.147 > 0.05$ ).

Hipotesis Kelima (H5) ditolak dimana komitmen organisasi tidak signifikan sebagai variabel moderasi yaitu memoderasi kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan path coefficient (0.151) dan p-value ( $0.375 > 0.05$ ).

Hipotesis keenam (H6) diterima, di mana komitmen organisasi secara positif berperan sebagai variabel moderasi, yaitu memoderasi dampak pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran dengan nilai path coefficient sebesar 0,245 dan p-value sebesar 0,03. Meskipun demikian dalam level structural pengaruh moderasi komitmen organisasi masih tergolong rendah (0.055). Dalam selang kepercayaan 95% dengan meningkatkan komitmen organisasi maka peran moderasi ini akan memperkuat pengaruh komitmen organisasi dalam memoderasi pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran hingga 0.511.

### 3. Uji Model Fit

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan untuk pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti  $R^2$ ,  $Q^2$ , SRMR, PLS Predict, Hair et al (2019) dan Goodness of Fit Index (GoF Index), Sarstedt dan Henseler (2013) serta pemeriksaan robustness model dengan uji linieritas hubungan antar variabel, endogeneity dan heterogenitas sampel model dengan Fimix PLS[80].

**Tabel 9. R Square dan Q square**

	R-square	Q-square
PA	0.541	0.365

Berdasarkan Tabel 9 adalah 0.541 bahwa pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi informasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 54.1 % (pengaruh sedang / moderat) karena diatas 0.50 dan 0.75. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat dan lemah. Nilai  $Q^2$  untuk penyerapan anggaran (0.365) diatas 0 (model predictive relevance). Nilai  $Q^2$  perencanaan anggaran ( $0.365 > 0.25$ ) mempunyai predictive relevance medium.

**Tabel 10. SRMR, D-uls dan d-G**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.057	0.066
D-uls	0.762	1.007
d-G	0.759	0.854

Tabel 10. menunjukkan nilai SRMR  $0.066 < 0.08$  bahwa model cocok dengan data empiris. Menurut (Sarstedt et al., 2021) Nilai RMSE dan MAE pada PLS harus lebih rendah apabila dibandingkan dengan model regresi linier. Pada Tabel 11 PLS Predict, model mempunyai predictive power tinggi bila seluruh nilai RMSE atau MAE model PLS lebih rendah dari model pembanding LM (Model Regresi Linier).

**Tabel 11. PLS Predict**

<b>Qsquare Predict</b>	<b>Model PLS</b>		<b>Model LM</b>	
	<b>RMSE</b>	<b>MAE</b>	<b>RMSE</b>	<b>MAE</b>
PA-1	0.338	0.428	0.470	0.349
PA-2	0.246	0.505	0.545	0.418
PA-3	0.365	0.398	0.431	0.296
PA-4	0.361	0.383	0.388	0.279

### Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan proses penting dalam manajemen keuangan publik maupun swasta. Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memengaruhi penyerapan anggaran secara negatif dan signifikan. Meskipun perencanaan anggaran disusun untuk merencanakan alokasi dan penggunaan anggaran secara efisien, namun dalam situasi tertentu, perencanaan yang kurang tepat dapat berdampak pada penyerapan anggaran yang tidak efektif. Tanpa memastikan anggaran yang dialokasikan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas, sehingga menimbulkan risiko underspending dan overspending. Hal ini membuktikan bahwa perencanaan anggaran bisa juga menghambat dalam proses penyerapan anggaran.

Anggaran yang direncanakan dengan baik dapat diimplementasikan dengan buruk[81]. Sebaliknya semakin buruknya perencanaan anggaran yang dilakukan Pengadilan Agama di Jawa Timur, maka semakin banyak penyerapan yang menumpuk pada Triwulan IV yang berdampak pada tertundanya hasil program yang dilaksanakan Pemerintah. Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran pada Pengadilan Agama di Jawa Timur tidak mengalami kendala dalam penyusunannya. Masalah ini muncul pada saat anggaran berjalan sehingga mempengaruhi penyerapan anggaran. Adanya revisi anggaran yang menjadi kewenangan Direktorat Jenderal Anggaran, sehingga membutuhkan waktu yang lama dan penambahan pagu anggaran berupa Anggaran Belanja Tambahan (ABT)[11] juga akan memperlambat proses penyerapan anggaran yang sesuai dengan target anggaran yang ditetapkan dalam perundang – undangan. Masalah lain dalam perencanaan anggaran adalah kesesuaian dengan data pendukung. Akurasi data menjadi isu jika data yang digunakan tidak benar, sehingga menyebabkan rencana anggaran tidak tepat.[35]. Kesesuaian dengan kebutuhan anggaran bisa menjadi permasalahan apabila anggaran yang telah disetujui turun, jauh dari apa yang disusun pada perencanaan anggaran.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap penyerapan anggaran [35][82]. Berlawanan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran [44][83].

### Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran yang optimal merupakan salah satu indikator penting dalam efektivitas pengelolaan keuangan negara atau daerah. Penyerapan anggaran yang baik menunjukkan bahwa program dan kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan target yang ditetapkan, sehingga memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi penyerapan anggaran adalah kompetensi sumber daya manusia yang terlibat mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan anggaran. SDM yang kompeten akan memahami siklus penganggaran serta memiliki kemampuan dalam menyelesaikan proses pencairan anggaran sesuai dengan waktu yang ditentukan guna mencapai penyerapan yang optimal. Di era digital, penguasaan teknologi dan sistem informasi menjadi bagian penting dari kompetensi SDM. SDM yang kompeten mampu memanfaatkan sistem informasi keuangan dan anggaran untuk pengelolaan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memberikan pengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran. Artinya, semakin kompeten para tenaga keuangan itu, semakin baik pula tingkat penyerapan anggaran yang tercapai. Mendukung hasil penelitian terdahulu bahwa kompetensi sumber daya manusia memberikan dampak positif signifikan terhadap penyerapan anggaran[41][84][73]. Berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak memberikan dampak signifikan terhadap penyerapan anggaran[85][86].

### **Pengaruh Pemanfaatan teknologi Informasi Terhadap Penyerapan Anggaran**

Pemanfaatan teknologi informasi (PTI) telah menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di berbagai organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan otomatisasi proses administrasi keuangan, seperti pengajuan, pencairan, dan pelaporan anggaran. Sistem yang terintegrasi dapat meminimalisir kesalahan manusia (*human error*), mempercepat proses persetujuan, dan meminimalkan birokrasi yang berbelit-belit. Hal ini secara signifikan meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam penyerapan anggaran. Dengan teknologi informasi, satuan kerja dapat memantau penyerapan anggaran secara *real-time* melalui dashboard atau sistem informasi keuangan. Hal ini memungkinkan pengelola keuangan untuk mengidentifikasi keterlambatan atau penyimpangan sejak dini dan mengambil tindakan korektif dengan cepat. Dengan mengadopsi Aplikasi SAKTI, satuan kerja dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran.

Penelitian ini mendukung penelitian[87] menunjukkan bahwa Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) secara signifikan meningkatkan pengelolaan dana publik di Negara Bagian Ekiti, Nigeria, terutama melalui manajemen pengumpulan data yang efektif, manajemen keamanan informasi, dan infrastruktur komunikasi digital, yang secara positif dapat mempengaruhi penyerapan anggaran. Pemanfaatan teknologi informasi berupa penggunaan *e-procurement* berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran di Provinsi Lampung dan Bangka Belitung[88]. Penelitian lain menyatakan bahwa Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran[32]. Investasi dalam teknologi informasi mengurangi kelonggaran anggaran, sehingga meningkatkan kegiatan pengendalian anggaran[89]. Ini menunjukkan bahwa TI berpengaruh positif pada penyerapan anggaran melalui peningkatan efisiensi manajemen anggaran.

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran**

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang akan dicapai[90]. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pengelola anggaran mengarahkan seluruh kemampuannya untuk menyusun perencanaan anggaran yang akurat. Hal tersebut sulit terjadi apabila tidak semua terlibat dalam merencanakan anggaran yang tentu saja akan berpengaruh pada komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga berdampak pada penyerapan anggaran. Komitmen semua pemangku kepentingan memegang peranan penting dalam keberhasilan program kegiatan. Semakin tinggi komitmen seseorang dalam mencapai tujuan akan mendorongnya untuk melakukan usaha yang lebih atau dengan kata lain dapat dianggap sebagai motivasi yang kuat dalam mencapai tujuan yaitu penyerapan anggaran yang diharapkan[81].

Komitmen organisasi yang tidak memperkuat dampak perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran juga dipengaruhi oleh rendahnya keinginan pengelola anggaran untuk tetap berada dalam organisasi. Hal ini dibuktikan jawaban responden menjawab netral. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran[91][35][81]. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh[92][93][15][14].

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran**

Komitmen organisasi dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi kinerja organisasi, termasuk dalam hal penyerapan anggaran. Komitmen organisasi seharusnya memperkuat pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi untuk menggunakan kompetensinya secara maksimal demi kepentingan organisasi. Namun, dalam beberapa kasus komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumberdaya manusia dengan penyerapan anggaran. Jika komitmen organisasi rendah, meskipun kompetensi SDM tinggi, penyerapan anggaran cenderung tidak optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada peningkatan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk dalam hal penyerapan anggaran.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran[94][95][35][34]. Berbanding terbalik dengan penelitian[96][97].

