

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN
SASARAN ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA
RUMAH SAKIT EFARINA ETAHAM PEMATANGSIANTAR

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)*

OLEH:

FREDDY J.P. SIMANJUNTAK

NPM : 2220050036



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

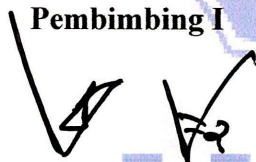
Nama : Freddy J.P. Simanjuntak
Nomor Pokok Mahasiswa : 2220050036
Prodi / Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar

Pengesahan Tesis

Medan, 23 Agustus 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Dr. Irfan, SE., M.M.


Pembimbing II



Assoc. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur
Pascasarjana UMSU



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi



Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak, M.Si, CA

PENGESAHAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN
ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA RUMAH SAKIT EFARINA ETAHAM PEMATANG SIANTAR**

FREDDY J.P. SIMANJUNTAK

NPM : 2220050036

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari *Kamis*, Tanggal *4 September 2025*

Komisi Penguji

1. Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si, AK., CA
Penguji I

1.

2. Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA
Penguji II

2.

3. Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA, Ak.,
CA., CPA
Penguji III

3.

PERNYATAAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RUMAH SAKIT EFARINA ETAHAM PEMATANG SIANTAR

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 18 Oktober 2025

Penulis,



Freddy J.P. Simanjuntak
NPM: 2220050036

KATA PENGANTAR

Dengan rasa syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar”**.

Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian pendidikan Strata-2 (S-2) Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam tesis ini akan dibahas mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating kajian pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar. Tesis ini dianjurkan untuk dibaca oleh semua mahasiswa pada umumnya sebagai penambah pengetahuan dan pemahaman.

Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak menerima bantuan serta dorongan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya teristimewa buat istriku tercinta Raskita Saruliany Purba, SE yang telah memberikan segala kasih sayang kepada penulis, berupa besarnya perhatian dan pengorbanan, serta do'a yang tulus terhadap penulis sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan tesis ini.

Tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung, antara lain :

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 Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Ibu Prof. Dr. Maya Sari, S.E.,Ak., M.Si., CA, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si, AK., CA. selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Irfan ,S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini
6. Ibu Assoc. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini
7. Seluruh Dosen Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis

8. Seluruh Staf Biro Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu secara administrasi dan informasi selama perkuliahan
9. Buat teman-teman yang selama ini telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis, serta pihak-pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi materi maupun penulisannya. Untuk itu penulis sangat mengharapkan saran maupun kritik yang membangun guna penyempurnaan tesis ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberkati dan menyertai kita semua.

Medan, September 2025
Penulis

FREDDY J.P. SIMANJUNTAK
NPM : 2220050036

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	
<i>ABSTRACT</i>	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	 10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	10
2.1.2 Penyerapan Anggaran.....	12
2.1.2.1 Pengertian Penyerapan Anggaran.....	12
2.1.2.2 Tingkat Penyerapan Anggaran	13
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran	14
2.1.2.4 Pengukuran Penyerapan Anggaran.....	15
2.1.3 Partisipasi Anggaran.....	16
2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran.....	16
2.1.3.2 Kriteria Partisipasi Anggaran	17
2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran	18

2.1.4 Kejelasan Sasaran Anggaran	20
2.1.4.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran	20
2.1.4.2 Manfaat Kejelasan Sasaran Anggaran.....	21
2.1.4.3 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran	22
2.1.5 Komitmen Organisasi.....	23
2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	23
2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	24
2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi	25
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan	26
2.3 Kerangka Konseptual	30
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran	30
2.3.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran	32
2.3.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi	33
2.3.4 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi	33
2.4 Hipotesis Penelitian	35
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Pendekatan Penelitian	36
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
3.2.1 Tempat Penelitian	37
3.2.2 Waktu Penelitian	37
3.3 Populasi dan Sampel.....	37
3.3.1 Populasi	37
3.3.2 Sampel	38
3.4 Definisi Operasional Variabel	39

3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6 Instrumen Penelitian	41
3.7 Teknik Analisis Data	47
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Hasil Penelitian	55
4.1.1 Objek Penelitian	55
4.1.2 Tingkat Pengembalian Kuesioner	57
4.1.3 Deskriptif Variabel Penelitian	59
4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS	70
4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	71
4.1.4.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	78
4.1.5 Pengujian Hipotesis	79
4.2 Pembahasan.....	82
4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar	83
4.2.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar	84
4.2.3 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar	86
4.2.4 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar	88
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	95

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	34
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	48
Gambar 4.1 Diagram Jawaban Responden Partisipasi Anggaran	62
Gambar 4.2 Diagram Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran	64
Gambar 4.3 Diagram Jawaban Responden Penyerapan Anggaran	67
Gambar 4.4 Diagram Jawaban Responden Komitmen Organisasi	69
Gambar 4.5 Hasil Path Analysis	80

