DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB DAIRI

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)

OLEH:

SILVIA MEGAWATI PADANG
NPM : 2220050031

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA
UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024
Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111
https://pascasarjana.umsu.ac.id pps@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan
UMSU Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Selasa,22 April 2025 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa	:	SILVIA MEGAWATI PADANG
NPM	:	2220050031
Prog.Studi/Konsentrasi	:	Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen
Judul Tesis	:	DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB DAIRI

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I :

Pembimbing II :

Penguji I :

Penguji II :

Penguji III : - perbaiki pembahasan untuk Moderasi penyerapan anggaran
- Buat lampiran dari tabel 1
- perbaiki penulisan.
- perbaiki 0,5 menjadi 0,7 (imam ghozali)

Berita acara ini ***ditandatangani*** setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan,

1 Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA
Pembimbing I
2 Assoc. Prof. Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si
Pembimbing II
3 Assoc. Prof. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si
Penguji I
4 Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.
Penguji II
5 Dr. HASTUTI OLIVIA, S.E., M.Ak.
Penguji III

BAN-PT UNGGUL MQA Agensi Kelayakan Malaysia Malaysian Qualifications Agency QS STARS

Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Kementerian Agama Kab Dairi

Silvia Megawati Padang
NPM : 2220050031

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dimoderasi komitmen organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program yang berjumlah 233 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 70 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan studi dokumentasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunkana uji Analisis Auter Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini membuktikan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kualitas sumber daya manusi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran, sedangkan komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasasaran Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, Penyerapan Anggaran

Determinants of Budget Absorption with Organizational Commitment as a Moderating Variable at the Ministry of Religious Affairs Office of Dairi Regency

Silvia Megawati Padang
NPM : 2220050031

ABSTRACT

The purpose of this study was to test and analyze the effect of budget participation, clarity of budget targets and quality of human resources on budget absorption moderated by organizational commitment. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all work units of the Ministry of Religious Affairs of Dairi Regency consisting of Budget User Authorities, Commitment Making Officers and program staff totaling 233 people. The sample in this study used the Slovin formula so that the number of samples was 70 people. The data collection technique in this study used documentation studies and questionnaires. The data analysis technique in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Auter Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the Partial Least Square (PLS) software program. The results of this study prove that budget participation, clarity of budget targets and quality of human resources have a effect on budget absorption, organizational commitment moderates the effect of budget participation and clarity of budget targets on budget absorption, while organizational commitment does not moderate the effect of quality of human resources on budget absorption at the Ministry of Religion of Dairi Regency

Keywords: Budget Participation, Clarity of Budget Targets, Quality of Human Resources, Organizational Commitment, Budget Absorption

KATA PENGANTAR

Assalammualaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirabbil'alamiin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **"Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Kementerian Agama Kab Dairi".**

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing,dan mengarahkan selama penyusunan tesis. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya kepada kedua orang tua saya (Alm. Darwin Padang dan almh. Mariana Angkat) yang telah

mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Dan suami saya Suryandi, anak anak saya tersayang, Fachri Alfian Zaydan, Nadhira Aqueena Zhafira dan Zafran Alfath Zachari yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiturial kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M.Hum**,** selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmalasari S.E., M.Si, Ak, CA selaku Ketua program studi Magister Akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen mata kuliah penelitian akuntansi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
4. Ibu Prof. Dr. Maya Sari S.E., M.Si, Ak, CA. selaku Sekretaris program studi Magister Akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Eka Nurmalasari, S.E, M.Si, Ak, CA selaku dosen pembimbing I dan Ibu Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Dosen di program studi Magister Akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala

ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

7. Seluruh keluarga besar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi, yang telah memberi motivasi dan supportnya kepada penulis baik selama masa perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis ini.

Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Aamiin Ya Robbal Alamiin.

Medan, April 2025

Penulis

Silvia Megawati Padang
NPM: 2220050031

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

KATA PENGANTAR ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **vi**

DAFTAR TABEL ..... **ix**

DAFTAR GAMBAR ..... **x**

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Identifikasi Masalah 14
1.3 Rumusan Masalah 15
1.4 Tujuan Penelitian 15
1.5 Manfaat Penelitian 16

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori 18
2.1.1 Penyerapan Anggaran 18
2.1.1.1 Pengertian Anggaran 18
2.1.1.2 Penyerapan Anggaran 18
2.1.1.3 Indikator Penyerapan Anggaran 21
2.1.2 Partisipasi Anggaran 21
2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran 21
2.1.2.2 Manfaat Penyusunan Anggaran 22
2.1.2.3 Indikator Partisipasi Anggaran 23
2.1.3 Kejelasan Anggaran 25
2.1.3.1 Pengertian Kejelasan Anggaran 25
2.1.3.2 Manfaat Kejelasan Sasaran Anggaran 26
2.1.3.3 Indikator Kejelasan Anggaran 26
2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia 27
2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia 27
2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia 29
2.1.4.3 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia 31
2.1.5 Komitmen Organisasi 33
2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi 33

2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi 34
2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi 35
2.1.6 Kajian Penelitian yang Releven 37
2.2 Kerangka Konseptual 38
2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran 38
2.2.2 Pengaruh Kejelasan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran 39
2.2.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran 40
2.2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi 41
2.2.5 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi 42
2.2.6 Pengaruh Kompetisi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisas ……...43
2.3 Hipotesis Penelitian 44

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian 46
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 47
3.2.1 Tempat Penelitian 47
3.2.2 Waktu Penelitian 47
3.3 Populasi dan Sampel 47
3.3.1 Populasi Penelitian 47
3.3.2 Sampel Penelitian 48
3.4 Defenisi Operasional Variabel 49
3.5 Teknik Pengumpulan Data 51
3.6 Teknik Analisis Data Penelitian 56
3.6.1 Analisis Outer Model 59
3.6.2 Analisis Inner Model 60
3.6.3 Uji Hipotesis 61

BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian 63
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian 63
4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden 63
4.1.3 Deskripsi Data 64
4.1.3.1 Karateristik Responden 64
4.1.3.2 Karateristik Jawaban Responden 65
4.1.4 Analisis Outer Model 76
4.1.5 Uji Inner Model 80

4.1.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R-Square) 80
4.1.5.2 Uji F^2 (*Size Effect* / *F-Square)*..... 81
4.1.6 Pengujian Hipotesis ..... …… 83
4.2 Pembahasan 85
4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran 85
4.2.2 Pengaruh Kejelasan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran 88
4.2.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran..... 91
4.2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi..... 94
4.2.5 Pengaruh Kejelasan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi..... 95
4.2.6 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi..... 97

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan 99
5.2 Saran..... 101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Hal

Tabel 1.1 Data Realisasi Anggaran Belanja Kementrian Agama Kabupaten Dairi 3
Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Pengelola Keuangan Kementerian Agama Kabupaten Dairi 11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 37
Tabel 3.1 Waktu penelitian 47
Tabel 3.2 Populasi Penelitian 48
Tabel 3.3 Penentuan Strata Sampel 50
Tabel 3.4 Defenisi Operasi Penelitian 50
Tabel 3.5 Skala Likret 52
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel 54
Tabel 3.7 Hasil Pengujian Reliabilitas untuk setiap variabel 57
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Angket Responden 63
Tabel 4.2 Deskriptif Responden 64
Tabel 4.3 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden 66
Tabel 4.4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Penyerapan Anggaran 66
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Partisipasi Anggaran 69
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran 71
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Kualitas Sumber Daya Manusia 72
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi 74
Tabel 4.9 Hasil *Outer Loading* 78
Tabel 4.10 Hasil *Composite Reliability* 79
Tabel 4.11 Hasil Average Variance Extracted 80
Tabel 4.12 Hasil Uji R-*Square* 81

Tabel 4.13 Nilai F-*Square* 82
Tabel 4.14 Path Coefficient 83

DAFTAR GAMBAR

Hal

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 43
Gambar 3.1 Model Struktural PLS 58
Gambar 4.1 Persentasi Jawaban Responden Penyerapaan Anggaran 67
Gambar 4.2 Persentasi Jawaban Responden Partisipasi Anggaran..... 69
Gambar 4.3 Persentasi Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran 71
Gambar 4.4 Persentasi Jawaban Responden Kualitas SDM 73
Gambar 4.5 Persentasi Jawaban Responden Komitmen Organisasi 75
Gambar 4.6 *Standardized Loading Factor* Inner dan Outer Model..... 72

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan sebuah organisasi tidak dapat diukur semata–mata dari perspektif keuangan. Surplus atau defisit dalam laporan keuangan tidak dapat menjadi tolak ukur keberhasilan. Karena sifat dasarnya yang tidak mencari profit, keberhasilan sebuah organisasi sektor publik juga harus diukur dari kinerjanya (Almanda, 2012). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Zahra & Hidayat, 2017).

Kinerja organisasi sektor publik adalah hasil akhir (*output*) organisasi sesuai dengan tujuan organisasi, transparan dalam pertanggungjawaban, efisien, sesuai dengan kehendak pengguna jasa informasi, visi dan misi, berkualitas, adil serta diselenggarakan dengan sarana dan prasarana yang memadai (Kurotomo & Erwan, 2005).

Untuk melakukan pengukuran kinerja, pemerintah melakukan informasi akuntansi terutama untuk menentukan indikator kinerja. Indikator tersebut dapat berupa finansial maupun non finansial. Indikator kinerja yang bersifat finansial tercemin dalam anggaran. Anggaran menjadi rencana manajerial untuk menerapkan strategi organisasi dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi, mengkoordinasikan kegiatan, dan mengevaluasi kinerja manajer publik. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa target yang berhasil ia capai, dikaitkan

dengan anggaran yang telah ditetapkan dan dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh pemerintah. Kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, berapa besar yang berhasil dicapai atau diserap. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja aktual yaitu serapan dengan yang dianggarkan. Semakin tinggi penyerapan anggaran, maka semakin baik kinerja manajer publik tersebut (Mardiasmo, 2018)

Penyerapan anggaran adalah pencapain dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah orang awam menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang di amati adalah organisasi *sector public* atau estimasi pemerintah, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam laporan relisasi anggaran (LRA) pada saat tertentu (Halim & Syam, 2013).

Laporan Realisasi Anggaran menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam satu periode pelaporan. Laporan Realisasi Anggaran dijelaskan lebih lanjut dalam Catatan atas Laporan Keuangan. Penjelasan tersebut memuat hal-hal yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran seperti kebijakan fiskal dan moneter, sebab-sebab terjadinya perbedaan yang material antara anggaran dan realisasinya, serta daftar-daftar yang merinci lebih lanjut angka-angka yang dianggap perlu untuk dijelaskan (F. Saragih & Desy, 2017).

Penyerapan Anggaran merupakan tahap penyusunan dan penetapan anggaran sampai dengan tahap pertanggung jawaban anggaran, pelaksanaan

anggaran yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan keuangan negara yang dilakukan oleh para pejabat instansi Kementerian Negara / lembaga selaku pengguna anggaran / kuasa anggaran, dan menurut ketentuan perundang - undangan yang berlaku (Jumarny, 2019).

Fenomena yang terjadi pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi dimana penyerapan anggaran setiap satuan kerja masih sangat minim, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1.1
Data Realisasi Anggaran Belanja Kementrian Agama Kabupaten Dairi

Satuan Kerja	Tahun								
	2021		%	2022		%	2023		%
	PAGU	Realisasi		PAGU	Realisasi		PAGU	Realisasi	
Sekjen	1,943,358,000	1,055,224,219	54.30	1,613,396,000	706,915,022	43.82	41,946,102,000	19,378,927,747	43.20
Bimas Islam	1,787,779,000	2,711,779,805	45.66	5,974,997,000	2,688,136,517	44.99	2,055,430,000	842,425,000	40.99
Pendidikan Islam	16,709,206,000	6,302,631,578	37.72	15,745,681,000	7,012,612,274	44.54	1,479,150,000	791,640,000	53.52
Bimas Kristen	13,094,191,000	4,667,597,707	35.65	13,087,503,000	5,815,219,594	44.43	1,018,904,000	437,836,000	42.97
Bimas Katolik	5,305,253,000	151,747,000	49.93	5,639,783,000	2,159,065,594	38.28	303,900,000	151,747,000	49.93
Penyelenggara Haji dan Umroh	326,758,000	157,290,822	48.14	348,997,000	98,037,524	28.09	120,894,000	59,825,000	49.49

Sumber : Kementrian Agama Kabupaten Dairi (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa penyerapan anggaran pada Kementrian Agama Kabupaten Dairi kurang efektif hal ini dapat dilihat dari nilai realisasi anggaran di bawah 50%, hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang telah dianggarkan tidak sepenuhnya direalisasikan yang mengakibatkan kurang terlaksananya kegiatan kegiatan yang dianggarkan, selain itu anggaran yang tidak habis direalisasikan akan berdampak pada menurunnya anggaran yang akan diberikan kepada Kementrian Agama Kabupaten Dairi.