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Pemanfaatan teknologi Informasi Terhadap Penyerapan Anggaran**

Pemanfaatan teknologi informasi (PTI) telah menjadi bagian integral dari pengelolaan organisasi modern, termasuk dalam pengelolaan anggaran. Di satu sisi, TI menawarkan potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyerapan anggaran melalui otomatisasi proses, peningkatan akurasi data, dan transparansi. Namun, disisi

lain, investasi TI yang tidak tepat sasaran atau kurangnya kesiapan organisasi justru dapat menghambat penyerapan anggaran. Di sinilah peran penting komitmen organisasi sebagai faktor moderasi. Berdasarkan Teori TAM (*Technology Acceptance Model*) menjelaskan bagaimana pengguna menerima dan menggunakan teknologi berdasarkan persepsi tentang kegunaan (*usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*ease of use*). Komitmen organisasi dapat mempengaruhi persepsi ini, di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih melihat TI sebagai alat yang berguna dan mudah digunakan.

Ketika komitmen organisasi tinggi, implementasi TI cenderung lebih sukses karena didukung oleh partisipasi aktif, kolaborasi, dan pemahaman yang mendalam tentang manfaat TI bagi organisasi. Sebaliknya, komitmen yang rendah dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemanfaatan teknologi informasi yang optimal, dan akhirnya menghambat penyerapan anggaran. Hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai moderator pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran, artinya H6 diterima. Penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam hal implementasi SIPD. Pendekatan ini relevan dengan penyerapan anggaran[36].

#### IV. KESIMPULAN

Hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perencanaan anggaran dilakukan dengan baik, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan penyerapan anggaran. Kompetensi sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Kualitas SDM yang mengelola anggaran, mulai dari perencanaan hingga pelaporan, sangat menentukan keberhasilan penyerapan anggaran. SDM yang kompeten mampu mengelola anggaran dengan baik, sehingga mempercepat proses penyerapan anggaran. Penggunaan teknologi informasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penyerapan anggaran. Teknologi informasi dapat memfasilitasi akses informasi, mempercepat proses persetujuan, dan meningkatkan akurasi pelaporan anggaran. Komitmen organisasi berhasil sebagai moderator pada pemanfaatan teknologi informasi terhadap penyerapan anggaran, namun sebaliknya pada perencanaan anggaran dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi hanya memperkuat hubungan antara pemanfaatan teknologi informasi dan penyerapan anggaran, tetapi tidak memiliki efek moderasi pada variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa, terlepas dari tinggi rendahnya komitmen organisasi, perencanaan anggaran dan kompetensi SDM memberikan pengaruh yang konstan terhadap penyerapan anggaran.

Penelitian ini membuktikan peran penting kompetensi SDM dan pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Selain hal tersebut, penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai peran penting komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dalam konteks pengelolaan anggaran. Temuan bahwa komitmen organisasi hanya memoderasi pemanfaatan teknologi informasi menambah pemahaman tentang batasan dan ruang lingkup moderasi dalam konteks penyerapan anggaran. Semua Satuan Kerja sebaiknya fokus pada peningkatan kompetensi SDM dan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan penyerapan anggaran. Pelatihan dan pengembangan SDM serta investasi dalam teknologi informasi dapat menjadi strategi yang efektif. Meskipun perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan, hal ini tidak berarti perencanaan dapat diabaikan. Perencanaan tetap penting sebagai dasar pengelolaan anggaran, namun perlu diikuti dengan implementasi yang efektif. Selain itu Pimpinan organisasi perlu berupaya membangun dan memelihara komitmen organisasi yang tinggi terhadap tujuan dan sasaran anggaran melalui komunikasi yang efektif, pemberian penghargaan, dan pengembangan budaya organisasi yang positif sehingga dapat meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran.

Penelitian ini dilakukan dalam sektor publik yaitu Pengadilan Agama di wilayah yurisdiksi Pengadilan Tinggi Agama Surabaya sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke semua jenis organisasi atau sektor. Penelitian ini hanya menguji tiga variabel independen (perencanaan anggaran, kompetensi SDM, dan pemanfaatan teknologi informasi) serta satu variabel moderasi (komitmen organisasi). Sehingga memungkinkan variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini juga memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran. Selain itu penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei yang memiliki keterbatasan dalam menggali informasi mendalam. Penelitian kualitatif atau mixed-methods mungkin dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi penyerapan anggaran, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau faktor eksternal seperti regulasi pemerintah dengan cakupan yang lebih luas di berbagai jenis organisasi atau sektor untuk menguji generalisasi temuan penelitian ini.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Dengan penuh rasa hormat, kami menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Fakultas Hukum, Bisnis dan Ilmu Sosial (FBHIS) Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Khususnya Prodi Magister Manajemen atas dukungan akademik dan fasilitas yang telah diberikan selama proses penelitian ini. Kami juga mengucapkan terima kasih yang tulus kepada seluruh segenap pimpinan dan pegawai Pengadilan Agama Lamongan atas kerjasama dan bantuan yang sangat berharga, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan lancar.