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Realisasi Target Pendapatan dan Anggaran Belanja Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar Tahun 2022-2023.....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	37
Tabel 3.2 Sampel Penelitian	38
Tabel 3.3 Definisi Operasional Penelitian	39
Tabel 3.4 Skala Likert.....	41
Tabel 3.5 Uji Validitas Partisipasi Anggaran	42
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran	43
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	44
Tabel 3.8 Uji Validitas Variabel Penyerapan Anggaran.....	44
Tabel 3.9 Uji Reliabilitas	46
Tabel 4.1 Unit Kerja Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.....	56
Tabel 4.2 Rekapitulasi Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden	58
Tabel 4.4 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden...	60
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran	61
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran.....	63
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Penyerapan Anggaran	65
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi	68
Tabel 4.9 Nilai Loading Factor	73
Tabel 4.10 Nilai AVE	74
Tabel 4.11 Nilai <i>Cross Loading</i>	75

Tabel 4.12	Uji Reliabilitas	77
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi	79
Tabel 4.14	Uji Signifikansi Pengaruh Langsung	80
Tabel 4.15	Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung	82

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan kesehatan dalam pembangunan nasional sangat dipengaruhi oleh keadaan sosial dan ekonomi masyarakat. Dalam upaya untuk memperluas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, maka pembangunan kesehatan harus terus ditingkatkan. Salah satu upaya pemerintah dalam pembangunan kesehatan yaitu dengan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pasien yang dilakukan oleh rumah sakit. Rumah sakit tidak dapat lagi dikelola dengan manajemen yang sederhana, tetapi harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Beberapa rumah sakit di Indonesia salah satunya Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar, saat ini masih memiliki kualitas jasa layanan yang belum maksimal. Adapun hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, baik sumber daya finansial maupun sumber daya non finansial. Tuntutan peningkatan kualitas jasa layanan kesehatan membutuhkan dana investasi yang tidak sedikit, sehingga diperlukan suatu sistem untuk mengatur dan mengendalikan usaha yang dilakukan oleh rumah sakit. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja kemudian perlu disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran (Wahab, R. B, 2018).

Anggaran yang dimaksud digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran dimasa-masa yang akan datang, sumber

pengembangan ukuran-ukuran standar evaluasi kinerja sebagai alat untuk memotivasi para pegawai dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja (Putra, 2017). Realisasi anggaran yang maksimal harus juga diikuti dengan perencanaan anggaran yang baik, dimana realisasi anggaran juga merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan keberhasilan suatu program. Secara umum realisasi anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu (Abdul Halim dan Syam Kusufi, 2012).

Penyerapan anggaran yang baik dapat dilihat dari tingkat pelaksanaan realisasi fisik dan realisasi anggaran yang terjadwal sesuai dengan rencana kerja selama satu periode tahun anggaran. Namun yang kerap terjadi lambatnya proses penyerapan anggaran, dengan awal penyerapan yang cenderung rendah pada awal tahun dan menumpuk di akhir tahun (Rifai, dkk., 2016).

Fenomena ini juga terjadi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar dimana dapat dilihat realisasi pendapatan dan anggaran belanja dari tahun 2022 sampai dengan tahun 2023 pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Realisasi Target Pendapatan dan Anggaran Belanja Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar Tahun 2022-2023

Tahun	Pendapatan			Belanja		
	Target	Realisasi	% Total Realisasi	Anggaran	Realisasi	% Total Realisasi
2022	44.332.916.710	37.293.751.293	84,12%	34.883.243.589	29.611.322.456	84,89%
2023	76.111.018.221	63.857.822.889	83,90%	39.333.422.973	33.351.278.884	84,79%

Sumber: Direktur Keuangan PT. Efarina Etaham Grup

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas bahwa besaran realisasi yang cenderung tidak

dapat tercapai setiap tahunnya. Pada tahun 2022 realisasi target pendapatan yang tercapai sebesar 84,12%, sedangkan realisasi anggaran belanja yang tercapai sebesar 84,89%. Demikian juga pada tahun 2023, pencapaian target pendapatan dan anggaran belanja belum dapat tercapai sepenuhnya dimana pencapaian target pendapatan masih di angka 83,90% dan realisasi anggaran belanja di angka 84,79%. Hal ini menunjukkan manajemen perusahaan belum mampu mencapai penyerapan anggaran dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Tingkat penyerapan anggaran rendah menandakan ada kendala daya serap yang menyebabkan kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Putri, dkk, 2017).

Menurut Abdul Halim dan Syam Kusufi, (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran yaitu perencanaan anggaran, proses penyusunan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan komitmen organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan Herriyanto (2012) juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Malahayati (2015), Setyawan (2016), (Monik Zarinah, 2014) dan (Dadan Ramdhani, 2017) yang menyatakan bahwa faktor perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Penyerapan anggaran yang optimal sangat penting bagi rumah sakit untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efektif dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam konteks pengelolaan keuangan di rumah sakit, partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran merupakan dua faktor penting yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang baik melibatkan berbagai pihak dalam organisasi, mulai dari tingkat staf sampai dengan manajer di dalam

proses perencanaan anggaran setiap tahunnya. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, maka mereka lebih cenderung untuk berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan berusaha keras untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Partisipasi di dalam penyusunan anggaran diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kerjasama diantara para karyawan. Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran masih terbilang rendah dan juga masih minim dalam memberikan pendapat dan usulan disaat rapat penyusunan anggaran. Jika partisipasi diterapkan dalam situasi yang tidak tepat, maka partisipasi justru dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Beckeer dan Green dalam Iksan dan Ishak (2015). Menurut Indra, B. (2010) partisipasi manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran menunjukkan mereka memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kualitas kerja dan meningkatkan kerjasama diantara manajer.