Menurut (Abimanyu, 2010) apabila belanja daerah meningkat maka akan berdampak pada produktivitas masyarakat yang semakin meningkat dan bertambahnya jumlah investor yang melakukan investasi akan meningkatkan pendapatan asli daerah. Pengalokasian sumber daya ke dalam anggaran belanja

modal sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan publik akan sarana dan prasarana umum yang disediakan oleh pemerintah daerah, namun adanya kepentingan politik dari lembaga legislatif yang terlibat dalam penyusunan proses anggaran menyebabkan alokasi belanja modal terdistorsi dan sering tidak efektif dalam memecahkan masalah di masyarakat (Sasongko, 2010).

Dalam meningkatkan penyerapan anggaran tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah partisipasi penyusunan anggaran. Adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya. Seperti yang dikemukakan oleh bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai keikutsertaan operating manager dalam memutuskan bersama dengan komite mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh operating manager tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2015)

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan di evaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Aparat perangkat daerah pada pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran pemerintah daerah diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui perencanaan anggaran. Hal ini sangat penting karena aparat pemerintah daerah akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga

memungkan muncul perasaan berprestasi dan yang akan meningkatkan kinerjanya (Anggraini 2015).

Penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu lembaga untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini terjadi karena dalam kenyataan pelaksanaan penyusunan anggaran yang terlalu banyak melibatkan partisipan mempengaruhi dalam penyerapan anggaran (Pradana, 2002). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayati & Safitri 2020), (Kewo, 2014), (Hidayat, 2014) dan (Kamilah, 2013) yang menemukan hubungan signifikan antara partisipasi anggaran dengan penyerapan anggaran .

Faktor yang mempengaruhi peningkatan penyerapan anggaran adalah kejelasan anggaran. Kejelasan anggaran merupakan tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Jumarny, 2019).

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks

pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah sehingga aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Dalam melaksanakan program kerja belum dianggap memihak kepada masyarakat (Wiprastini et al., 2014).

Adanya sasaran anggaran yang jelas akan membantu aparat pelaksana anggaran dalam dalam mencapai target realisasi anggaran yang telah diitetapkan sebelumnya. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan SKPD untuk menyusun target anggaran. Kemudian, target-target anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah daerah (Wiprastini, 2014). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jumarny, 2019) dan (Fahrianta, 2001) menyimpulkan bahwa kejelasan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Selanjutnya dalam meningkatkan penyerapan anggaran tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah kompetensi sumber daya manusia. Selanjutnya faktor yang memiliki peran krusial dalam penyerapan anggaran ialah kompetensi SDM (Nugroho & Alfarisi, 2017). Sumber daya manusia memiliki peran penting untuk mengoperasikan seluruh rencana penugasan dan sistem yang digunakan dalam suatu satuan kerja. Kompetensi SDM yang tinggi sangat dibutuhkan untuk mengimplementasikan sebuah gagasan dalam pengelolaan anggaran menjadi tindakan nyata yang dapat menciptakan penyerapan anggaran yang optimal. Teknologi dan sistem yang canggih akan

menjadi sia-sia ketika SDM yang menggunakannya tidak memahami pengimplementasiannya (Anggita & Budi, 2023).

Hal tersebut sesuai dengan penelitian oleh (Anggita & Budi, 2023) yang menyampaikan kualitas SDM berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Dimana dalam organisasi sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sebaik mungkin agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi (Sutrisno, 2016). Pernyataan diatas sejalan dengan hasil penelitian (Anggita & Budi, 2023) hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian (Priatno, 2013; Rifai & Inapty, 2016), dimana hasil penelitian menemukan Kompetensi sumber daya manusia tidak berpengruh terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan ulasan-ulasan hasil penelitian sebelumnya, bahwa ada kontroversi hasil yang memengaruhi variabel perencanaan dan kompetensi sumber daya manusia pada penyerapan anggaran. Untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian, dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (contingency approach). Berdasarkan pada pendekatan kontinjensi maka ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mungkin akan saling berinteraksi di dalam memengaruhi situasi tertentu. Faktor lain yang diduga memengaruhi hubungan tersebut adalah variabel komitmen organisasi (Dewi et al., 2017).

Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi (Dewi et al., 2017).

Variabel komitmen organisasi pada penelitian digunakan sebagai variabel moderasi atau variabel yang memperkuat atau memperlemah. Hal ini dikarenakan untuk membuktikan kembali apakah variabel komitmen organisasi pada penelitian ini mampu untuk menjadi variabel moderasi karena penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wirastut et al., 2024) Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2021) komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Handayati, 2020) (Kamilah, 2013) dan (Apsari, 2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Biduri, 2011) yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak mampu menjadi variabel moderasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Handayati, 2020), dan (Apsari &Sujana, 2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinnerja manajerial. Penelitian

yang dilakukan oleh (Darma, 2004) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat berperan sebagai pemoderasi pada hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat perbedaaan hasil penelitian sehingga peneliti ingin membuktikan kembali apakah variabel komitmen organisasi pada penelitian ini mampu untuk menjadi variabel moderasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan di evaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Proses penyusunan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi dalam penganggaran kinerja dimulai dari satuan kerja yang ada di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Dairi, melalui dokumen usulan anggaran yang disebut rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah (RKA SKPD). Dengan demikian sejak proses penyusunan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi menggunakan pendekatan kinerja, partisipasi kepala satuan kerja dalam penganggaran dimungkinkan dalam proses penyusunan anggaran.

Akan tetapi dalam penetapan anggaran final Kementerian Agama Kabupaten Dairi belum melibatkan para pemangku kepentingan, dimana dalam penentuan anggaran final badan Kementerian Agama Kabupaten Dairi ditentukan oleh Kementrian Agama pusat, serta masih seringnya revisi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini menjadi salah satu penyebab kurang efektifnya penyerapan anggaran dimana dalam penyusunan anggaran memiliki tim khusus

yang menyusun anggran tersebut. Menurut (Pradana, 2002) partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu lembaga untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini terjadi karena dalam kenyataan pelaksanaan penyusunan anggaran yang terlalu banyak melibatkan partisipan mempengaruhi dalam penyerapan anggaran.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sudasri, 2016) menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tidak baik perencanaan anggaran yang dilakukan oleh aparat pemerintahan maka semakin rendah tingkat penyerapan anggaran

Faktor lain yang menyebabkan penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi kurang efektif adalah terkait dengan kejelasan sasaran anggaran dimana program kerja yang di rencanakan Kementerian Agama Kabupaten Dairi belum berjalan dengan baik sehingga kegiatan belum merata hal ini menunjukkan bahwa belum tepatnya sasaran anggaran yang dilakukan hal ini dapat dilihat bahwa masih adannya beberapa unit kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang belum memiliki fasilitas yang lengkap. (Saragih, 2003) menyatakan bahwa pemanfaatan belanja hendaknya dialokasikan untuk hal-hal produktif, misal untuk melakukan aktivitas pembangunan. Sejalan dengan pendapat tersebut, (Stine, 2005) menyatakan bahwa penerimaan pemerintah hendaknya lebih banyak untuk program-program layanan publik.

Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Keberadaan sasaran anggaran yang jelas serta kemudahan yang didapatkan individu untuk menyusun target target anggaran, akan menjadikan anggaran yang telah direncanakan menjadi tepat sasaran. Sehingga setiap tahunnya tidak ada Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA) yang disebabkan oleh tidak tercapainya program yang direncanakan Pemerintah

Permasalahan yang terjadi dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Dairi terkait dengan kompetensi sumber daya manusia masih kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Masih adanya beberapa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang menduduki posisi tidak sesuai dengan Pendidikan yang dimilikinya, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Kepala Bagian Kementerian Agama Kabupaten Dairi

Nama Jabatan	TKT IJZH	Jurusan
Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara PNS Pusat	S2	Manajemen Sumber Daya Manusia
Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S2	Manajemen Sumber Daya Manusia
Analis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Akuntansi
Penelaah Penerapan dan Pelayanan Teknis pada Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	PAI
Penyusun Laporan Keuangan pada Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Ekonomi
Pranata Komputer Ahli Pertama pada Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Ilmu Komputer
Kepala Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Pendidikan Bahasa Indonesia

Pengevaluasi Ketenagaan pada Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	PAI
Pengembang Potensi Siswa/ Santri/ Mahasiswa pada Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Manajemen
Pranata Komputer Ahli Pertama pada Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Ilmu Komputer
Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	PAI
Arsiparis Ahli Pertama pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Bahasa Inggris
Pranata Komputer Ahli Pertama pada Seksi Urusan Agama Kristen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Ilmu Komputer
Kepala Seksi pada Seksi Pendidikan Kristen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S2	PAK
Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Manajemen
Penyelenggara Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S2	Hukum Islam
Penyusun Dokumen Haji (Jabatan Pelaksana) pada Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Provinsi Sumatera Utara	S1	Ilmu Sosial

Sumber : Kementerian Agama Kabupaten Dairi (2024)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar Kepala Seksi Kementerian Agama Kabupaten Dairi masih memiliki tingkat pendidikan S1. Selain itu adanya beberapa pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan pendidikan yang dimilikinya hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara pada pasal 3 mengenai persyaratan standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara yang disebut standar kompetensi ASN sebagaimana dimaksud terdiri atas pangkat, kualifikasi pendidikan, jenis pelatihan, ukuran kinerja jabatan, dan pengalaman kerja. Jika pengaruh kualitas sumber daya manusia ditingkatkan maka kinerja organisasi juga

akan meningkat (Nur, 2020). Menurut (Wibowo, 2010) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Ini berarti sumber daya yang digunakan harus benar-benar konsisten di bidangnya dalam pelaksanaan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang efektif, karena kompetensi akan mempengaruhi tingkat akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Faktor lain yang penyebabkan penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi kurang efektif adalah terkait dengan komitmen organisasi dimana masih rendahnya komitmen organisasi yang ditanamkan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi terhadap peraturan-peraturan yang telah dibuat dimana adanya pegawai yang kurang disiplin dalam menghargai waktu, sering terlambat masuk jam kerja dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, selain itu seringnya terjadi perpindahan perpindahan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan berperilaku, seakan tujuan dan manfaat organisasi seperti milik sendiri, mengambil resiko untuk organisasi dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi (Desniari & Dewi, 2020). Selain itu menurut (Arif, 2013) menemukan bahwa lemahnya komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penyebab minimnya penyerapan. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan setiap anggota memberdayakan seluruh kemampuan atau sumber daya yang dimilikinya, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan – pekerjaan besar akan sulit dilaksanakan. Komitmen organsiasi adalah keterikatan individu

dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki persepsi yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan cenderung mencoba memenuhi kepentingan pribadi (Sirin, 2020).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **"Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Kementerian Agama Kab Dairi".**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang telah dijelaskan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasikan sebagai berikut:

1. Penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi masih kurang efektif dimana realisasi anggaran masih dibawah 50%.
2. Dalam penetapan anggaran final Kementrian Agama Kabupaten Dairi belum melibatkan para pemangku kepentingan, ditentukan oleh kementrian tersebut, serta masih seringnya revisi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Belum tepatnya sasaran anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

4. Sumber daya manusia pada Kementrian Agama Kabupaten Dairi masih kurang kompeten dalam pengelolaan keuangan.
5. Masih rendahnya komitmen organisasi yang ditanamkan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi ?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi ?
3. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerpaan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi ?
4. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi ?
5. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi ?
6. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerpaan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi ?

1.4 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementrian Agama Kabupaten Dairi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, penyerapan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan

dalam hal partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, penyerapan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

   Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

   Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan dapat sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penyerapan Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah di Indonesia yang di setujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Anggaran ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Tahun anggaran meliputi masa satu tahun, mulai dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Anggaran merupakan alat utama pemerintah untukmelaksanakan semua kewajiban, janji dan kebijakannya kedalam rencana-rencana konkrit dan terintregrasi dalam hal tindakan apa yang diamabil, hasil apa yang akan dicapai pada biaya berapa dan siapa yang akan membayar biaya-biaya tersebut.

Menurut (Indra, 2010) berdasarkan *national committee on governmental accounting standardsboard* (GASB), defenisi anggaran adalah "rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi penngeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam perioda waktu tertantu". Pengertian anggaran menurut (Rahayu & Rachman, 2013) anggaran adalah "Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian".

Perencanaan adalah pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apa yang sebenarnya terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Dalam

sebuah Negara demokrasi, pemarintah mewakili kepentingan rakyat, uang yang dimiliki pemerintah adalah uang rakyat dan anggaran menunjukan rencana pemerintah untuk membelanjakan uang rakyat tersebut.

Dari beberapa defenisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa anggaran merupakan rencana operasi keuangan sesuatu organisasi yang diwujudkan dalam bentuk financial dan di susun secara sistematis untuk perioda waktu tertentu yang mencakup estimasi pengeluaran yang di usulkan dan sumber pendapatan yang akan digunakan untuk membiayai pengeluaran tersebut.

2.1.1.2 Penyerapan Anggaran

Kondisi penyerapan anggaran pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di Indonesia mempunyai kondisi yang hampir sama, diistilahkan menurut Bank Dunia yaitu lambat dari awal tahun namun penumpukan di akhir tahun *(slow and back-loaded expenditure).* Penyerapan dan penumpukan di akhir tahun biasanya belanja *nonreccurent,* seperti belanja modal dan belanja bantuan sosial.