Selain itu, kami menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada para responden, khususnya para pengelola keuangan di Pengadilan Agama dibawah yurisdiksi Pengadilan Tinggi Agama Surabaya, atas kesediaan dan partisipasinya dalam pengisian kuesioner yang menjadi bagian penting dalam pengumpulan data penelitian ini. Kontribusi Bapak/Ibu sekalian sangat berarti bagi kelancaran dan keberhasilan penelitian ini.

## REFERENSI

- [1] I. Imelda, F. Fachrudin, B. Satriawan, C. Wibisono, and M. Khaddafi, "the Influence of Human Resources Competency, Budgeting Politics and Procurement of Goods and Services on Budget Absorption By Budget Implementation As a Moderating Variable in the Government of Riau Islands," *Int. J. Soc. Sci. Educ. Econ. Agric. Res. Technol.*, vol. 1, no. 12, pp. 849–862, 2022, doi: 10.54443/ijset.v1i12.91.
- [2] C. Kuntadi and L. Puspasari, "Budget Absorption's Effectiveness: Budget Implementation Commitment, Human Resource Capabilities, And Budget Planning Accuracy," *J. Akunt. dan Keuang.*, vol. 11, no. 1, p. 81, 2023, doi: 10.29103/jak.v11i1.9236.
- [3] N. Nurbaverischa, S. Ardiani, and N. Nurhasanah, "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Regulasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Opd Kota Palembang," *J. Bina Akunt.*, vol. 11, no. 1, pp. 51–64, 2024, doi: 10.52859/jba.v11i1.589.
- [4] F. Fitriasuri and R. Yuliani, "Penyerapan Anggaran Berdasarkan Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Komitmen Organisasi," *Jemasi J. Ekon. Manaj. dan Akunt.*, vol. 18, no. 2, pp. 239–253, 2022, doi: 10.35449/jemasi.v18i2.606.
- [5] P. Periansya, N. Nurhidayati, and M. H. Mubarok, "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Aparatur Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Perantara Komitmen Pimpinan," *J. E-Bis*, vol. 6, no. 2, pp. 526–542, 2022, doi: 10.37339/e-bis.v6i2.986.
- [6] B. Fish, "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title," vol. 2507, no. February, pp. 1–9, 2020.
- [7] K. Romenska, V. Chentsov, O. Rozhko, and V. Uspalenko, "Budget planning with the development of the budget process in Ukraine," *Probl. Perspect. Manag.*, vol. 18, no. 2, pp. 246–260, 2020, doi: 10.21511/ppm.18(2).2020.21.
- [8] R. Keng'Ara and I. Makina, "Effect of budgetary processes on organizational performance: A case of marine state agencies, Kenya," *Univers. J. Account. Financ.*, vol. 8, no. 4, pp. 115–130, 2021, doi: 10.13189/UJAF.2020.080404.
- [9] H. E. F. Acilities and G. L. B. Allard, "and I Ts P Otential I Mplications for C Apital B Udgeting of," pp. 1–35, 2007.
- [10] W. Harisma *et al.*, "Factors Affecting the Realization of Non-Physical Special Allocation Funds in The Health Sector at the Baubau City Health Office," *Pharmacogn. J.*, vol. 16, no. 2, pp. 393–399, 2024, doi: 10.5530/pj.2024.16.61.
- [11] K. S. Handayani, Ni Kadek Sinarwati, and Putu Indah Rahmawati, "The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education," *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 6, no. 3, pp. 438–445, 2022, doi: 10.23887/ijssb.v6i3.44152.
- [12] K. Wardayani, E. Dewata, and H. Jauhari, "Factors Affecting Budget Absorption of Ependiture Local Apparatus Organization Prabumulih City Government During The Covid-19 Period," *Int. J. Econ. Bus. Account. Res.*, vol. 6, no. 3, pp. 1321–1335, 2022, [Online]. Available: <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- [13] J. B. B. Pea-Assounga and J. L. Bindel Sibassaha, "Impact of technological change, employee competency, and law compliance on digital human resource practices: Evidence from congo telecom," *Sustain. Futur.*, vol. 7, no. November 2023, p. 100195, 2024, doi: 10.1016/j.sfr.2024.100195.
- [14] D. Setiawan, "Penguatan Perilaku Manajemen Keuangan Umkm Melalui Edukasi Pengetahuan Keuangan , Sikap Keuangan , Kepribadian Dan," vol. 08, no. 02, pp. 147–159, 2022.
- [15] E. Heniwati, "Budget Absorption Phenomena: Evidence from Education Quality Assurance Institutions," *Oblik i Finans.*, vol. 2, no. 2(100), pp. 101–110, 2023, doi: 10.33146/2307-9878-2023-2(100)-101-110.
- [16] B. Prawiro and N. Toni, "International Journal of Data and Network Science The role of e-government , human resource competency and good corporate governance on the financial performance of the government companies," vol. 8, pp. 1873–1882, 2024, doi: 10.5267/j.ijdns.2024.2.002.
- [17] M. Strugar Jelača, R. Bjekić, N. Berber, M. Aleksić, A. Slavić, and S. Marić, "Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance," *Sustain.*, vol. 14, no. 14, 2022, doi: 10.3390/su14148800.
- [18] J. Atwiine, B. Musiita, A. Atwine, and E. Koruragire, "No Title," vol. 16, no. 2, pp. 56–69, 2024.
- [19] S. R. Adawiah and N. Nuryaman, "The Influence of Human Resource Competence, Accounting Standards and Accounting Systems on the Quality of Financial Reports in the Regional Government of Purwakarta Regency," *Quant. Econ. Manag. Stud.*, vol. 4, no. 2, pp. 222–230, 2023, doi: 10.35877/454ri.qems1472.
- [20] D. Indriasisih and W. A. Sulistyowati, "The Role of Commitment, Competence, Internal Control system, Transparency and Accessibility in Predicting the Accountability of Village Fund Management," *Indones. Account. Rev.*, vol. 12, no. 1, pp. 73–85, 2022, doi: 10.14414/tiar.v12i1.2650.
- [21] M. Salman, S. A. Ganie, and I. Saleem, "Employee Competencies as Predictors of Organizational