Kejelasan sasaran anggaran merujuk pada seberapa jelas dan spesifik tujuan anggaran tersebut ditetapkan. Kejelasan ini sangat penting karena dapat membantu para pelaksana anggaran memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut. Ketidakjelasan dalam sasaran anggaran dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya dapat menghambat

penyerapan anggaran. Hal ini juga terjadi Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar, dimana masih terdapat karyawan pelaksana yang belum memahami sepenuhnya apa yang diharapkan dari mereka di dalam pencapaian tujuan organisasi dan bagaimana mereka berkontribusi untuk mencapai target. Kejelasan sasaran anggaran dapat memberikan petunjuk yang jelas bagi setiap individu yang bertanggungjawab pada setiap tugas yang telah diberikan. Sasaran yang jelas berkaitan dengan bagaimana upaya yang dilakukan dalam mengalokasikan sumber daya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Wiprastini, 2014).

Komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar masih minim dimana karyawan memiliki masa kerja yang relatif rendah. 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, dkk, 2020).

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi / perusahaan dimana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan

operasional sehingga berakibat terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan, dimana hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun (Cooper dan Schindler, 2006).

Menurut Hariyadi (2015) komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday dan Sutton, 1993). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikir positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini sesuai dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan rumah sakit yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar yang telah dijelaskan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pencapaian Target Pendapatan Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar pada tahun penelitian belum sesuai dengan yang diharapkan.
2. Penyerapan Anggaran Belanja Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar belum memadai, terlihat dari kecilnya realisasi dari Anggaran Belanja pada tahun penelitian.
3. Dalam penyusunan dan penetapan anggaran final Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar, belum melibatkan para pemangku kepentingan dimana hal tersebut mempengaruhi indikator kinerja karyawan.
4. Belum tepatnya sasaran anggaran Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
5. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan.

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 Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap penyerapan

anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar?

3. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar?
4. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar?

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 berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
3. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
4. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.

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 komitmen organisasi sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, penyerapan anggaran dan komitmen organisasi.

2. **Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan kinerja Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.

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

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal Setting Theory atau teori penetapan tujuan merupakan teori yang dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Melalui publikasi artikelnya yaitu “*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*” Locke mengungkapkan bahwa teori penetapan tujuan merupakan teori yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seorang individu terhadap tugasnya. Dalam teori ini, juga diungkapkan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit akan memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik daripada hasil kinerja tugas dengan tujuan yang mudah. (Roen, 2012)

Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan yaitu tingkat kesulitan suatu tujuan. Pada tingkat kesulitan yang berbeda, maka motivasi individu untuk mencapai tujuan juga berbeda. Pada tingkat kesulitan yang rendah akan membuat individu cenderung berpandangan bahwa tujuan yang ia miliki merupakan pencapaian rutin yang mudah dicapai, sehingga hal ini dapat menurunkan motivasi individu dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki dan berkreatifitas. Sebaliknya, pada tingkat kesulitan tujuan yang tinggi dan masih mungkin untuk dicapai, maka seorang individu tersebut akan cenderung memikirkan cara agar tujuannya mampu tercapai, sehingga individu tersebut memiliki motivasi yang lebih besar daripada saat dihadapkan pada tujuan dengan tingkat kesulitan yang rendah. Proses ini mampu menjadi sarana untuk

mengembangkan kreativitas serta kreativitas individu untuk menggapai tujuannya. (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan memiliki dua prinsip dasar yaitu *goals* dan *intentions*. Kedua prinsip ini dapat dihubungkan sebagai penanggung jawab *human behavior* (perilaku manusia). Dalam studi teori penetapan tujuan dijelaskan bahwa tujuan (*goals*) merupakan seseorang yang berusaha untuk mencoba mendapatkan, mencapai, atau mengerjakan pekerjaannya dimana dalam pekerjaan *goals* ini mampu untuk membentuk tingkat kinerja pekerjaan (*level of job performance*), kuota (*quota*), norma bekerja (*work norm*), tenggat waktu (*deadline*), ataupun biaya (*cost*). Pada teori ini, tujuan yang lebih rumit (*harder goal*) akan tercapai jika ada usaha (*effort*) dan perhatian (*concern*) yang lebih besar daripada tujuan yang lebih mudah (*easy goal*). Selain itu, jika suatu individu dihadapkan pada tujuan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi, maka individu tersebut perlu lebih banyak pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) daripada tujuan dengan tingkat kesulitan yang lebih rendah. (Ginting & Ariani, 2004).