Menurut (Halim & Syam, 2013) penyerapan anggaran adalah pencapain dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah orang awam menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang di amati adalah organisasi *sector public* atau estimasi pemerintah, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam laporan relisasi anggaran (LRA) pada saat tertentu.

Senada dengan hal itu menurut (Kuncoro, 2013) penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan

anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Sekretariat DPRD Prov-SU, penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggunjawaban penyerapan anggaran. “Kinerja manajer public akan dinilai berdasarkan pencapain target anggaran, berapa besar yang berhasil dicapai. Penilain kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja actual dengan yanga dianggarkan” (Mardiasmo, 2018) . Sedangkan menurut (Endang, 1997), kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi realisasi penyerapan adalah sesuai dengan prestasi actual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa prestasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relative sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang direncanakan. Secara sederhana, dari pendapatan tersebut dapat dikatakan baik apabila telah diselesaikan sesuai dengan perencanaan.

Efektivitas penyerapan anggaran lebih menekan pada pencapaian segala sesuatu yang dilaksanakan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat, dan selamat. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Tepat yanga artinya, apa yang dihendaki tercapai kena sasaran memenuhi target, apa yang diinginkan menjadi realitas.
2) Cepat artinya pekerjaan tersebuat dapat diselesaikan sebelum waktu yang ditetapkan.
3) Hemat artinya, tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

4) Selamat artinya, tanpa mengalami hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau selurauh usaha pencapaian tersebut.

2.1.1.3 Indikator Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran merupakan ukuran capaian dari suatu estimasi target selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu. Menurut (Zarinah, 2015) indikator dalam mengukur penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran
2. Realisasi pertriwulan
3. Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan
4. Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan

2.1.2 Partisipasi Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Pertisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Partisipasi merupakan keikutsertaan dalam mempersepsikan tentang pengembangan, yang mencakup penjelasan anggaran tahunan atau periode lainnya pada departemennya.

Menurut (Ikhsan & Ishak, 2008), mendefinisikan partisipasi anggaran adalah Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka

yang membuatnya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap peran individu tersebut (Saraswati, 2015).

Menurut (Mulyadi, 2014) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan di tempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Sedangkan menurut (Hansen & Maryanne, 2007) partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan karyawan dalam penyusunan anggaran mengenai kegiatan dimasa depan.

2.1.2.2 Manfaat Penyusunan Anggaran

Tujuan adalah arah untuk mencapai sebuah hasil akhir dalam suatu kegiatan. Menurut (Nafarin, 2012) menyatakan bahwa terdapat enam anggaran, antara lain:

1. Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.1.2.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Berdasarkan dengan teori yang di dapat mengenai partisipasi anggaran, maka dapat ditentukan indikator partisipasi anggaran Menurut (Anfujatin, 2016) ada beberapa indikator dari Partisipasi anggaran, yaitu:

1. Keterlibatan

   Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan kegiatan pemerintah.

2. Pengaruh

   Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap budget anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut.

3. Komitmen

   Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengaruh pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap *budget*.

Sedangkan indikator partisipasi anggaran menurut (Sinaga, 2013), yaitu:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran

   Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan baik untuk mengajukan usulan anggaran.

2. Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran

   Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan perasaan yang dimiliki manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif.

3. Kebutuhan memberikan pendapat

   Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran.

4. Kerelaan dalam memberikan pendapat

   Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran.

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final

   Bersarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran final.

6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun

   Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu kepada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran.

2.1.3 Kejelasan Sasaran Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut (Halim & Kusumo, 2012) mengatakan bahwa anggaran memiliki peranan penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2013).

Sedangkan menurut (Locke & Latham, 1990) mengatakan bahwa sasaran angaran yang spesifik akan lebih produktif bila dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik, karena akan menyebabkan para pegawai merasa

kebingungan, tertekan, dan merasa tidak puas. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya suatu sasaran anggaran yang akan dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya.

2.1.3.2 Manfaat Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran merupakan pedoman rencana akuntansi di masa yang akan datang yang mempunyai beberapa manfaat. Menurut (Yusfaningrum, 2005) anggaran memberi manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, yang berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi di antara partisipasi dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan pada masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Sebagai alat komunikasi antar divisi, di mana anggaran sangat membantu melakukan komunikasi internal antar divisi dalam organisasi maupun dalam akuntansi puncak.

Menurut (Yusfaningrum, 2005) disamping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan. Kelemahan yang dimaksud adalah anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi pegawai. Hal ini terjadi apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai.

2.1.3.3 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut (Locke & Latham, 1990), agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator kinerja yang diperlukan:

1. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
2. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur
3. Standar, menetapkan standar atau target yang ingin dicapai.
4. Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
5. Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
6. Tingkat Kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
7. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Selanjutnya menurut (Ginting, 2010), indikator kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

1. Jelas

   Sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan digambarkan secara terperinci sehingga semua pihak dapat memahami.

2. Spesifik

   Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya.

3. Dapat di Pahami

   Sasaran yang dibuat secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya.

2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.1.4.1 Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Maka kualitas SDM yang miliki suatu perusahaan sangat tergantung kepada tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan pendapat ahli berikut ini.

Kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional (Gerhana et al., 2019).

Sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas manakala mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka kemampuan sumber daya manusia hanya dapat

dicapai manakala mereka mempunyai bekal pendidikan, latihan dan pengalaman yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Apabila karyawan tidak memiliki kualitas yang baik maka akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan dan akan berdampak pada perusahaan (Aisyah et al., 2017).

Selanjutnya kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya akan tetapi ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalamannya, kematangannya dan sikapnya. Kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan (F. R. A. Lubis et al., 2019).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan atau melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang dikehendaki oleh setiap perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik melalui program pendidikan maupun pelatihan, karena tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka setiap organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kualitas SDM menyangkut banyak aspek, yaitu aspek sikap mental, aspek

perilaku, aspek kemampuan, aspek intelegensi, aspek agama, aspek hukum, aspek kesehatan dan sebagainya. Kesemua aspek ini merupakan dua potensi yang masing-masing dimiliki oleh tiap individu, yaitu jasmaniah dan rohaniah. Tidak dapat dipungkiri bahwa aspek jasmaniah selalu ditentukan oleh rohaniah yang bertindak sebagai pendorong dari dalam diri manusia. Untuk mencapai SDM berkualitas, usaha yang paling utama sebenarnya adalah memperbaiki potensi dari dalam manusia itu sendiri, hal ini dapat diambil contoh seperti kepatuhan masyarakat terhadap hukum ditentukan oleh aspek rohaniah ini(Walidin, 2016).

Sedangkan Soekidjo Notoatmojo menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik, dan non fisik, yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan berketrampilan (Wartomo, 2018).

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Aspek fisik, (kemampuan fisik)

   Aspek fisik yaitu menyangkut kondisi kerja yang baik, dimana pekerjaan yang berbahaya dan dapat menimbulkan masalah kesehatan kerja dapat dihindarkan. Ergonomi, yaitu suatu pengetahuan untuk menghubungkan manusia dengan pekerjaannya, menjadi perhatian para manajer untuk meningkatkan QWL (*Quality of Working Life*), adapun untuk menentukan kemampuan fisik diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi.

2) Aspek Non Fisik

   Aspek non fisik meliputi kecerdasan dan mental, dimana aspek ini menitik beratkan pada kemampuan bekerja, berpikir, keterampilan, sikap dan mental

seseorang. Didalam aspek non fisik ini manusia memerlukan adanya pengakuan sebagai manusia. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengembangkan manusia didalam aspek non fisik ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun pendidikan yang dilakukan baik pendidikan melalui jalur formal, pendidikan keluarga, ataupun pendidikan agama.

2.1.4.3 Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia

Danim menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia yang bermutu sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan adanya manusia-manusia yang bermutu, berintelektual, memiliki keterampilan serta memiliki fisik yang sehat sangat mempengaruhi terhadap maju mundurnya suatu organisasi, maka indikator kualitas sumber daya manusia diantaranya adalah: 1) kualitas fisik dan kesehatan, 2) kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan 3) kualitas spiritual (kejuangan) (E. Saragih et al., 2016).

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Kualitas fisik dan kesehatan

Kualitas fisik dan kesehatan adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan fisik (kesehatan) ini meliputi :

a) Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani.

b) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi.

2) Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan)

Kualitas intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Adapun indikator dalam mengukur kualitas intelektual (penegtahuan dan keterampilan) ini meliputi :

a) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
b) Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta ketermpilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat lokal, nasional maupun internasional.
c) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
d) Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

3) Kualitas spiritual (kejuangan)

Kualitas spiritual (kejuangan) adalah kemampuan yang berkaitan dengan etika, perilaku, sikap, serta fungsi mental manusia secara ilmiah yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk memberi penilaian baik-buruk suatu keadaan/kondisi didalam melaksanakan pekerjaan. Adapun indikator dalam mengukur kualitas spiritual (kejuaangan) ini meliputi :

a) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
b) Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
c) Jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
d) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi kemajuan perusahaan.

2.1.5 Komitmen Orgaisasi

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut (Samsudin, 2006) pengertian mengenai komitmen organisasi yakni adalah janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Menurut (Utaminingsih, 2014) definisi komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier,

komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi

Menurut (Priansa, 2017) menyatakan bahwa Komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yakni sikap atau keaslian watak seorang karyawan atau sikap kesungguhan seorang karyawan terhadap sebuah organisasi, dan bertujuan agar bisa dipertahankan di organisasi tersebut.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut (Darmadi, 2018) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

1. Faktor Personal, misalnya Usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll. Termasuk faktor kepribadian antara lain etos kerja, kesediaan untuk memberi keuntungan pada organisasi dari apa yang dikerjakan dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri dan pengembangan karir.
2. Faktor Organisasional, meliputi kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.

3. Faktor Relasional, meliputi kepercayaan dari atasan, komunikasi dengan atasan dan rekan kerja serta umpan balik positif dari pimpinan atau klien.

Selanjutnya (Priansa, 2017) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yakni :

1. Keadilan dan Kepuasan Kerja, hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja positif dan adil. Komitmen organisasional akan sulit dicapai apabila pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja.
2. Keamanan Kerja, pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi.
3. Pemahaman organisasi, merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.
4. Keterlibatan pegawai, pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.
5. Kepercayaan pegawai, kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Oleh karena itu, kedua belah pihak harus saling mempercayai.

2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

Menurut (Emron, 2018), menyatakan bahawa terdapat tiga macam komponen komitmen organisasi yaitu,

1. Komitmen Afektif

   Komitmen afektif (*affective commitment*), berkaitan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yangkuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

2. Komitmen Berkelanjutan

   Komitmen berkelanjutan (*continuance commintment*), mengacu berdasarkan pehitungan biaya keluar dari organisasi. Karyawan berhubungan utama untuk tetap berada dalam organisasi didasarkan pada komitmen kontinyu karena mereka harus melakukannya.

3. Komitmen Normative

   Komitmen normative (*normative cominmment)* mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka tetap dengan organisasi.

Menurut (Nurandini, 2014) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu:

1. Kemauan karyawan

   Kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

2. Kesetiaan karyawan

   Sikap mental untuk tetap memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan (universitas), atasan, maupun rekan sekerja sehingga efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan (universitas) akan tercapai dengan baik.

3. Kebanggaan karyawan dalam organisasi

   Seorang karyawan yang bangga dalam suatu organisasi supaya bisa menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen.

2.1.6 Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian ini dimodifikasi dari beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang bersumber dari jurnal ilmiah yang mempunyai variabel menyerupai penelitian ini dan menjadi bahan rujukan yang disebutkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1.	Handayati dan Safitri (2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manjerial Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating Pada Pemeruntah Kota Batu	Partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.
2.	Khasanah dan Kristanti (2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas	Partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh

		Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petahanan	positif terhadap senggangan anggaran, kapasitas individu dan *self esteem* tidak berpengaruh terhadap senggangan anggaran.
3.	Lannai dan Amin (2020)	Factors Affect Budget Absorption In Government Institution Of South Sulawesi.	Peraturan keuangan, rencana anggaran, kompentesi aparatur, lingkungan birokratis, dan komitmen organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap penyerapan anggaran.
4.	Oktari, dkk (2020)	The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, The Compentecy of Human Resources and Understanding of Regulation on Village Financial Budget Absorption with Organizational Commitment as Moderating Variable	Perencanaan anggaran, implementasi anggaran, kompetensi SDM, dan pemahaman regulasi berpengaruh signifkan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, implementasi anggaran, kompetensi SDM, dan pemahaman regulasi terhadap penyerapan anggaran.
5.	Hutama dan Yudianto (2019)	The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance	Partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah secara parsial dan simultan.
6.	Melia dan Sari (2019)	Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran berpengaurh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Partisipasi anggaran membuat manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi dan memberikan pengaruh terhadap tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Hal ini menimbulkan respek manajer terhadap pekerjaan dan organisasi, karena tujuan atau standar yang ditetapkan merupakan keputusan bersama, sehingga manajer memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya sebagai personel yang ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan penyerapan anggaran. Yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipasif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Partisipasi umumnya dimulai sebagai suatu pendekatan manjerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi (Hansen &Bowell, 2013).