- Performance: A Study of Public and Private Sector Banks," *Manag. Labour Stud.*, vol. 45, no. 4, pp. 416–432, 2020, doi: 10.1177/0258042X20939014.
- [22] Y. Chen and S. Hao, "Do governmental , technological and organizational factors influence the performance of financial management systems ?," vol. 51, no. 3, pp. 1127–1150, 2022, doi: 10.1108/K-11-2020-0808.
- [23] K. W. Wanyonyi and J. Theuri, "Integrated Financial Management Information System Implementation on Financial Performance in Trans Nzoia County, Kenya," *Int. J. Curr. Asp. Financ. Bank. Account.*, vol. 3, no. 2, pp. 51–64, 2021, doi: 10.35942/ijcfa.v3i2.196.
- [24] R. Rosmawati, F. Yusmita, and R. Ridwan, "The Influence of Human Resource Competence, Use of Information Technology, And Leadership Commitment to Budget Absorption in Regional Apparatus in Simeulue Regency, Aceh Province," *Int. J. Curr. Sci. Res. Rev.*, vol. 06, no. 10, pp. 6526–6541, 2023, doi: 10.47191/ijcsrr/v6-i10-04.
- [25] M. A. Dewi and U. Purwohedi, "THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES , INFORMATION TECHNOLOGY , AND INTERNAL CONTROL SYSTEMS ON BUDGET PREPARATION WITH," vol. 3, no. 7, pp. 883–896, 2024, doi: 10.58344/jws.v3i7.685.
- [26] Meiriyani, A. S. L. Lindawati, and S. Fauziah, "Information technology and accounting information systems on employee performance," *Int. J. Eng. Adv. Technol.*, vol. 9, no. 1, pp. 2925–2931, 2019, doi: 10.35940/ijeat.A1249.109119.
- [27] E. Erliyani and S. Sulastiningsih, "Pengaruh Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Dan Penerapan Aplikasi Sipd Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Magelang," *J. Ris. Akunt. dan Bisnis Indones.*, vol. 3, no. 4, pp. 1279–1303, 2023, doi: 10.32477/jrabi.v3i4.854.
- [28] P. Nurhayati, "E-Procurement Implication on The Budgets Absorption in Indonesian Local Government ( East Java Provincial Government Cases )," no. 54, pp. 1–14, 2016.
- [29] H. K. Harb and S. Z. Eyupoglu, "The Relationship Between Administrative Empowerment and Organizational Commitment : The Mediating Role of Job Satisfaction Amongst Academic Staff in Higher Education," no. December, pp. 1–19, 2023, doi: 10.1177/21582440231218229.
- [30] I. Y. Sun, I. C. Akor, M. U. Nnam, and A. Ekwueme, "Linking Organizational Justice to Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers," pp. 220–238, 2022, doi: 10.1177/00938548211036177.
- [31] F. Donkor, Z. Dongmei, and I. Sekyere, "The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana : A Structural Equation Modeling Analysis," no. 2006, 2021, doi: 10.1177/21582440211008894.
- [32] M. I. Tofani, A. Hasan, and Nasrizal, "Analysis of the Factors That Affects the Budget Absorption in the Riau and," *Bilancia Jurnal Ilm. Akunt.*, vol. 4, no. 2, pp. 165–182, 2020.
- [33] L. P. E. Ulansari and I. G. A. P. Yudantara, "Pengaruh Persepsi Manfaat, Persepsi Kemudahan, Persepsi Kepercayaan, dan Norma Subjektif terhadap Minat Menggunakan Sistem Informasi Pembayaran Elektronik (E-Payment)," *J. Ilm. Akunt. dan Humanika*, vol. 11, no. 2, pp. 312–321, 2021.
- [34] L. Dwi and D. Sunu, "Journal of Economics and Business," 2020, doi: 10.31014/aior.1992.03.02.231.
- [35] A. Sirin, W. Sadzewisasi, M. Manajemen, U. Semarang, and I. Artikel, "Determinan penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderating variable," vol. 13, no. 2, pp. 147–163, 2020.
- [36] J. Ekonomika, D. Bisnis, V. No, S. Oktober, D. Elysa, and E. Nurmala, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Sistem Informasi Pemerintahan Daerah terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating ( Studi pada UPT Puskemas Dinas Kesehatan Pemerintah Kota M)," vol. 4, no. 5, pp. 1378–1385, 2024.
- [37] P. Company, C. Jensen, and H. Meckling, "THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE I . Introduction and summary In this paper WC draw on recent progress in the theory of ( 1 ) property rights , firm . In addition to tying together elements of the theory of e," vol. 3, pp. 305–360, 1976.
- [38] K. M. Eisenhardt, "Agency Theory : An Assessment and Review Linked references are available on JSTOR," *Agency Theory An Assess. Rev.*, vol. 14(1), no. 1, pp. 57–74, 1989, [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/258191>
- [39] F. D. Davis, "Information Technology Introduction," vol. 13, no. 3, pp. 319–340, 2013.
- [40] H. Jung, "Online Open Budget : The Effects of Budget Transparency on Budget Efficiency," vol. 50, no. 1, pp. 91–119, 2022, doi: 10.1177/10911421221093412.
- [41] F. Almi and K. Amalia, "Analysis of Factor Affecting Budget Absorption of the Local Government Organizations in Asahan Regency," vol. 9, no. July, pp. 371–382, 2022.
- [42] C. Igor, "Institutional framework for budget planning," vol. 2023, no. 152, pp. 99–109, 2023, doi: 10.31617/1.2023(152)07.
- [43] S. S. Thesari and M. Lizot, "Municipal Public Budget Planning with Sustainable and Human Development