Selain dua prinsip dasar yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Berdasarkan model Locke, terdapat juga lima prinsip dalam menetapkan tujuan antara lain, (i) harus ada kejelasan dalam menetapkan tujuan, hal ini berarti bahwa tujuan harus terukur secara jelas, tidak ambigu serta ada jangka waktu yang ditetapkan dalam menyelesaikan tugas; (ii) tujuan harus menantang, hal ini penting karena dengan adanya tantangan maka individu akan termotivasi untuk mencapai prestasi; (iii) tujuan harus memiliki komitmen antara karyawan dan organisasi,

dengan adanya komitmen dimana melibatkan ide para karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan maka akan mendorong karyawan tersebut untuk mengembangkan tujuannya masing-masing serta memiliki inisiatif untuk memberikan informasi yang ada di tempat lain dalam organisasi sehingga muncul keyakinan bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi dan tujuan organisasi secara keseluruhan; (iv) tujuan harus memiliki umpan balik (*feedback*), hal ini sangat penting agar dapat memberikan kesempatan *benchmark* atau target sehingga individu mampu menentukan sendiri cara mereka untuk melakukan tugas; (v) tujuan harus bersifat kompleks, hal ini bertujuan agar individu terdorong untuk bekerja lebih keras. (Roen, 2012)

2.1.2 Penyerapan Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Penyerapan Anggaran

Dalam konteks rumah sakit, penyerapan anggaran merupakan proses realisasi penggunaan dana yang telah dialokasikan dalam anggaran rumah sakit untuk mendukung berbagai kegiatan operasional, pelayanan kesehatan, pengadaan fasilitas dan program-program lainnya yang bertujuan meningkatkan mutu layanan kesehatan.

Kondisi penyerapan anggaran di Indonesia, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah memiliki kondisi yang identik. Diistilahkan oleh World Bank (2015) yaitu lambat di awal tahun namun menumpuk di akhir tahun (*slow and backloaded expenditure*). Penyerapan anggaran yang menumpuk pada akhir tahun biasanya belanja yang nonrecurrent, seperti belanja modal dan dana bantuan sosial.

Menurut Halim (2014), bahwa penyerapan anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran).

Sedangkan menurut Lusiana dalam Priatno (2013) menyatakan bahwa kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi penyerapan anggaran sesuai dengan prestasi aktual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa prestasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relatif sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang telah direncanakan. Sederhananya, dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa suatu penyerapan anggaran dikategorikan baik apabila telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan.

2.1.2.2 Tingkat Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran yang optimal dan sesuai dengan perencanaan awal akan menyebabkan terciptanya kegiatan perekonomian berjalan sesuai dengan semestinya, namun jika terjadi keterlambatan secara ekonomis akan menyebabkan kerugian negara. Menurut Noviwijaya dan Rohman, (2013) pengukuran penyerapan anggaran adalah proporsi/persentase jumlah anggaran yang telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran terhadap jumlah pagu anggaran.

Sedangkan menurut Kuncoro, (2013) tingkat penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana yang telah dicapai oleh instansi. Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan jika 100% dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap

yang telah menyebabkan realokasi dana atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Putri, dkk, 2017).

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

a) Perencanaan

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk masa mendatang yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Perencanaan (planning) adalah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk mencapai tujuan tersebut secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, sehingga tercapainya tujuan organisasi (Robins dan Coulter, 2012). Sedangkan menurut Widjaja (2014), perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan penganggaran berkaitan dengan tujuan organisasi, alokasi tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan tanggungjawab pelaksanaannya (Mamuaya and Kewo, 2019). Oleh karena itu, kegagalan dalam perencanaan penganggaran akan berdampak pada tidak berjalannya program kerja pemerintah yang secara tidak langsung tentunya akan berdampak buruk terhadap kinerja.

b) Faktor administrasi

Menurut Priatno (2013), administrasi merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap keterlambatan penyerapan anggaran.

Adapun faktor yang dimaksud adalah :

1. Salah dalam penentuan akun;
 2. Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek;
 3. Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang dan jasa yang bersertifikat;
 4. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran;
 5. Adanya tambahan pagu karena adanya anggaran biaya tambahan, penerima hibah.
- c) Faktor Sumber Daya Manusia
- d) Faktor Pengadaan Barang dan Jasa
- e) Faktor Regulasi

2.1.2.4 Pengukuran Penyerapan Anggaran

Indikator yang dapat digunakan terhadap penyerapan anggaran adalah (Noviwijaya dan Rohman, 2013):

- a) Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran
- b) Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan
- c) Ketepatan jadwal penarikan anggaran.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan dalam mempersepsikan tentang pengembangan, yang mencakup penjelasan anggaran tahunan atau periode lainnya pada departemennya (Pakpahan, D.R, Astuti, W, Hani, S (2018).

Menurut M. Nafarin (2014) Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2012) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut (Milani, 2003) partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jika partisipasi Anggaran merupakan sutu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

2.1.3.2 Kriteria Partisipasi Anggaran

Berdasarkan pada konsep dan prinsip partisipasi anggaran diatas, Halim, & Syam, (2013) ada beberapa kriteria partisipasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi dalam perencanaan dan penganggaran :

1) **Keterlibatan dalam Penyusunan Anggaran**

Mengukur sejauh mana individu atau kelompok secara langsung terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan ini mencakup partisipasi aktif dalam diskusi, pengambilan keputusan, dan penyampaian ide atau usulan terkait anggaran.