Menurut (Pradana, 2002) partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu lembaga untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini terjadi karena dalam kenyataan pelaksanaan penyusunan anggaran yang terlalu banyak melibatkan partisipan mempengaruhi dalam penyerapan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Astuty et al., 2021) (Handayati & Safitri 2020), (Kewo, 2014), (Hidayat, 2014) dan (Kamilah,

2013) yang menemukan hubungan signifikan antara partisipasi anggaran dengan penyerapan anggaran.

2.2.2 Pengaruh Senjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah sehingga aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Dalam melaksanakan program kerja belum dianggap memihak kepada masyarakat (Wiprastini, 2014).

Menurut (Wiprastini, 2014) adanya sasaran anggaran yang jelas akan membantu aparat pelaksana anggaran dalam dalam mencapai target realisasi anggaran yang telah diitetapkan sebelumnya. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan SKPD untuk menyusun target anggaran. Kemudian, target-target anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jumarny, 2019), (Fahrianta, 2001) (Sinambela et al., 2018) menyimpulkan bahwa kejelasan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Manusia sebagai human capital tercermin dalam bentuk pengetahuan, gagasan (ide), kreatifitas, keterampilan dan produktifitas kerja. Manusia sebagai sumber daya dalam organisasi adalah komponen yang sangat penting, karena apabila semua kemampuannya dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada organisasi. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja karyawan dengan kinerja lembaga.

Seorang pegawai dalam hal ini pegawai pemerintahan tentunya perlu mementingkan goals ataupun tujuan dari adanya perencanaan anggaran yang dilakukan. Dimana goals ataupun tujuan dari perencanaan dan penyerapan anggaran sendiri tentu adalah untuk menjamin kesejahteraan dari masyarakat. Adanya kualitas sumber daya manusia yang baik tentunya akan mendorong tercapainya target anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, sehingga kemudian akan berimplikasi pada maksimalnya penyerapan anggaran yang dilakukan (Yumiati, 2016).

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Herriyanto

(2012) tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja Kementerian/Lembaga di wilayah Jakarta memberikan hasil bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Arif (2012), Nugroho (2013), (A. Lubis et al., 2020)Zarinah (2015) dan Malahayati (2015) (Irafah et al., 2020) (Sari & Lestari, 2018).

2.2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi

Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pimpinan maupun staf untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya serta didukung dengan rasa memiliki terhadap tempat bekerja yang tinggi akan penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayati, 2020) (Kamilah, 2013) dan (Apsari, 2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial pemerintah.

2.2.5 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Ketika individu tersebut mampu memposisikan dirinya sebagai individu yang mempunyai komitmen untuk berusaha mendorong kinerja organsasi mencapai tujuannya (realisasi anggaran) yang tepat, maka tidak diragukan lagi organisasi akan mampu merealisasikan setiap perencanaan yang akan dipersiapkan sehimngga penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayati, 2020), dan (Apsari &Sujana, 2016) hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinnerja manajerial.

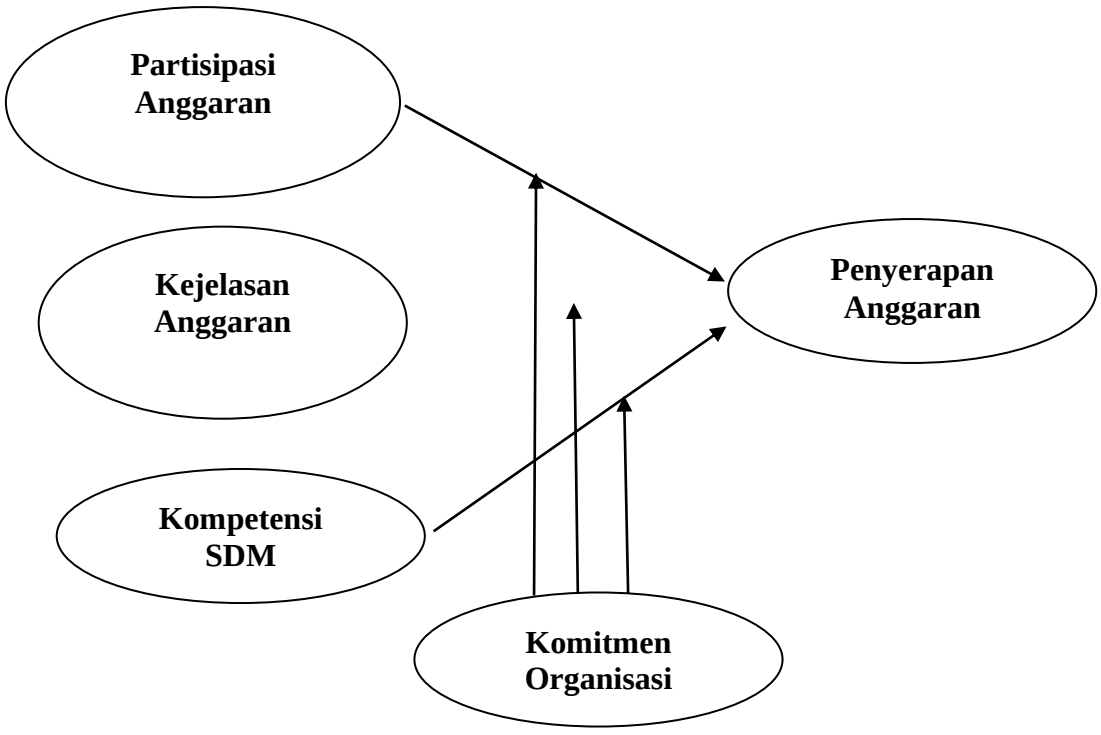
2.2.6 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi

Kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Sumber daya manusia berkualitas dapat dikatakan sebagai manusia yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara pada pasal 3 mengenai persyaratan standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara yang disebut standar kompetensi ASN sebagaimana dimaksud terdiri atas pangkat, kualifikasi pendidikan, jenis pelatihan, ukuran kinerja jabatan, dan pengalaman kerja. Jika pengaruh kualitas sumber daya manusia ditingkatkan maka kinerja organisasi juga akan meningkat (Nur, 2020).

Karena penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wirastut et al., 2024) Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual:



Sumber: Data Diolah Penulis, 2024

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementrian Agama Kabupaten Dairi.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
3. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
5. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

6. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian asosiatif dan verifikatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018) pengertian penelitian pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Selanjutnya menurut (Nazir, 2011) mendefinisikan pengertian metode verifikatif sebagai berikut: "Metode Verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas (hubungan sebab akibat) antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis menggunakan suatu perhitungan statistik sehingga di dapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima". Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Dairi Jl. Pelita No.20, Batang Beruh, Kec. Sidikalang, Kabupaten Dairi, Sumatera Utara 22218.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober 2024 sampai dengan Februari 2025. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Oktober 2024				November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																				
2	Pra Riset																				
3	Penyusunan Proposal																				
4	Seminar Proposal																				
5	Pengumpulan data																				
6	Penulisan laporan																				
7	Seminar Hasil																				
8	Penyelesaian laporan																				
9	Sidang meja hijau																				

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari terdiri dari Kuasa

Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program yang berjumlah 233 orang yang dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2
Kriteria Populasi Penelitian

No.	Satuan Kerja	Kuasa Pengguna Anggaran	Pejabat Pembuat Komitmen	Staf Program	Jumlah Populasi
1.	Sekjen	1 orang	1 orang	10 orang	12 orang
2.	Bimas Islam		1 orang	45 orang	46 orang
3.	Pendidikan Islam		1 orang	73 orang	74 orang
4.	Bimas Kristen		1 orang	57 orang	58 orang
5.	Bimas Katolik		1 orang	35 orang	36 orang
6.	Penyelenggaran Haji Dan Umroh		1 orang	6 orang	7 orang
Jumlah Populasi					**233 orang**

Sumber: Kementerian Agama Kabupaten Dairi 2025

3.3.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel dapat diambil dengan cara-cara tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa memiliki populasi. Dalam penarikan sampel yang digunakan dipenelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan agar diperoleh sampel yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Penulis memilih sampel yang berdasarkan penelitian terhadap karakteristik sampel yang disesuaikan dengan penelitian kriteria sebagai berikut :

1. Aparatur sipil negara pada satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang menduduki jabatan sebagai kuasa pengguna anggaran.
2. Aparatur sipil negara pada satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang menduduki jabatan sebagai pejabat pembuat komitmen.

3. Aparatur sipil negara pada satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang menduduki jabatan sebagai staf program.

Karena banyaknya jumlah populasi, maka ukuran sampel minimum penulis menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$\boldsymbol{n = \frac{N}{1 + N(M)^2}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{233}{1 + 233(0.1)^2} = 69,96997}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

M = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 orang satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program. Untuk menentukan besarnya sampel pada setiap satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi dilakukan dengan alokasi proporsional agar sampel yang diambil lebih proporsional dengan cara:

Tabel 3.3
Penentuan Strata Sampel

Satuan Kerja	Jumlah	Penentuan Sampel
Sekjen	12 orang	70 x 12 / 233 = 4
Bimas Islam	46 orang	70 x 46 / 233 = 14
Pendidikan Islam	74 orang	70 x 74 / 233 = 22
Bimas Kristen	58 orang	70 x 58 / 233 = 17
Bimas Katolik	36 orang	70 x 36 / 233 = 11
Penyelenggaran Haji Dan Umroh	7 orang	70 x 7 / 233 = 2
Sampel		70 Orang

Sumber : Data diolah 2025

3.4 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.4
Definisi Operasi Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Penyerapan Anggaran (Y)	Suatu ukuran capaian dari suatu estimasi target selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu	1. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran 2. Realisasi pertriwulan 3. Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan 4. Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan Sumber : (Zarinah, 2015)	Ordinal

Partisipasi Anggaran (X_1)	Tingkat keterlibatan manajer dalam penyuapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap budget goals unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya (Reno Pratama, 2015).	1. Keikutsertaan 2. Pengaruh 3. Komitmen Sumber : (Anfujatin, 2016)	Ordinal
Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2)	menggambarkan luasnya suatu sasaran anggaran yang akan dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya	1. Jelas 2. Spesifik 3. Dapat dipahami Sumber : (Ginting, 2010)	Ordinal
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X3)	Kompetensi sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional	1. Kualitas fisik dan kesehatan 2. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) 3. Kualitas spritual (kejuangan) Sumber (E. Saragih et al., 2016)	Ordinal
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia serta berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normative Sumber (Emron, 2018)	Ordinal

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode dokumentasi dan kuesioner. Metode dokumentasi adalah merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu dengan cara mengumpulkan data dengan melihat atau mengamati secara langsung suatu objek yng diteliti dalam penelitian ini berupa laporan realisasi anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini kuesioner di sebarkan kepada 60 orang pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.5
Skala Likert

Notasi	Kategori	Bobot
TM/STB	Tidak Mampu/ Sangat Rendah/ Tidak Memadai	1
KM/TB	Kurang Mampu/ Rendah/ Kurang Memadai	2
CM/CB	Cukup Mampu/ Sedang/ Cukup Memadai	3
M/B	Mampu/ Tinggi/ Memadai	4
SM/SB	Sangat Mampu/ Sangat Tinggi/ Sangat Memadai	5

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan kepada 30 orang pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang tidak menjadi responden dalam penelitian ini.

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument adalah program komputer *Statistical Program For Sosial Science* (SPSS) versi 24,00 yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Dari beberapa daftar pertanyaan (*Questioner)* yang dijawab dan $_{\text{hitung}}$ bahan pengujian Uji validitas menggunakan pendekatan "*single trial administration"* yakni pendekatan sekali atas jalan atas data instrumen yang disebar dan tidak menggunakan pendekatan ulang.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Menurut (Sugiyono, 2018), untuk mengetahui apakah perbedaan itu signifikan atau tidak, maka harga *t hitung* tersebut perlu dibandingkan dengan harga *t tabel*. Bila *t hitung* lebih besar dengan *t tabel* maka perbedaan itu signifikan, sehingga instrument dinyatakan valid.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$\mathbf{rxy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana:

N = Banyaknya pasangan pengamatan
∑X = Jumlah pengamatan variabel X
∑Y = Jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum X^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel X

$(\sum Y^2)$ = Jumlah kadrat pengamatan variabel Y

$(\sum X)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel X

$(\sum Y)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel Y

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali variabel X dan Y

Ketentuan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut (Sugiyono, 2018), uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t table. Jika t hitung lebih besar dari t table nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig* (2 *tailed*) dan membandingkan dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig (2 tailed)* ≤ 0.05, maka butir instrument valid, jika nilai *sig (2 tailed)* ≥ 0,05, maka butir instrument tidak valid.