- Goals Integrated in a Multi-Criteria Approach," 2021.
- [44] Y. Augustine, "The effect of budget participation, budget planning and clarity of budget goals on performance with environmental uncertainty as moderating variables," vol. 22, no. 1, pp. 140–148, 2020.
- [45] P. R. Jena, "Ability of States to Implement Planned Budget in India: An," 2024, doi: 10.1177/00194662241238575.
- [46] P. V. S. Sesa, K. Patma, and R. Larasati, "Analysis Of Human Resource Competency , Internal Control System , Quality Of Financial Statements and Application Of Government Accounting Standards To Accountability Of Performance Of Government Agencies In Pegunungan Bintang Regency," vol. 2, 2021.
- [47] C. D. S. Libânio and F. G. Amaral, "Classification of competencies in design management: Individual , collective and organizational levels," vol. 10, no. December, pp. 195–203, 2017, doi: 10.4013/sdrj.2017.103.01.
- [48] R. J. Emmerling and R. E. Boyatzis, "Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications," 2009, doi: 10.1108/13527601211195592.
- [49] S. Musarapasi and Z. Garanti, "EFFECTS OF AUTHORITARIAN AND ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMPETENCIES AND PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES IN ZIMBABWEAN BANKS," vol. 1, no. 1, pp. 143–163, 2020.
- [50] T. Hernaus, A. Juras, and I. Matic, "Cross-echelon managerial design competencies: Relational coordination in organizational learning and growth performance," 2024, doi: 10.1177/23409444211022749.
- [51] M. Buheji, I. Inspiration, and A. Buheji, "Planning Competency in the New Normal – Employability Competency in Post- COVID-19 Pandemic," vol. 10, no. 2, pp. 237–251, 2020, doi: 10.5296/ijhrs.v10i2.17085.
- [52] J. Philipp and P. S. Hensel-börner, "Information Technology and Marketing – An Important Partnership for Decades Information Technology and Marketing – An Important Partnership for Decades," no. November, 2020.
- [53] T. Rasool, N. F. Warraich, and M. Sajid, "Examining the Impact of Technology Overload at the Workplace : A Systematic Review," 2022, doi: 10.1177/21582440221114320.
- [54] N. J. Allen and J. P. Meyer, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *J. Vocat. Behav.*, vol. 49, no. 3, pp. 252–276, 1996, doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.
- [55] C. Othman and A. H. Busari, "Instructional leadership as a catalyst for organizational commitment: insights from a systematic literature review," *Int. J. Eval. Res. Educ.*, vol. 14, no. 1, pp. 198–206, 2025, doi: 10.11591/ijere.v14i1.30474.
- [56] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *J. Appl. Psychol.*, vol. 59, no. 5, pp. 603–609, 1974, doi: 10.1037/h0037335.
- [57] J. P. Meyer, N. J. Allen, and C. A. Smith, "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *J. Appl. Psychol.*, vol. 78, no. 4, pp. 538–551, 1993, doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- [58] M. A. Dahana and . Ermwati, "Analysis of The Budget Planning Process and Budget Execution Process," *Eur. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 5, no. 4, 2020, doi: 10.24018/ejbmr.2020.5.4.426.
- [59] A. Nilasari, K. Arisetyawan, and L. Septa Monica Ambar Susanto, "The Impact of Budget Planning and Budget Implementation on the Absorption of Regional Work Units (SKPD) in Indonesia," *KnE Soc. Sci.*, vol. 2024, pp. 170–181, 2024, doi: 10.18502/kss.v9i4.15067.
- [60] G. Rachman, M. mun Sarma, and D. Rachmina, "Strategies for Improvement of Government Budget Absorption of Bogor City," *J. Sos. Sci.*, vol. 1, no. 5, pp. 195–203, 2020, doi: 10.46799/jsss.v1i5.69.
- [61] L. Marnisah *et al.*, "Factors affecting e-procurement division employee performance," *Int. J. Data Netw. Sci.*, vol. 5, no. 1, pp. 19–24, 2021, doi: 10.5267/j.ijdns.2020.11.007.
- [62] E. Y. Astuti and R. A. Fadjarenie, "The influence of budget planning, human resource competence, and budget implementation on budget absorption performance," *JPPI (Jurnal Penelit. Pendidik. Indones.)*, vol. 10, no. 3, p. 248, 2024, doi: 10.29210/020244062.
- [63] S. Sujitparapitaya, A. Shirani, and M. Roldan, "Issues in Information Systems," *Issues Inf. Syst.*, vol. 13, no. 2, pp. 112–122, 2012.
- [64] K. You, S. Dal Bianco, Z. Lin, and J. Amankwah-Amoah, "Bridging technology divide to improve business environment: Insights from African nations," *J. Bus. Res.*, vol. 97, no. January, pp. 268–280, 2019, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.01.015.
- [65] W. Shu, Y. Chen, and X. Chen, "Information technology empowerment and corporate budget control: Evidence from China," *Pacific Basin Financ. J.*, vol. 82, no. August, p. 102131, 2023, doi:

- 10.1016/j.pacfin.2023.102131.
- [66] W. Kadek wirastuti, G. A. Yuniarta, and E. Sujana, "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi," *JIMAT (Jurnal Ilm. Mhs. Akuntansi) Undiksha*, vol. 15, no. 01, pp. 119–130, 2024, doi: 10.23887/jimat.v15i01.63339.
- [67] I. Yani and E. S. Fathmaningrum, "Determinan Akuntabilitas Laporan Keuangan Non Laba dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Masjid Kota Yogyakarta," *Reviu Akunt. dan Bisnis Indones.*, vol. 7, no. 1, pp. 92–108, 2023, doi: 10.18196/rabin.v7i1.16766.
- [68] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. 2020.
- [69] W. L. Space, "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach," *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 34, no. 7, pp. 700–701, 2013, doi: 10.1108/lodj-06-2013-0079.
- [70] Hair J, A. R, Babin B, and Black W, "Multivariate Data Analysis.pdf," 2014.
- [71] N. Melnichuk, "Budget Planning in Financial Management," *Balt. J. Econ. Stud.*, vol. 1, no. 2, pp. 95–100, 2015, doi: 10.30525/2256-0742/2015-1-2-95-100.
- [72] M. Midhat Ali, S. M. Qureshi, M. S. Memon, S. I. Mari, and M. B. Ramzan, "Competency Framework Development for Effective Human Resource Management," *SAGE Open*, vol. 11, no. 2, 2021, doi: 10.1177/21582440211006124.
- [73] A. Belisca, Z. Azmi, and D. Sari, "Regional Organizational Budget Absorption: The Role of Budget Planning, Human Resource Competence and Procurement of Goods and Services," *Int. J. Trends Account. Res.*, vol. 4, no. 2, pp. 116–127, 2023, doi: 10.54951/ijtar.v4i2.547.
- [74] E. Erdurmazlı, "On the Servant Leadership Behaviors Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers' Motivation and Organizational Commitment," *SAGE Open*, vol. 9, no. 3, 2019, doi: 10.1177/2158244019876265.
- [75] Sugiyono, "Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif Kualitatif," 2003.
- [76] J. Rumengan, C. Wibisono, and B. W. Otok, "Moderating partial least square to the management information system with total quality management of study program performance," *Int. J. Civ. Eng. Technol.*, vol. 9, no. 9, pp. 344–352, 2018.
- [77] M. Sarstedt, C. M. Ringle, and J. F. Hair, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, no. October 2023. 2021. doi: 10.1007/978-3-319-57413-4\_15.
- [78] J. F. Hair, G. T. Hult, C. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. 2017.
- [79] W. W. Chin and P. R. Newsted, "The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research," *Stat. Strateg. Small Sample Res.*, no. January 1998, pp. 295–336., 1998, [Online]. Available: <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- [80] J. F. Hair, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, "Rethinking some of the rethinking of partial least squares," *Eur. J. Mark.*, vol. 53, no. 4, pp. 566–584, 2019, doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.
- [81] S. Ayem and T. Purwanto, "Commitment of Budget Planning and SPIP Moderating Organizations to Budget Absorption," vol. 16, no. 2, pp. 195–214, 2024.
- [82] S. A. S. Harahap, T. Taufik, and N. Azlina, "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran , Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)," *J. Akunt. Keuang. dan Bisnis*, vol. 13, no. 1, pp. 1–10, 2020, doi: 10.35143/jakb.v13i1.3402.
- [83] T. A. Foster, "Budget planning, budget control, business age, and financial performance in small businesses," *Walden Diss. Dr. Stud. Collect.*, no. 4, p. 123, 2017, [Online]. Available: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3605/>
- [84] R. M. Mustafa, N. Azhar, E. Suyono, O. Rusmana, and W. Wahyudin, "The Effect of Planning, Management Commitment, and Human Resources Competency on The Absorption of The Goods and Services Budget in The Local Government of Cilacap Region, Central Java," *J. Akunt. dan Keuang.*, vol. 10, no. 2, p. 129, 2022, doi: 10.29103/jak.v10i2.6961.
- [85] D. S. Purba and E. N. Sari, "The Effect Of Budget Planning, Human Resource Competence And Organizational Commitment On Budget Absorption In The North Sumatera Regional Police Satker," *Kaji. Akunt.*, vol. 23, no. 1, pp. 67–89, 2022, doi: 10.29313/ka.v23i1.8212.
- [86] H. Yuniati and Anne Putri, "Analisis Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kota Payakumbuh," *JEMSI (Jurnal Ekon. Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 9, no. 5, pp. 1886–1899, 2023, doi: 10.35870/jemsi.v9i5.1498.