2) **Frekuensi Interaksi**

Mengacu pada jumlah atau intensitas pertemuan dan komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses anggaran, seperti antara manajemen dan bawahan atau antarunit kerja. Interaksi yang sering mencerminkan partisipasi yang lebih tinggi.

3) **Pengaruh terhadap Keputusan Anggaran**

Sejauh mana pihak-pihak yang terlibat memiliki pengaruh nyata terhadap hasil atau keputusan akhir anggaran. Hal ini mencerminkan efektivitas partisipasi dalam menentukan prioritas alokasi sumber daya.

4) **Keterbukaan Informasi**

Tingkat akses terhadap informasi yang relevan mengenai perencanaan dan penganggaran, termasuk tujuan, strategi, dan batasan anggaran. Transparansi dalam memberikan informasi kepada semua pihak terkait.

5) **Rasa Kepemilikan**

Tingkat rasa tanggung jawab dan komitmen individu terhadap rencana anggaran yang telah disusun. Keterlibatan yang tinggi seringkali meningkatkan rasa memiliki terhadap hasil penganggaran.

6) Kepuasan terhadap Proses Penganggaran

Mengukur seberapa puas individu atau kelompok dengan proses partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran. Kepuasan ini dapat mencerminkan tingkat keberhasilan partisipasi dalam membangun kerja sama dan menyusun anggaran yang efektif.

2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta, Giovani, Elisa & Murtini, Henny. (2014) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran. Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.
2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses penyusunan anggaran.
3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran. Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari penyusunan anggaran yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Ardila, 2013) adalah sebagai berikut:

a. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat di dalam penyusunan anggaran.

b. Revisi Anggaran

Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

c. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses penyusunan anggaran.

d. Usulan

Usulan adalah tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

e. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses penyusunan anggaran didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat mempengaruhi hasil didalam proses penyusunan anggaran. Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akan dijadikan masukan didalam anggaran.

2.1.4 Kejelasan Sasaran Anggaran

2.1.4.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut (Halim & Kusufi, 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, 2011).

Sedangkan menurut (Locke & Latham, 1990) mengatakan bahwa sasaran anggaran 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 (Hani,S, Alpi, M F (2023).

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.

2.1.4.2 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.

2.1.4.3 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut (Locke & Latham, 1990), agar pengukuran sasaran efektif ada 7 (tujuh) 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.

2.1.5 Komitmen Organisasi

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.

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 (Rustini, dkk, 2015), Indikator komitmen organisasi, adalah:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut (Nurandini dan Eisha, 2014), mengemukakan komitmen organisasi memiliki 3 (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.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian sebelumnya menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang bersumber dari beberapa jurnal ilmiah yang mempunyai hal serupa dengan penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
----	------	-------	------------------

1.	Oktaliza, dkk (2020)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau	Kompetensi sumber daya manusia, regulasi, perencanaan anggaran, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja
2.	Mamuaya dan Kewo (2019)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa	Penganggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan implementasi pengendalian <i>intern</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penganggaran partisipatif, komitmen organisasi dan implementasi pengendalian <i>intern</i> secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
3.	Elim, dkk (2018)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang	Secara simultan maupun parsial perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang jasa, komitmen manajemen, dan lingkungan birokrasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran
4.	Jauhari, dkk(2018)	The Mystery of Budget Absorption At SKPD “Biru Daun”	Proses penyusunan anggaran tidak sesuai dengan <i>flow chart</i> realisasi penyerapan anggaran di SKPD Biru Daun
5.	Hariyadi (2017)	Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (APBS) Berbasis Kinerja (Studi Empiris di SMK Negeri Se-Kota Medan	Secara simultan kepemimpinan, komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Sedangkan secara parsial komitmen, penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran, sedangkan kepemimpinan dan

			sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap penyusunan anggaran
6.	Ramdhani dan Anisa (2017)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten	Variabel perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran pemerintah Provinsi Banten.
7.	Hutama dan Yudianto (2019)	<i>The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance</i>	<i>Simultaneously budget participation, budget goals clarity, and internal control systems implementation have a positive effect on the performace of local government agencies. Partially budget participation, budget goals clarity, and each internal control system implementation have a positive effect on the performarnce of local goverment agencies.</i>
8.	Zulaikha dan Burhany (2018)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Pada Triwulan IV Di Kota Chimahi	Faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, pengadaan barang/jasa berpengaruh negatif terhadap penumpukan penyerapan anggaran secara parsial dan simultan.

9.	Alditia dan Muniruddin (2018)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM, Pemahaman Atas Sistem Akuntansi, Lingkungan Birokrasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Penyerapan SKPD Kota Langsa	Perencanaan anggaran, kualitas SDM, pemahaman atas sistem akuntansi, komitmen organisasi dan lingkungan birokrasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap tingkat penyerapan anggaran.
10.	Harahap, dkk (2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)	Variabel perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran, variabel pencatatan administrasi tidak berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran.
11.	Putri, dkk (2017)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Survei Pada SKPD Di Wilayah Pemerintahan Daerah Provinsi Bali)	Perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran di wilayah Pemerintahan Daerah Provinsi Bali.
12.	Jumriani (2018)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Serapan Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pare-pare	Dokumen perencanaan, pencatatan administrasi, sumber daya manusia, dan uang persediaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.
13.	Fajar dan Arfan (2017)	Analisis Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh	Adanya pelaksanaan perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan, ketepatan jadwal penarikan anggaran secara baik dapat meningkatkan penyerapan anggaran pada masing-masing SKPA.