Berikut ini adalah hasil uji validitas instrumen untuk pertisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Indikator	Item	r	Cut Off	Ket.
Penyerapan Anggaran (Y)	Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran ($Y_{.1}$)	Bagaimana tingkat penyerapan anggaran di Kementerian Agama Kab Dairi	0,908	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana tingkat penyerapan anggaran dari tahun sebelumnya	0,940	≥ 0,30	Valid
	Realisasi pertriwulan ($Y_{.2}$)	Bagaimana realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi setiap triwulannya	0,928	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana evaluasi terhadap penyerapan anggaran setiap triwulannya di Kementerian Agama Kab Dairi.	0,862	≥ 0,30	Valid
	Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan (Y.3)	Bagaimana realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi dilaksanakan sesuai skala prioritas	0,894	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana penyerapan anggaran	0,910	≥ 0,30	Valid

		Kementerian Agama Kab Dairi dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku			
	Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan ($Y_{.4}$)	Bagaimana penyusunan rencana dalam melakukan realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi	0,951	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana rencana yang disusun dalam realisasi anggaran dan dalam pelaksanaanya	0,837	≥ 0,30	Valid
Partisipasi Anggaran (X1)	Keikut sertaan ($X_{1.1}$)	Bagaimana keikut sertaan dan terlibat dalam penyusunan anggaran	0,825	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana proses penyusunan anggaran	0,871	≥ 0,30	Valid
	Pengaruh ($X_{.1.2}$)	Bagaimana pengaruh usulan anggaran dari bapak/ibu dalam anggaran akhir	0,887	≥ 0,30	Valid
		Bagimana pengaruh bapak/ibu dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban.	0,914	≥ 0,30	Valid
	Komitmen ($X_{.1.3}$)	Bagaimana kebutuhan bapak/ibu untuk mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan	0,809	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana kontribusi semua pihak terhadap partisipasi anggaran	0,665	≥ 0,30	Valid
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	Jelas ($X_{2.1}$)	Bagiaman kejelasan rencana kerja dan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi	0,842	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana sasaran-sasaran anggaran terdapat dalam Kementerian Agama Kabupaten Dairi	0,875	≥ 0,30	Valid
	Spesifik ($X_{.2.2}$)	Bagaimana uraian sasaran-sasaran anggaran pada tempat kerja bapak/ibu	0,897	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana sasaran anggaran secara spesifik di Kementerian Agama Kabupaten Dairi	0,869	≥ 0,30	Valid
	Dapat Dipahami ($X_{.2.3}$)	Bagaimana tingkat kepentingan sasaran anggaran pada setiap program.	0,922	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan.	0,917	≥ 0,30	Valid
Kualitas Sumber Daya Manusi (X3)	Kualitas fisik dan kesehatan ($X_{3.1}$)	Bagaimana kesehatan dan kesegaran jasmani bapak/ibu dalam bekerja	0,697	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana bapak/ibu dalam menjalankan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa	0,842	≥ 0,30	Valid
	Kualitas intelektual ($X_{3.2}$)	Bagaimana pengetahuan bapak/ibu di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tuntutan industrialisasi	0,933	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta ketermpilan yang bapak/ibu miliki untuk memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat lokal	0,901	≥ 0,30	Valid
	Kualitas spritual ($X_{3.3}$)	Bagaiamana semangat kompetisi bapak/ibu untuk meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi kemajuan instansi.	0,764	≥ 0,30	Valid

		Bagaimana sikap jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya .	0,933	≥ 0,30	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen Afektif ($Z_{.1}$)	Bagaimana kebahagiaan bapak/ibu untuk menghabiskan sisa karir di Kementerian Agama Kabupaten Dairi	0,934	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana komitmen bapak/ibu pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi	0,844	≥ 0,30	Valid
	Komitmen Berkelanjutan ($Z_{.2}$)	Bagaimana komitmen bapak/ibu tetap berada di Kementerian Agama Kabupaten Dairi	0,943	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana kerugian bapak/ibu meninggalkan Kementerian Agama Kabupaten Dairi ini	0,880	≥ 0,30	Valid
	Komitmen Normative ($Z_{.3}$)	Bagaimana jasa Kementerian Agama Kabupaten Dairi bagi hidup bapak/ibu.	0,914	≥ 0,30	Valid
		Bagaimana kontribusi bapak/ibu bagi Kementerian Agama Kabupaten Dairi ini.	0,925	≥ 0,30	Valid

Sumber : Data primer diolah (2025) .

Pada Tabel 3.6 dapat dilihat bahwa koefisien korelasi dari semua item pernyataan pada instrumen pertisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran menunjukkan nilai di atas nilai kritis 0,30. Hasil validitas yang diperoleh menunjukkan nilai koefisien korelasi menunjukkan seberapa baik setiap item dalam instrumen penelitian mengukur konsep yang diukur.

Selanjutnya untuk menguji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dikatakan reliable bila hasil Alpha > 0,6 dengan rumus Alpha sebagai berkut:

$$\mathbf{r}_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)}\right]\left[1 - \frac{\sum Si}{St}\right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas intrsumen

$\sum Si$ = Jumlah varians skor tiap- tiap item

St = Jumlah varians butir

K = Jumlah item

Kriteria penguji reliabilitas adalah nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) > 0,6 maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah real (terpercaya) (Juliandi, *et al*, 2015, hal, 80).

Tabel 3.7
Hasil Pengujian Reliabilitas Untuk Setiap Variabel

Variabel	*Alpha Cronbach*	*Cut-Off* Reliabilitas	Ket.
Partisipasi Anggaran (X_1)	0,908	0,60	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2)	0,944	0,60	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusi	0,918	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi (Z)	0,954	0,60	Reliabel
Penyerapan Anggaran (Y)	0,967	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2025).

Nilai reliabilitas untuk setiap variabel laten yang diukur dalam penelitian ini terungkap dalam Tabel 3.7, menampilkan nilai koefisien reliabilitas Cronbach's Alpha untuk variabel partisipasi anggaran (X1) sebesar 0,908; variabel kejelasan sasaran anggaran (X2) sebesar 0.944; variabel kualitas sumber daya manusia (X3) sebesar 0.918; variabel komitmen organisasi (Z) sebesar 0,954; dan variabel penyerapan anggaran (Y) sebesar 0,967. Dalam penelitian ini, nila-nilai tersebut menandakan bahwa semua variabel yang diamati dan diuji dalam model penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60.

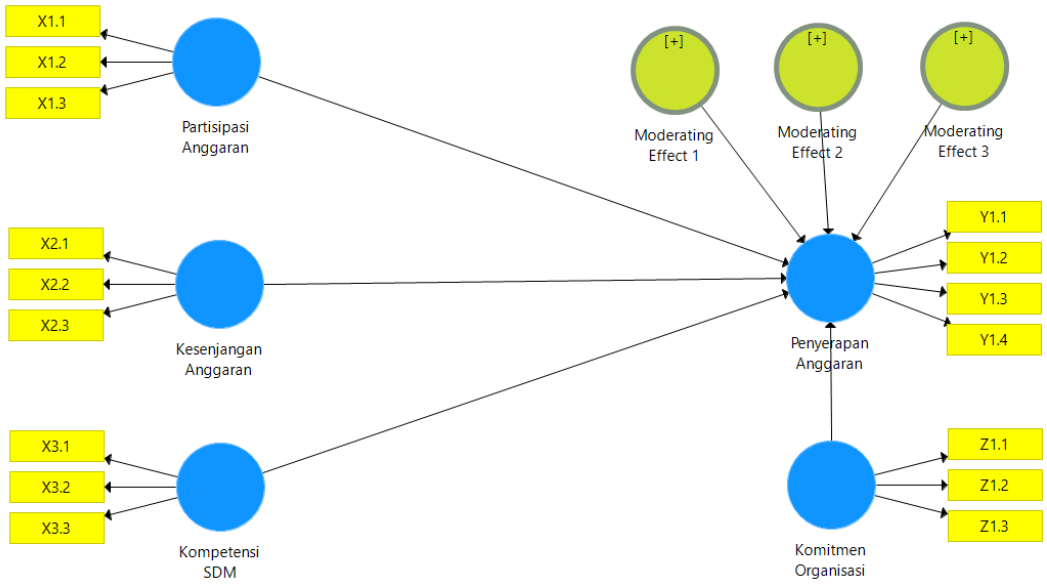
3.6 Teknik Analisis Data Penelitian

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equestion model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate

(Ghozali, 2016) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimunkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software* Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS

menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dean outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik

dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen

apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model Partial Least Square (PLS) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apanilai nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah Ha diterima dan H0 ditolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka Ha diterima jika nilai probabilitas < 0,05.

a. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Y
    1) Hipotesis
        a) H0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
        b) H1 : X berpengaruh signifikan terhadap Y
    2) Kriteria pengujian hipotesis
        a) Tolak H0 jika nilai sig < α 0,05
        b) Terima H0 jika nilai sig > α 0,05

b. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y dimoderasi Z
    1) Koefisisen Pengaruh tidak langssung, tidak langsung, dan total :

a) Pengaruh langsung X ke Y dilihat dari nilai koefisien regresi X terhadap Y

b) Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dilihat dari perkalian antara nilai koefisisen regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien regresi Z terhadap Y

c) Pengaruh total X ke Y dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Penelitian

Kantor Kementerian Agama Kab Dairi berdiri pada tanggal 01 Oktober 1979 yang berkedudukan di Jalan Pelita No. 20 Sidikalang Kabupaten Dairi. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012, typology Kantor Kementerian Agama Kab. Dairi adalah Typologi I.G.

Berdasar PP Nomor 9 Tahun 2005 tentang kedudukan, tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, yang telah disempurnakan dengan PP Nomor 62 Tahun 2005 Pasal 63, serta Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel partisipasi anggaran (X1), 6 pernyataan untuk variabel kejelasan sasaran anggaran (X2), 6 pernyataan untuk variabel kualitas sumber daya manusi (X3), 6 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (Z), dan 8 pernyataan untuk variabel penyerapan anggaran (Y). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada sebanyak 70 orang pegawai Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program atau pengelola keuangan sebagai responden pada sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden

Dalam penelitian ini penulis menyebar angket kepada 70 orang satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi sebagai responden pada sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis. Seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Angket Responden

Pengembalian	Jumlah	Persentase
Angket yang disebar	70	100%
Angkat yang tidak kembali	(7)	10%
Angkat yang tidak lengkap diisi	(2)	2.86%
Total angkat yang dapat diolah	61	87.14%

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa dari 70 angket yang di sebar kepada responden tetapi tidak seluruhnya kembali kepada peneliti, dimana jumlah angket yang kembali kepada peneliti sebanyak 63 angket, akan tetapi dari 63 angket yang kembali kepada peneliti tidak seluruhnya angket tersebut dapat diolah karena ada beberapa angket yang tidak lengkap dalam pengisiannya. Dimana jumlah angket yang kembali kepada peneliti yang dapat diolah adalah sebanyak 61 angket.

4.1.3 Deskripsi Data

4.1.3.1 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 61 responden yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Deskriptif Responden

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin :		
Pria	51	83.6
Wanita	10	16.4
Jumlah	61	100
Jenjang Pendidikan :		
S3	0	0
S2	4	6.6
S1	54	88.5
D3	3	4.9
Total	**61**	**100**
Lama Bekerja :		
1-5 tahun	4	6.6
11-15 tahun	10	16.4
16-20 tahun	42	68.9
> 20 tahun	5	8.1
Total	**61**	**100**

(Sumber : Data Diolah, 2025)

Dari tabel 4.2 dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin, jenjang pendidikan, lama bekerja. Jika dilihat dari jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita yaitu pria 51 responden (83.6%). Dari tingkat jenjang pendidikan, mayoritas para responden tamatan S1, yaitu sebanyak 54 responden (88.5%). Dari sisi lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 16-20 tahun yaitu sebanyak 42 responden (68.9%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki jenjang pendidikan, masa kerja yang cukup berpengalaman, sehingga pengisian kuisioner akan semakin berkualitas.

4.1.3.2 Karateristik Jawaban Responden

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang

diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2018) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimun dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{Skor\ Maksimum - Skor\ Minimum}{Jumlah\ Kategori}$$

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3
Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Penyerapan Anggaran (Y)

Dalam penelitian ini, variabel penyerapan anggaran diukur dengan 4 indikator antara lain 1) Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, 2) Realisasi pertriwulan, 3) Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan, dan 4) Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini

merupakan deskripsi frekuensi dari variabel penyerapan anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Penyerapan Anggaran

Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	N	Rata-rata	Ket
Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran								
Bagaimana tingkat penyerapan anggaran di Kementerian Agama Kab Dairi	27	28	3	3		61	4.30	Sangat Baik
Bagaimana tingkat penyerapan anggaran dari tahun sebelumnya	26	32	2	1		61	4.36	Sangat Baik
Realisasi pertriwulan								
Bagaimana realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi setiap triwulannya	25	29	2	4	1	61	4.20	Baik
Bagaimana evaluasi terhadap penyerapan anggaran setiap triwulannya di Kementerian Agama Kab Dairi	22	33	3	3		61	4.21	Sangat Baik
Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan								
Bagaimana realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi dilaksanakan sesuai skala prioritas	36	23	1	1		61	4.54	Sangat Baik
Bagaimana penyerapan anggaran Kementerian Agama Kab Dairi dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	32	27	1	1		61	4.48	Sangat Baik
Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan								
Bagaimana penyusunan rencana dalam melakukan realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi	30	25	3	3		61	4.34	Sangat Baik
Bagaimana rencana yang disusun dalam realisasi anggaran dan dalam pelaksanaanya	27	29	3	2		61	4.33	Sangat Baik
Rata-rata	28	28	2	2	0	61	4.34	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4.34 (sangat baik), dengan persentasi jawaban responden tertinggi adalah sebagai berikut.