- [87] A. N. Solomon, O. O. Emmanuel, and D. M. Emmanuel, "Examination of the Effect of Information and Communication Technology (ICT) on Public Fund Management of Ekiti State, Nigeria," *J. Account. Financ. Manag.*, vol. 9, no. 7, pp. 80–96, 2023, doi: 10.56201/jafm.v9.no7.2023.pg80.96.
- [88] A. Frankoe, K. Kamaludin, and F. Fadli, "Pengaruh Perencanaan Penganggaran dan E-Procurement terhadap Penyerapan Anggaran," *Manag. Rev.*, vol. 3, no. 1, pp. 28–55, 2021, doi: 10.33369/tmr.v3i1.19604.
- [89] W. Shu, Y. Chen, and X. Chen, "Information technology empowerment and corporate budget control: Evidence from China," *Pacific Basin Financ. J.*, vol. 82, no. April, 2023, doi: 10.1016/j.pacfin.2023.102131.
- [90] L. Dewi et al., "165384-ID-kemampuan-komitmen-organisasi-memoderasi," vol. 4, pp. 1609–1638, 2017.
- [91] F. Ferdinan, I. Isnurhadi, M. Widiyanti, and M. Adam, "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia," *Jemb. J. Ilm. Manaj.*, vol. 17, no. 2, pp. 117–134, 2020, doi: 10.29259/jmbt.v17i2.11844.
- [92] M. Hendrik, F. Silalahi, A. Maksum, and A. Kholis, "Factors Affecting the Absorption of Organizational Expenditures of Local Government Apparatus of North Tapanuli Regency with Organizational Commitment and Motivation as Moderation Variables," *Int. J. Res. Rev.*, vol. 8, no. March, p. 3, 2021.
- [93] L. Septantri, M. Khafid, and A. Wahyudin, "Determinan Kinerja Penyerapan Anggaran Unit Kerja Perguruan Tinggi Negeri di Kota Semarang," *Bus. Econ. Anal. J.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–15, 2023, doi: 10.15294/beaj.v3i1.41222.
- [94] Du. M. Elisabeth, B. E. A. Butar, and R. br Saragih, "Jurnal Ilmiah AccUsi Jurnal Ilmiah AccUsi," *J. Ilm. Account. USI*, vol. 4, no. 1, pp. 80–110, 2022.
- [95] I. K. Sumerta, I. G. P. A. Widyagoca, A. M. Adiandari, and P. G. D. Herlambang, "Analysis of technology acceptance model (TAM) to use E-money in Bali Province," *Int. J. Adv. Trends Comput. Sci. Eng.*, vol. 8, no. 1. 5 Special Issue, pp. 206–211, 2019, doi: 10.30534/ijatcse/2019/3881.52019.
- [96] S. Norawati, S. Seprinaldi, and R. Rahmawati, "Analysis of Budget Participation and Human Resource Competency and its Influence on Budget Absorption with Organizational Commitment as a Moderating Variable," *Dinasti Int. J. Econ. Financ. Account.*, vol. 4, no. 6, pp. 698–709, 2024, doi: 10.38035/dijefa.v4i6.2249.
- [97] M. H. Setiadi, L. H. Suryanti, and S. Rodiah, "Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kabupaten Kampar," vol. 4, no. 1, pp. 302–316, 2024.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.