14.	Ramadhani dan Setiawan (2019)	Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat	Regulasi, perencanaan anggaran dan pengadaan barang/jasa berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja. Politik anggaran dan sumber daya manusia tidak berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja.
15.	Sukarta, dkk (2017)	Pengaruh Kompetensi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Komitmen dan Revisi Anggaran Pada Efektivitas Pengelolaan Anggaran Universitas Udayana	Kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, komitmen organisasi dan revisi anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

2.3 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.

2.3.1 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 partisipatif, 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 (Handayati & Safitri 2020), (Kewo, 2014), (Hidayat, 2014) dan (Kamilah, 2013) yang menemukan hubungan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Sedangkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jumarny, 2019), menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

2.3.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran 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) Kejelasan sasaran anggaran dapat memberikan petunjuk yang jelas bagi setiap individu yang bertanggungjawab pada setiap tugas yang telah diberikan. Sasaran yang jelas berkaitan dengan bagaimana upaya yang dilakukan dalam mengalokasikan sumber daya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kejelasan sasaran anggaran akan berimplikasi terhadap pencapaian tujuan. Hal ini karena dengan menetapkan sasaran atau tujuan yang menantang dapat meningkatkan motivasi serta komitmen setiap individu untuk berusaha mencapai tujuan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jumarny, 2019), (Fahrianta, 2001) menyimpulkan bahwa kejelasan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran.

2.3.3 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.

Sedangkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Biduri, 2011) yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak mampu menjadi variabel moderasi.

2.3.4 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan

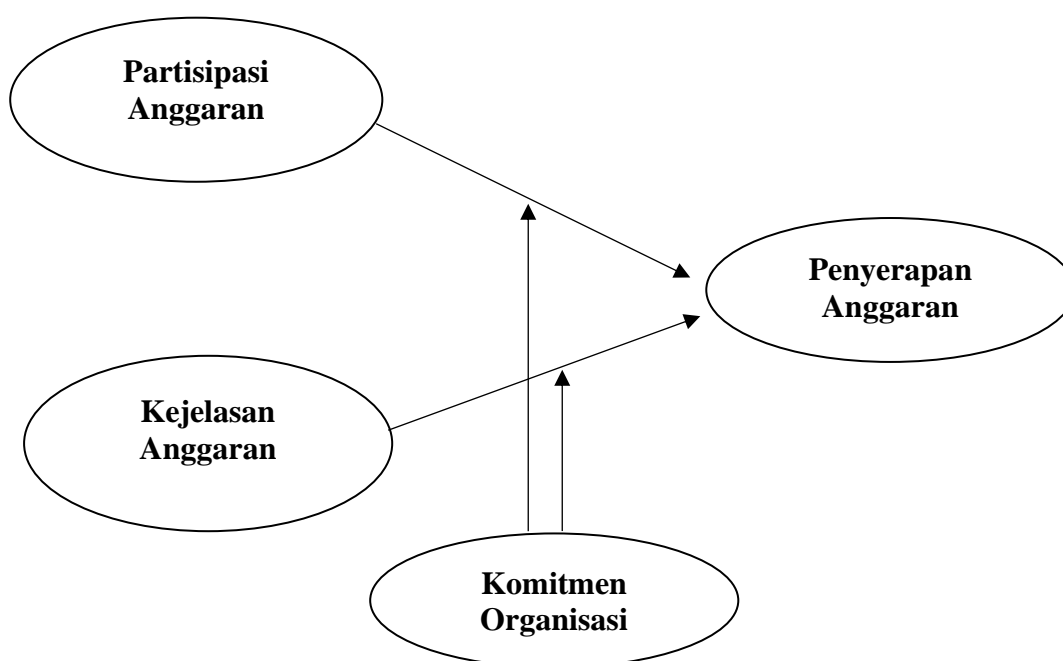
Anggaran Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi

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 organisasi mencapai tujuannya (realisasi anggaran) yang tepat, maka tidak diragukan lagi organisasi akan mampu merealisasikan setiap perencanaan yang akan dipersiapkan sehingga 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 kinerja manajerial.

Sedangkan hasil penelitian terdahulu 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 pada kabupaten dan kota se-provinsi DIY.