Gambar 4.1 Persentasi Jawaban Responden Penyerapan Anggaran

Bedasarkan gambar 4.1 diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden tentang penyerapan anggaran, responden menjawab "sangat baik" sebesar 47%, menjawab "baik" sebanyak sebesar 47%, kemudian responden menjawab cukup baik dan kurang baik sebesar 3% serta tidak baik sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa 94% dari seluruh 61 orang dari satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program menyatakan penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi sudah baik. Selanjutnya skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,54 yaitu terdapat pada indikator Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan yang terletak pada butir pernyataan bahwa Bagaimana realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi dilaksanakan sesuai skala prioritas. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.20 yaitu terdapat pada indikator realisasi pertriwulan yang terletak pada butir pernyataan Bagaimana realisasi anggaran Kementerian Agama Kab Dairi setiap triwulannya.

2. Partisipasi Anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 6 indikator antara lain 1) keikutsertaan, 2) pengaruh, 3) komitmen. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Partisipasi Anggaran

Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	N	Rata-rata	Ket
Keikut Sertaan								
Bagaimana keikut sertaan dan terlibat dalam penyusunan anggaran	27	30	1	3		61	4.33	Sangat Baik
Bagaimana proses penyusunan anggaran	21	35	1	3	1	61	4.18	Baik
Pengaruh								
Bagaimana pengaruh usulan anggaran dari bapak/ibu dalam anggaran akhir	33	26	1	1		61	4.49	Sangat Baik
Bagimana pengaruh bapak/ibu dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban	27	34				61	4.44	Sangat Baik
Komitmen								
Bagaimana kebutuhan bapak/ibu untuk mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan	43	17	1			61	4.69	Sangat Baik
Bagaimana kontribusi semua pihak terhadap partisipasi anggaran	45	16				61	4.74	Sangat Baik
Rata-rata	33	26	1	1	0	61	4.48	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, partisipasi anggaran pada Kementerian Agama Kab Dairi berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4.8 (sangat baik), dengan persentasi jawaban responden tertinggi adalah sebagai berikut.

Gambar 4.2 Persentasi Jawaban Responden Partisipasi Anggaran

Bedasarkan gambar 4.2 diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden tentang partisipasi anggaran, responden menjawab "sangat baik" sebesar 54%, menjawab "baik" sebanyak sebesar 42%, kemudian responden menjawab cukup baik dan kurang baik sebesar 2% serta tidak baik sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa 96% dari seluruh 61 orang dari satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program menyatakan partisipasi anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi sudah baik. Selanjutnya skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.74 yaitu terdapat pada indikator komitmen yang terletak pada butir pernyataan bahwa Bagaimana kontribusi semua pihak terhadap partisipasi anggaran. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.18 yaitu terdapat pada indikator keikut sertaan pada butir pernyataan bahwa Bagaimana proses penyusunan anggaran.

3. Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 3 indikator antara lain 1) jelas, 2) spesifik, 3) dapat dipahami. Masing-masing

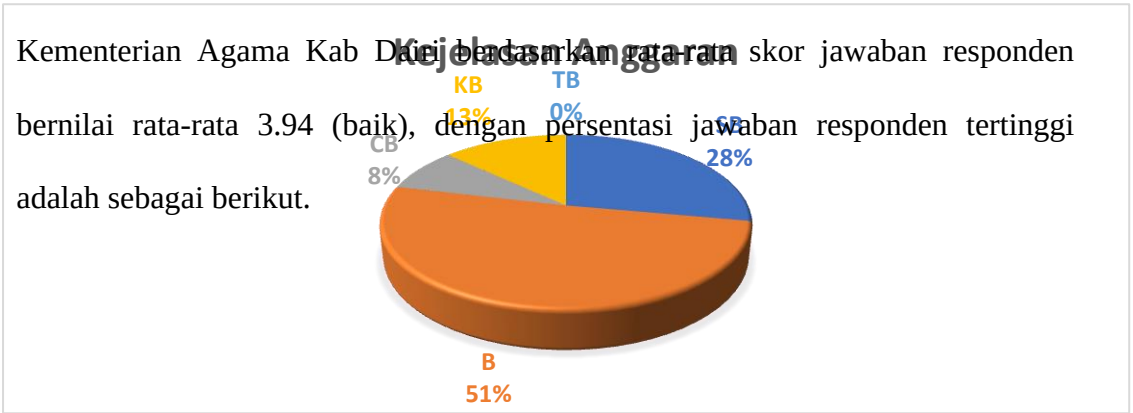
pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Kejelasan Anggaran

Pernyataan	SB	B	CB		KB	TB	N	Rata-rata	Ket
Jelas									
Bagiaman kejelasan rencana kerja dan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi	19	37	3		2		61	4.20	Baik
Bagaimana sasaran-sasaran anggaran terdapat dalam Kementerian Agama Kabupaten Dairi	9	19	10		23		61	3.23	Kurang Baik
Spesifik									
Bagaimana uraian sasaran-sasaran anggaran pada tempat kerja bapak/ibu	19	29	7		6		61	4.00	Baik
Bagaimana sasaran anggaran secara spesifik di Kementerian Agama Kabupaten Dairi	18	25	6		11	1	61	3.79	Kurang Baik
Dapat Dipahami									
Bagaimana sasaran anggaran secara spesifik di Kementerian Agama Kabupaten Dairi	15	41	1		3	1	61	4.08	Baik
Bagaimana outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	23	37	1				61	4.36	Sangat baik
Rata-rata	17	31	5		8	0	61	3.94	Baik

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, kejelasan sasaran anggaran pada Kementerian Agama Kab Dairi berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 3.94 (baik), dengan persentasi jawaban responden tertinggi adalah sebagai berikut.



Gambar 4.3 Persentasi Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran

Bedasarkan gambar 4.3 diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden tentang kejelasan sasaran anggaran, responden menjawab "sangat baik" sebesar 28%, menjawab "baik" sebanyak sebesar 51%, kemudian responden menjawab cukup baik sebesar 8% dan kurang baik sebesar 13% serta tidak baik sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa 79% dari seluruh 61 orang dari satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program menyatakan kejelasan sasaran anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi sudah baik. Selanjutnya skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.36 yaitu terdapat pada indikator dapat dipahami yang terletak pada butir pernyataan bahwa pada Kementerian Agama Kab Dairi. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3.23 yaitu terdapat pada indikator jelas pada butir pernyataan bahwa Bagaimana sasaran-sasaran anggaran terdapat dalam Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

4. Kualitas Sumber Daya Manusia (X3)

Dalam penelitian ini, variabel kualitas sumber daya manusi diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Kualitas fisik dan kesehatan, 2) kualitas intelectual, 3) kualitas spiritual. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat

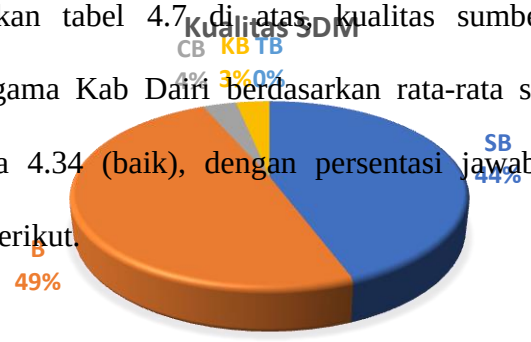
Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kualitas sumber daya manusia yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Kualitas SDM

Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	N	Rata-rata	Ket
Kualitas fisik dan kesehatan								
Bagaimana kesehatan dan kesegaran jasmani bapak/ibu dalam bekerja	24	33	2	2		61	4.30	Sangat Baik
Bagaimana bapak/ibu dalam menjalankan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa	26	33	1	1		61	4.38	Sangat Baik
Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan)								
Bagaimana pengetahuan bapak/ibu di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tuntutan industrialisasi	34	26	1			61	4.54	Sangat Baik
Bagaimana tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta ketermpilan yang bapak/ibu miliki untuk memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat local	32	21	4	3	1	61	4.31	Sangat Baik
Kualitas spritual (kejuangan)								
Bagaiamana semangat kompetisi bapak/ibu untuk meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi kemajuan instansi	27	31	2	1		61	4.38	Sangat Baik
Bagaimana sikap jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya	18	38	1	4		61	4.15	Baik
Rata-rata	27	30	2	2	0	61	4.34	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 di atas kualitas sumber daya manusia pada Kementerian Agama Kab Dairi berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4.34 (baik), dengan persentasi jawaban responden tertinggi adalah sebagai berikut.



Gambar 4.4 Persentasi Jawaban Responden Kualitas SDM

Bedasarkan gambar 4.4 diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden tentang kualitas sumber daya manusia, responden menjawab "sangat baik" sebesar 44%, menjawab "baik" sebanyak sebesar 49%, kemudian responden menjawab cukup baik sebesar 4% dan kurang baik sebesar 3% serta tidak baik sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa 93% dari seluruh 61 orang dari satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program menyatakan kualitas sumber daya manusia pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi sudah baik. Selanjutnya skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.54 yaitu terdapat pada indikator kualitas intelektual yang terletak pada butir pernyataan bahwa Bagaimana pengetahuan bapak/ibu di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tuntutan industrialisasi. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.15 yaitu terdapat pada indikator kualitas spiritual pada butir pernyataan bahwa Bagaimana pengetahuan bapak/ibu di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tuntutan industrialisasi.

5. Komitmen Organisasi (Z)

Dalam penelitian ini, variabel komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator antara lain 1) komitmen aktive, 2) komitmen berkelanjutan, 3) komitmen normative. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5

(Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan RespondenVariabel Komitmen Organisasi

Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	N	Rata-rata	Ket
Komitmen Afektif								
Bagaimana kebahagiaan bapak/ibu untuk menghabiskan sisa karir di Kementerian Agama Kabupaten Dairi	25	33	3			61	4.36	Sangat Baik
Bagaimana komitmen bapak/ibu pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi	23	38				61	4.38	Sangat Baik
Komitmen Berkelanjutan								
Bagaimana komitmen bapak/ibu pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi	27	34				61	4.44	Sangat Baik
Bagaimana kerugian bapak/ibu meninggalkan Kementerian Agama Kabupaten Dairi ini	40	20	1			61	4.64	Sangat Baik
Komitmen Normative								
Bagaimana jasa Kementerian Agama Kabupaten Dairi bagi hidup bapak/ibu	17	33	2	8	1	61	3.93	Baik
Bagaimana kontribusi bapak/ibu bagi Kementerian Agama Kabupaten Dairi ini	20	35	1	5		61	4.15	Sangat Baik
Rata-rata	25	32	1	2	0	61	4.32	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, komitmen organisasi pada Kementerian Agama Kab Dairi berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4.32 (sangat baik), dengan persentasi jawaban responden tertinggi adalah sebagai berikut.

Gambar 4.5 Persentasi Jawaban Responden Komitmen Organisasi

Bedasarkan gambar 4.5 diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden tentang komitmen organisasi, responden menjawab "sangat baik" sebesar 53%, menjawab "baik" sebanyak sebesar 42%, kemudian responden menjawab cukup baik sebesar 2% dan kurang baik sebesar 3% serta tidak baik sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa 95% dari seluruh 61 orang dari satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen dan staf program menyatakan komitmen organisasi pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi sudah baik. Selanjutnya skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4.64 yaitu terdapat pada indikator komitmen berkelanjutan yang terletak pada butir pernyataan bahwa Bagaimana kerugian bapak/ibu meninggalkan Kementerian Agama Kabupaten Dairi ini. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3.93 yaitu terdapat pada indikator komitmen normative pada butir pernyataan bahwa Bagaimana jasa Kementerian Agama Kabupaten Dairi bagi hidup bapak/ibu.