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, 2025

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 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 Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
3. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian survei, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan 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 Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar Jl. Pdt. J. Wismar Saragih No 1, Kelurahan Bane, Kecamatan Siantar Utara, Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara, 21137, Indonesia.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2025 sampai dengan Juli 2025. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Mar 2025				Apr 2025				Mei 2025				Jun 2025				Jul 2025				Agt 2025			
		1	2	3	4	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”. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-

benda alam lainnya Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang berkaitan dengan penelitian. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah manajer, dokter, supervisor, kepala perawat, kepala unit dan kepala ruangan Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar yang berjumlah 42 orang. Seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2 Sampel Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Kelompok Jabatan Fungsional	5
2	Unit Pelayanan Medis	4
3	Unit Keperawatan	10
4	Unit Penunjang Medis	5
5	Unit Pendaftaran dan Rekam Medis	2
6	Unit Keuangan	6
7	Unit Humas dan Marketing	1
8	Unit Informasi & Teknologi	1
9	Unit Casemix / Verifikasi	1
10	Unit SDM	1
11	Unit Umum & Sarpras	5
12	Unit Sanitasi / Limbah	1
	Jumlah	42

Sumber: Unit SDM RS Efarina Etaham Pematang Siantar (2025)

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena

keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil, kurang dari 30 orang. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 42 orang.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel 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 variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.3 Definisi Operasional Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Pengukuran	Skala
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. Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan 3. Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan Sumber : (Noviwijaya dan Rohman, 2013)	Ordinal

Partisipasi Anggaran (X ₁)	Tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap budget goals unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya (Reno Pratama, 2015).	1. Keterlibatan 2. Revisi Anggaran 3. Memberikan pendapat 4. Usulan 5. Kontribusi meminta pendapat Sumber : (Ardila, 2013)	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
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. Kemauan 2. Kesetiaan 3. Kebanggaan Sumber : (Nurandini, 2014)	Ordinal

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

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 yang diteliti dalam penelitian

ini berupa laporan realisasi anggaran Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.

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.

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 3.4 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SB	Sangat Baik	5
2	B	Baik	4
3	KB	Kurang Baik	3
4	TB	Tidak Baik	2
5	STB	Sangat Tidak Baik	1

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal. Skala ordinal digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang

fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan internet. Uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan pada responden yang menjawab kuesioner dan mengembalikan kuesioner.

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur (Sugiyono, 2013). Bila korelasi positif dan $r > 0,3$ maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid. Butir pertanyaan tidak valid tidak diikutsertakan dalam uji hipotesis. Dalam pengujian kualitas data responden, apakah data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Maka dilakukan tahapan pengujian data dengan menggunakan uji validitas sebagai ukuran untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi et al., 2015). Hasil analisis data melalui uji terbatas pada masing-masing variabel dikemukakan sebagai berikut.

Tabel 3.5 Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Item Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	r-kritis	Keterangan
X1-1	0,729	0,3	Valid
X1-2	0,541	0,3	Valid
X1-3	0,375	0,3	Valid
X1-4	0,710	0,3	Valid

X1-5	0,568	0,3	Valid
X1-6	0,810	0,3	Valid
X1-7	0,696	0,3	Valid
X1-8	0,301	0,3	Valid
X1-9	0,354	0,3	Valid
X1-10	0,330	0,3	Valid

Hasil uji validitas variabel Partisipasi Anggaran menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel tersebut telah memenuhi kriteria validitas berdasarkan nilai Corrected Item Total Correlation (CITC). Nilai CITC untuk setiap item semuanya lebih besar dari nilai r-kritis sebesar 0,3. Berdasarkan aturan tersebut, nilai CITC yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan valid, karena memiliki korelasi yang cukup signifikan dengan total skor konstruk yang diukur.

Tabel 3.6. Uji Validitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

Item Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	r-kritis	Keterangan
X2-1	0,566	0,3	Valid
X2-2	0,782	0,3	Valid
X2-3	0,481	0,3	Valid
X2-4	0,488	0,3	Valid
X2-5	0,536	0,3	Valid
X2-6	0,559	0,3	Valid

Hasil uji validitas untuk variabel Kompleksitas Tugas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam variabel ini valid. Setiap nilai Corrected Item Total Correlation (CITC) untuk item pertanyaan semuanya lebih besar dari nilai r-kritis sebesar 0,3. Ini berarti setiap item memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor konstruk Kejelasan Sasaran Anggaran yang

diukur, sehingga dapat dikatakan bahwa item-item tersebut valid dalam menggambarkan dimensi variabel Kejelasan Sasaran Anggaran.

Tabel 3.7. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Item Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	r-kritis	Keterangan
Z-1	0,712	0,3	Valid
Z-2	0,715	0,3	Valid
Z-3	0,396	0,3	Valid
Z-4	0,394	0,3	Valid
Z-5	0,590	0,3	Valid
Z-6	0,621	0,3	Valid

Hasil uji validitas untuk variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini valid. Setiap nilai Corrected Item Total Correlation (CITC) untuk item pertanyaan semuanya lebih besar dari nilai r-kritis sebesar 0,3. Ini menunjukkan bahwa setiap item memiliki korelasi yang cukup kuat dengan total skor konstruk Komitmen Organisasi, mengindikasikan bahwa item-item tersebut secara signifikan merefleksikan konstruk yang dimaksud.

Tabel 3.8. Uji Validitas Variabel Penyerapan Anggaran

Item Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	r-kritis	Keterangan
Y-1	0,515	0,3	Valid
Y-2	0,351	0,3	Valid
Y-3	0,706	0,3	Valid
Y-4	0,535	0,3	Valid
Y-5	0,643	0,3	Valid
Y-6	0,646	0,3	Valid

Hasil uji validitas untuk variabel Penyerapan Anggaran menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel ini valid.