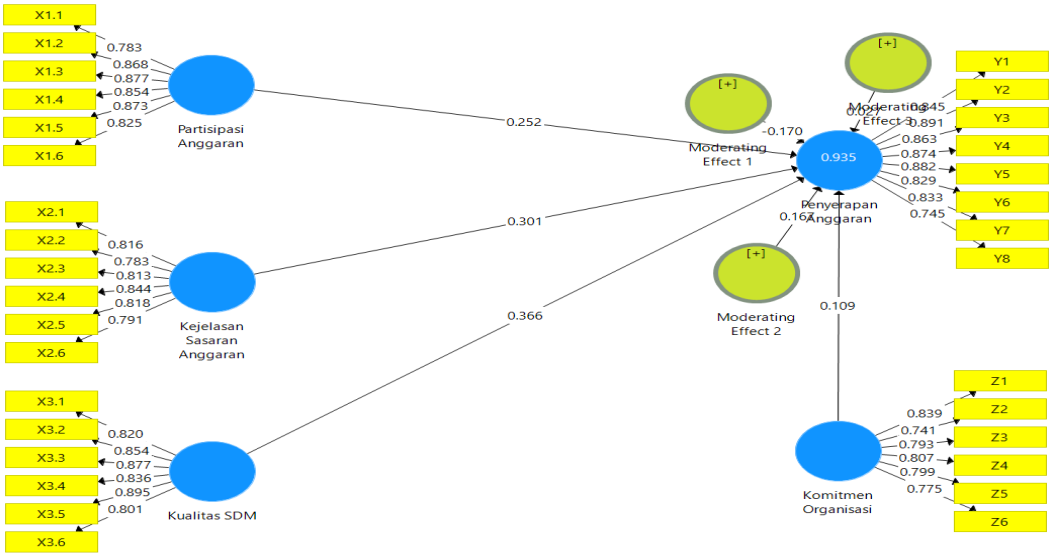
4.1.4 Analisis Outer Model

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemerikasaan individual *item reliability, internal consistency* atau *composite reliability, average variance extracted,* dan *discriminant validity.* Ketiga pengukuran pertama dikelompokan dalam *convergent validity.*

Convergent validity terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

1. *Reliability Item*

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor (standardized loading).* Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur konstrak. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model Chin (1998). Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading:*



Gambar 4.1 *Standardized Loading Factor* Inner dan Outer Model

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusi, penyerapan anggaran dan komitmen organisasi. Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *outer loading*

Tabel 4.9
Hasil *Outer Loading*

	Kejelasan Sasaran Anggaran	Komitmen Organisasi	Kualitas SDM	Partisipasi Anggaran	Penyerapan Anggaran
X1.1				0.783	
X1.2				0.868	
X1.3				0.877	
X1.4				0.854	
X1.5				0.873	
X1.6				0.825	
X2.1	0.816				
X2.2	0.783				
X2.3	0.813				
X2.4	0.844				
X2.5	0.818				
X2.6	0.791				

X3.1			0.820		
X3.2			0.854		
X3.3			0.877		
X3.4			0.836		
X3.5			0.895		
X3.6			0.801		
Y1					0.845
Y2					0.891
Y3					0.863
Y4					0.874
Y5					0.882
Y6					0.829
Y7					0.833
Y8					0.745
Z1		0.839			
Z2		0.741			
Z3		0.793			
Z4		0.807			
Z5		0.799			
Z6		0.775			

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2024

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai *outer loading* pada setiap indikator adalah lebih dari 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian adalah valid.

2. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstrak adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.10
Hasil *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kejelasan Sasaran	0.896	0.897	0.920

Anggaran			
Komitmen Organisasi	**0.881**	**0.883**	**0.910**
Kualitas SDM	**0.921**	**0.924**	**0.939**
Partisipasi Anggaran	**0.921**	**0.923**	**0.938**
Penyerapan Anggaran	**0.943**	**0.945**	**0.953**

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukan bahwa nilai *composite reliability* untuk kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,920; komitmen organisasi sebesar 0,910; kualitas sumber daya manusi sebesar 0.939; partisipasi anggaran sebesar 0,938; penyerapan anggaran sebesar 0,953. Selanjutnya *cronbach's alpha* untuk kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,896; komitmen organisasi sebesar 0,881; kualitas sumber daya manusi sebesar 0.921; partisipasi anggaran sebesar 0,921; penyerapan anggaran sebesar 0,943;. Kelima variabel memperoleh nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh item memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

Selanjutnya *Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstrak memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indicator-indikatornya.

Tabel 4.11
Hasil *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kejelasan Sasaran Anggaran	**0.658**
Komitmen Organisasi	**0.628**
Kualitas SDM	**0.718**
Partisipasi Anggaran	**0.718**
Penyerapan Anggaran	**0.716**

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukan bahwa nilai AVE untuk untuk kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,658; komitmen organisasi sebesar 0,628; kualitas sumber daya manusi sebesar 0.718; partisipasi anggaran sebesar 0,718; penyerapan anggaran sebesar 0,716; variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstrak memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

4.1.5 Uji Inner Model

4.1.5.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square)*

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut :

Tabel 4.12
Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Penyerapan Anggaran	0.935	0.930

Sumber : Data Diolah, 2025

Dari tabel 4.12 di atas diketahui bahwa pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan nilai r-square 0,935 mengindikasikan bahwa variasi nilai penyerapan anggaran mampu dijelaskan oleh variasi nilai partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kualitas sumber daya manusia sebesar 93.5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 6.5% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.1.5.2 Uji F^2 (*Size Effect* / *F-Square)*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogem terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.13
Nilai *F-Square*

	Penyerapan Anggaran
Kejelasan Sasaran Anggaran	**0.150**
Kualitas SDM	**0.289**
Moderating Effect 1	0.121
Moderating Effect 2	0.127
Moderating Effect 3	**0.002**
Partisipasi Anggaran	0.129
Penyerapan Anggaran	

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa :

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai F^2 sebesar 0,129 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
2. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,150 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
3. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,289 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
4. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,121 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
5. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,127 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
6. Pengaruh kualitas sumber daya manusi terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,002 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

4.1.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh

langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4.14
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kejelasan Sasaran Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.301	0.288	0.092	3.263	**0.001**
Kualitas SDM -> Penyerapan Anggaran	0.366	0.369	0.104	3.508	**0.000**
Moderating Effect 1 -> Penyerapan Anggaran	0.170	0.161	0.070	2.448	**0.015**
Moderating Effect 2 -> Penyerapan Anggaran	0.167	0.175	0.064	2.612	**0.009**
Moderating Effect 3 -> Penyerapan Anggaran	0.027	0.012	0.083	0.330	**0.742**
Partisipasi Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.252	0.250	0.087	2.892	**0.004**

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran mempunyai koefisien jalur sebesar 0,252. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,004< 0,05, berarti partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
2. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran mempunyai koefisien jalur sebesar 0,301. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,001< 0,05, berarti kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
3. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran mempunyai koefisien jalur sebesar 0,366. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,000< 0,05, berarti kualitas sumber daya

manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

4. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,170. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,015< 0,05, berarti komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
5. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,167. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,009< 0,05, berarti komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
6. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dimoderasi komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,027. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,742> 0,05, berarti komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk

mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tiga bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,252. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,004 < 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.52, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2.52>1.96) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, dimana dengan keikutsertaan pimpinan dalam menyusun anggaran maka pimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pekerjaan sehingga anggaran yang telah disusun akan lebih efektif dalam merealisasikannya dengan demikian penyerapan akan semakin efektif.

Terdapat bukti empiris yang mendukung asumsi bahwa pertisipasi anggaran memiliki dampak positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, Berdasarkan hasil jawaban responden terkait pertisipasi anggaran, sebanyak 61 orang pegawai Kementerian Agama Kab Dairi diketahui nilai rata-rata pertisipasi anggaran sebersar 4.48 dengan katagori sangat baik. Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa *auter loading* indikator

pengaruh menghasilkan nilai tertinggi yaitu sebesar 0.877 dan *outer loading* terendah terdapat pada indikator keikut sertaan sebesar 0.783. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator pengaruh terdapat responden paling banyak yang memberikan jawaban baik sebanyak 100% atas pernyataan Bagimana pengaruh bapak/ibu dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban, hal ini menunjukkan bahwa 100% dari seluruh pejabat Kementerian Agama Kab Dairi memiliki pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban.

Sedangkan dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator keikutsertaan diketahui masih terdapat responden paling banyak yang memberikan jawaban cukup baik sebanyak 9.84% atas pernyataan mengenai Bagaimana proses penyusunan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa 9.84% dari seluruh pejabat Kementerian Agama Kab Dairi berpendapat cukup baik dalam proses penyusunan anggaran, hal ini disebabkan dalam penetapan anggaran final usulan anggaran yang diajukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi seringkali tidak ditetapkan sepenuhnya dimana pada anggaran final Kementerian Agama Kabupaten Dairi ditetapkan oleh kementrian pusat. Dalam hal ini diharapkan pemerintah lebih cermat untuk menetapkan anggaran yang direncanakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

Partisipasi anggaran membuat manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi dan memberikan pengaruh terhadap tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Hal ini menimbulkan respek manajer terhadap pekerjaan dan organisasi, karena tujuan atau standar yang ditetapkan merupakan

keputusan bersama, sehingga manajer memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya sebagai personel yang ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan penyerapan anggaran. Yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipasif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Partisipasi umumnya dimulai sebagai suatu pendekatan manjerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi (Hansen &Bowell, 2013).

Menurut (Pradana, 2002) partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu lembaga untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini terjadi karena dalam kenyataan pelaksanaan penyusunan anggaran yang terlalu banyak melibatkan partisipan mempengaruhi dalam penyerapan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Astuty et al., 2021) (Handayati & Safitri 2020), (Kewo, 2014), (Hidayat, 2014) dan (Kamilah, 2013) yang menemukan hubungan signifikan antara partisipasi anggaran dengan penyerapan anggaran. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Musmini, 2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

4.2.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,301. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,001 < 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.01, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (3.3.01>1.96) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kejelasan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada organisasi perangkat daerah Kementerian Agama Kabupaten Dairi, dimana dengan sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan pimpinan untuk menyusun target-target anggaran, target-target anggaran yang disusun sesaui dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah Kementerian Agama Kabupaten Dairi sehingga pimpinan dengan mudah untuk mengalokasikan anggaran yang telah disusun.

Terdapat bukti empiris yang mendukung asumsi bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki dampak positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, Berdasarkan hasil jawaban responden terkait pertisipasi anggaran, sebanyak 61 orang pegawai Kementerian Agama Kab Dairi diketahui nilai rata-rata kejelasan sasaran anggaran sebersar 3.94 dengan katagori baik. Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa *auter loading* indikator spesifik

menghasilkan nilai tertinggi yaitu sebesar 0.844 dan *outer loading* terendah terdapat pada indikator jelas sebesar 0.783. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator dapat dipahami terdapat responden paling banyak yang memberikan jawaban baik sebanyak 98.36% atas pernyataan Bagaimana outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan, hal ini menunjukkan bahwa 98.36% dari seluruh pejabat Kementerian Agama Kab Dairi memiliki outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan.

Sedangkan dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator jelas diketahui masih terdapat responden paling banyak yang memberikan jawaban cukup baik sebanyak 37.70% atas pernyataan mengenai Bagaimana sasaran-sasaran anggaran terdapat dalam Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Hal ini menunjukkan bahwa 37.70% dari seluruh pejabat Kementerian Agama Kab Dairi berpendapat cukup baik dalam proses sasaran-sasaran anggaran, dimana anggaran yang telah disusun oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi seringkali tidak dapat direalisasikan sesuai dengan rencana awal yang dibuat dimana sasaran anggaran yang telah disusun. Dalam hal ini diharapkan Kementerian Agama Kabupaten Dairi agar lebih mampu memanfaatkan jumlah anggaran yang tersedia sesuai dengan kebutuhan.

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang

disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah sehingga aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Dalam melaksanakan program kerja belum dianggap memihak kepada masyarakat (Wiprastini, 2014).

Menurut (Wiprastini, 2014) adanya sasaran anggaran yang jelas akan membantu aparat pelaksana anggaran dalam dalam mencapai target realisasi anggaran yang telah diitetapkan sebelumnya. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan SKPD untuk menyusun target anggaran. Kemudian, target-target anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jumarny, 2019), (Fahrianta, 2001) (Sinambela et al., 2018) menyimpulkan bahwa kejelasan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ulfairah & Zanzami, 2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

4.2.3 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,366. Nilai

probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,000 < 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.508, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (3.508>1.96) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, dimana dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka anggaran yang telah disusun akan lebih mudah untuk direalisasikan.

Terdapat bukti empiris yang mendukung asumsi bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki dampak positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, Berdasarkan hasil jawaban responden terkait kualitas sumber daya manusia, sebanyak 61 orang pegawai Kementerian Agama Kab Dairi diketahui nilai rata-rata kualitas sumber daya manusia sebersar 4.34 dengan katagori sangat baik. Berdasarkan hasil auter loading masing-masing indikator diketahui bahwa *auter loading* indikator Kualitas spritual (kejuangan) menghasilkan nilai tertinggi yaitu sebesar 0.895 dan *outer loading* terendah terdapat pada indikator Kualitas spritual (kejuangan) sebesar 0.801. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator Kualitas spritual (kejuangan) terdapat responden paling banyak yang memberikan jawaban baik sebanyak 98.36% atas pernyataan Bagaimana pengetahuan bapak/ibu di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tuntutan industrialisasi, hal ini menunjukkan bahwa 98.36% dari seluruh

pejabat Kementerian Agama Kab Dairi memiliki pengetahuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tuntutan industrialisasi.

Sedangkan dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) diketahui masih terdapat responden paling banyak yang memberikan jawaban cukup baik sebanyak 13.11% atas pernyataan mengenai Bagaimana tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta ketermpilan yang bapak/ibu miliki untuk memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat lokal. Hal ini menunjukkan bahwa 13.11% dari seluruh pejabat Kementerian Agama Kab Dairi berpendapat cukup baik dalam tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta ketermpilan yang miliki untuk memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat lokal, hal ini disebabkan oleh minimnya tingkat Pendidikan yang dimiliki dan kurangnya pelatihan serta penempatan tidak sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam hal ini diharapkan pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Dairi agar memberikan pelatihan guna menunjang pekerjaan serta mendorog agar melanjutkan tingkat pendidikan.

Manusia sebagai human capital tercermin dalam bentuk pengetahuan, gagasan (ide), kreatifitas, keterampilan dan produktifitas kerja. Manusia sebagai sumber daya dalam organisasi adalah komponen yang sangat penting, karena apabila semua kemampuannya dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada organisasi. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja karyawan dengan kinerja lembaga.

Seorang pegawai dalam hal ini pegawai pemerintahan tentunya perlu mementingkan goals ataupun tujuan dari adanya perencanaan anggaran yang dilakukan. Dimana goals ataupun tujuan dari perencanaan dan penyerapan anggaran sendiri tentu adalah untuk menjamin kesejahteraan dari masyarakat. Adanya kualitas sumber daya manusia yang baik tentunya akan mendorong tercapainya target anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, sehingga kemudian akan berimplikasi pada maksimalnya penyerapan anggaran yang dilakukan (Yumiati, 2016).

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Herriyanto (2012) tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja Kementerian/Lembaga di wilayah Jakarta memberikan hasil bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Arif (2012), Nugroho (2013), (A. Lubis et al., 2020)Zarinah (2015) dan Malahayati (2015) (Irafah et al., 2020) (Sari & Lestari, 2018). Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Septantri et al., 2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

4.2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi, yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,170. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,015 < 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.448, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2.448>1.96) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya partisipasi anggaran yang dilakukan serta didukung dengan komitmen pegawai dalam melakukan pekerjaanya maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat. Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pimpinan maupun staf untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pimpinan maupun staf untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya serta didukung dengan rasa memiliki terhadap tempat bekerja yang tinggi akan penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayati, 2020) (Kamilah, 2013) dan (Apsari, 2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial pemerintah. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sirait et al., 2022) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.

4.2.5 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,167. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,009 < 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.612, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2.612>1.96) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya kejelasan sasaran anggaran yang dilakukan Kementerian Agama Kabupaten Dairi dan didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh pempinan dalam melakukan pekerjaanya maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat. Dimana dengan komitmen pemimpin yang tinggi akan berdampak pada anggaran yang telah disusun dapat direalisasikan sepenuhnya, tingginya komitmen pemimpinan maka rencana yang

telah disusun dengan mudah untuk direalisasikan sehingga anggaran yang telah disusun dapat diserap sepenuhnya.

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Ketika individu tersebut mampu memposisikan dirinya sebagai individu yang mempunyai komitmen untuk berusaha mendorong kinerja organsasi mencapai tujuannya (realisasi anggaran) yang tepat, maka tidak diragukan lagi organisasi akan mampu merealisasikan setiap perencanaan yang akan dipersiapkan sehimngga penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Handayati, 2020), dan (Apsari &Sujana, 2016) hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinnerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sirait et al., 2022) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran.

4.2.6 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran tidak Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi, yang dinilai dengan

koefisien jalur sebesar 0,027. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,742 > 0,05, dengan nilai t_{hitung} sebesar 0.330, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} 0.330<1.96) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran Kementerian Agama Kabupaten Dairi

Hal ini menunjukkan bahwa semakin berkualitasnya sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Dairi maka pimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pencapaian target kerja pimpinan dengan demikian maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat, dimana komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, hal ini dikarenakan dengan semakin berkualitasnya sumber daya manusia pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi maka dengan secara tidak langsung pegawai akan komit dengan pekerjaanya.

Kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Sumber daya manusia berkualitas dapat dikatakan sebagai manusia yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara pada pasal 3 mengenai persyaratan

standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara yang disebut standar kompetensi ASN sebagaimana dimaksud terdiri atas pangkat, kualifikasi pendidikan, jenis pelatihan, ukuran kinerja jabatan, dan pengalaman kerja. Jika pengaruh kualitas sumber daya manusia ditingkatkan maka kinerja organisasi juga akan meningkat (Nur, 2020).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wirastut et al., 2024) Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dewi et al., 2017) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, dimana dengan keikutsertaan pimpinan dalam menyusun anggaran maka pimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pekerjaan sehingga anggaran yang telah disusun akan lebih efektif dalam merealisasikannya dengan demikian penyerapan akan semakin efektif.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, hal ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada organisasi Kementerian Agama Kabupaten Dairi, dimana dengan sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan pimpinan untuk menyusun target-target anggaran, yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi Kementerian Agama Kabupaten Dairi sehingga pimpinan dengan mudah untuk mengalokasikan anggaran yang telah disusun.
3. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, hal ini menunjukkan bahwa

kualitas sumber daya manusia mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, dimana dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka anggaran yang telah disusun akan lebih mudah untuk direalisasikan.

4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya partisipasi anggaran yang dilakukan serta didukung dengan komitmen pegawai dalam melakukan pekerjaanya maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat. Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pimpinan maupun staf untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai
5. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi, hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya kejelasan sasaran anggaran yang dilakukan Kementerian Agama Kabupaten Dairi dan didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh pempinan dalam melakukan pekerjaanya maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat. Dimana dengan komitmen pemimpin yang tinggi akan berdampak pada anggaran yang telah disusun dapat direalisasikan sepenuhnya, tingginya komitmen pemimpinan maka rencana yang telah disusun dengan mudah untuk direalisasikan sehingga anggaran yang telah disusun dapat diserap sepenuhnya

6. Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin berkualitasnya sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Dairi maka pimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pencapaian target kerja pimpinan dengan demikian maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat, dimana komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, hal ini dikarenakan dengan semakin berkualitasnya sumber daya manusia pada Kementerian Agama Kabupaten Dairi maka dengan secara tidak langsung pegawai akan komit dengan pekerjaannya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Melihat dari penetapan anggaran final usulan anggaran yang diajukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi seringkali tidak ditetapkan sepenuhnya dimana pada anggaran final Kementerian Agama Kabupaten Dairi ditetapkan oleh kementrian pusat. Dalam hal ini diharapkan pemerintah lebih cermat untuk menetapkan anggaran yang direncanakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi.
2. Melihat dari anggaran yang telah disusun oleh Kementerian Agama Kabupaten Dairi seringkali tidak dapat direalisasikan sesuai dengan rencana awal yang dibuat dimana sasaran anggaran yang telah disusun. Dalam hal ini

diharapkan Kementerian Agama Kabupaten Dairi agar lebih mampu memanfaatkan jumlah anggaran yang tersedia sesuai dengan kebutuhan.

3. Melihat dari kualitas sumber daya manusia dalam menghasilkan penyerapan anggaran yang belum maksimal. Dimana kurangnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan pekerjaanya, hal ini disebabkan oleh minimnya tingkat Pendidikan yang dimiliki dan kurangnya pelatihan serta penempatan tidak sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam hal ini diharapkan pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Dairi agar memberikan pelatihan guna menunjang pekerjaan serta mendorog agar melanjutkan tingkat pendidikan.
4. Pimpinan dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan Kementerian Agama Kabupaten Dairi serta didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh pimpinan sehingga anggaran yang telah disusun dapat direalisasikan tepat sasaran.
5. Pimpinan agar lebih mampu memanfaatkan anggaran yang tersedia serta pimpinan disetiap seksi Kementerian Agama Kabupaten Dairi komitmen dalam realisasikan anggaran yang tersedia sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan organisasi Kementerian Agama Kabupaten Dairi sehingga tidak terjadinya kendala dalam melakukan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Abimanyu. (2010). Analisis Pengaruh Dana Alokasi Umum dan Pendapatan Asli Daerah Terhadap Prediksi Belanja Daerah: Studi Empirik di Wilayah Provinsi Jawa Tengah & DIY. *JAAI*, *8*(2), 416–424.

Aisyah, M. F., Utami, W., Sunardi, S., & Sudarsih, S. (2017). Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, Dan Komitmen Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, *4*(1), 131. https://doi.org/10.19184/ejeba.v4i1.4753

Anggita, M. S., & Budi, Y. A. B. (2023). Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Direktorat Jenderal Anggaran. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, *3*(1), 1339–1350.

Astuty, W., Pasaribu, F., & Rahayu, S. (2021). The effects of customer relationship management, human resource competence and internal control systems on the effectiveness of supply chain management in the Indonesian public sector. *Uncertain Supply Chain Management*, *9*(1), 595–602.

Bawono, D. C., & Nugraheni, R. (2015). Analisis Pengaruh Pemberian Intensif, Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Perawat Ruang Rsud Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, *4*(3), 30–44.

Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Budi Utama.

Endang, L. (1997). *Hubungan Antara Kemampuan Penyerapan Anggaran Dengan Pengendalian Waktu Pelaksanaan Proses Pembayaran Pada Proyek Konstruksi Bank BNI*. Universitas Indonesia.

Gerhana, W., Rezti, R., & Wasis, W. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, *3*(1), 49–57. https://doi.org/10.35130/jrimk.v3i1.50

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hakim, A. (2020). Effect of compensation, career development, work environment on job satisfaction and its impact on organizational commitments in pt Jakarta Tourisindo. *Journal of Critical Reviews*, *7*(12), 538–548. https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.99

Halim, A., & Syam, M. K. (2013). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.

Hansen, D. R., & Maryanne, M. W. (2007). *Management Accounting*. Thomson Learning.

Ikhsan, A., & Ishak, M. (2008). *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat.

Indra, B. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga.

Irafah, S., Sari, E. N., & Muhyarsyah, M. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Peran Internal Audit, dan Kesuksesan Penerapan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, *8*(2), 337–348.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.

Jumarny, J. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Sosoq*, *7*(2), 57–69.

Kuncoro, M. (2013). *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator Ekonomi*. UPP STIM YKPN.

Lubis, A., Sari, E. N., & Astuty, W. (2020). Pengaruh kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi terhadap sistem pengelolaan dana desa serta dampak terhadap kinerja pemerintah desa di kabupaten deli serdang. *Jurnal Mutiara Akuntansi*, *5*(2), 107–126.

Lubis, F. R. A., Junaidi, J., Lubis, Y., & Lubis, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana di PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Agrica (Jurnal Agribisnis Sumatera Utara)*, *12*(2), 103–109. https://doi.org/10.31289/agrica.v12i2.2866

Mardiasmo. (2018). *Perpajakan Indonesia*. BPEE.

Milani, K. W. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study. *The Accounting Review*, *50*(2), 274–284.

Mulyadi. (2014). *Akuntansi Biaya*. UPP STIM YKPN.

Nafarin, M. (2012). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.

Nugroho, R., & Alfarisi, S. (2017). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Menjolaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK*, *10*(1), 22–37.

Pradana, A. I. M. (2002). *Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang di Bali)*. Universitas Diponegoro.

Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen Dalam Bisnis Kontemporer*. Alfabeta.

Priatno, P. A. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah*, *1*(2), 2–7.

Rahayu, S., & Rachman, A. A. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu.

Rifai, A., & Inapty, B. A. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–10.

Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Sejati.

Saragih, E., Mingkid, E., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Kualitas Sumber

Daya Aparatur Sipil Negara Terhadap Sikap Kerja Pegawai di Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika Provinsi Sulawesi Utara. *Society Jurna Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*, *XX*(3), 153–160.

Saragih, F., & Desy, S. (2017). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pemahaman Peraturan Perpajakan dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Pada KPP Pratama Medan Kota). *Jurnal Manajemen Perpajakan*, *6*(1), 1–10.

Sari, E. N., & Lestari, S. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Time Budget Pressure Terhadap Kualitas Audit Pada Bpk Ri Perwakilan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan;Program Studi Akuntansi FPEB UPI*, *6*(1), 1–13.

Sasongko, C. (2010). *Anggaran*. Salemba Empat.

Sinambela, E., Saragih, F., & Sari, E. N. (2018). Analisis Struktur APBD Dalam Meningkatkan Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, *18*(2), 1–15.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.

Sutrisno, E. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, Cetakan ke-8. In *Penerbit: Kencana Pranada Media Group. Jakarta* (p. 244). Jakarta: Kencana , 2016.

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen Organisasi*. UB Press.

Walidin, W. (2016). Arah Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Dimensi Pendidikan Islam. *Jurnal Edukasi*, *2*(2), 147–163.

Wartomo. (2018). Peranan Teknologi Pendidikan Terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Elememtary School 5*, *5*(1), 112–119.

Wiprastini, I. G. A. K. Y., Sinarwati, N. K., & Herawati, N. T. (2014). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada 15 SKPD Berupa Dinas di Kabupaten Buleleng). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, *2*(1), 1–11.

Zahra, R. N., & Hidayat, H. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank di Kota Batam. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, *1*(2), 1–13.

Zarinah, M. (2015). *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran SKPD Kabupaten Aceh Utara*. Universitas Syiah Kuala.