Setiap nilai Corrected Item Total Correlation (CITC) untuk item pertanyaan semuanya lebih besar dari nilai r -kritis sebesar 0,3. Dengan demikian, setiap item memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor konstruk Penyerapan Anggaran, yang berarti item-item tersebut relevan dan dapat digunakan untuk mengukur variabel ini secara akurat.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2013) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil penelitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel.

Tabel 3.9. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Croanbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Partisipasi Anggaran (X1)	0.934	0.951
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	0.936	0.959
Penyerapan Anggaran (Y)	0.944	0.964
Komitmen Organisasi (Z)	0.961	0.974

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang melibatkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) pada variabel-variabel dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semua variabel menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Partisipasi Anggaran (X1) sebesar 0,934, Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) sebesar 0,936, Penyerapan Anggaran (Y) sebesar 0,944, dan Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,961—seluruhnya berada di atas ambang batas minimum 0,7 yang umum digunakan dalam penelitian sosial, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi. Demikian pula, nilai *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel, yaitu 0,951 (X1), 0,959 (X2), 0,964 (X3), dan 0,974 (Z), juga melebihi batas minimum 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur setiap konstruk dapat diandalkan dan mampu merepresentasikan masing-masing variabel secara konsisten. Dengan demikian, instrumen pengukuran dalam penelitian ini dapat dianggap reliable dan memiliki kualitas yang memadai, memberikan landasan yang kuat bagi analisis lanjutan.

3.7 Teknik Analisis Data

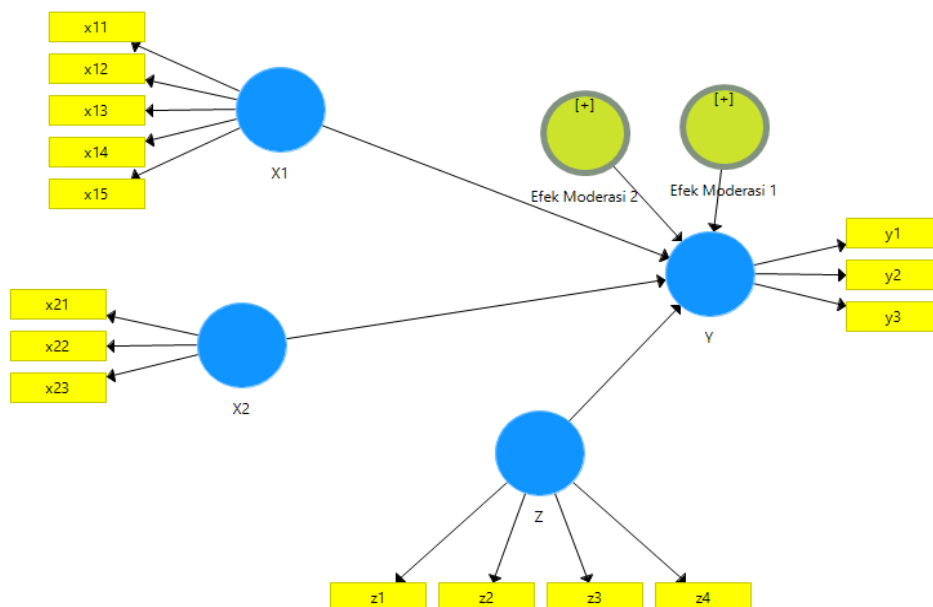
Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (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 reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghozali (2015) menjelaskan bahwa “PLS (*partial least square*) adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)”.

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 pemrediksian. 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 konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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. 4 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah, maka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Keterangan :

- X1 : Partisipasi Anggaran
- X2 : Kejelasan Sasaran
- Y : Penyerapan Anggaran
- Z : Komitmen Organisasi

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 dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

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

a. Model Struktural atau *Inner Model*

Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model struktural dievaluasi dengan

menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Pengujian hipotesis dilakukan hanya melalui *direct effect*, yaitu :

1. Pengaruh X1 terhadap Y
2. Pengaruh X2 terhadap Y
3. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z
4. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z

Inner Model atau model structural adalah bagian pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji variabel laten eksogen (independen) terhadap variabel laten endogen (dependen) apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Analisis model struktural ini akan menganalisis hubungan antar variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat serta hubungan diantaranya (Julidani, *dkk.*, 2015)

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model tersebut baik/buruk. (Julidani, *dkk.*, 2015). Kriteria dalam penilaian *R-Square* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah lemah
- 2) Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang
- 3) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah

2. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang di pengaruhi. (Julidani, dkk., 2015). Kriteria dalam penilaian *F-Square* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai *f-square* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- 2) Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- 3) Jika nilai *f-square* = 0,152 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

b. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Outer Model menganalisis hubungan kontruk (variabel laten) dan indikator. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Untuk refleksi dikatakan tinggi jika berkolerasi lebih dari 0,70 dengan kontruk yang ingin diukur.

Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai Loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan kontruk. Jika kolerasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada kontruk lainnya.

Model lain untuk menilai Discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Nilai yang diharapkan $> 0,6$ untuk semua konstruk. (Ghozali, 2006).

Analisa outer model ini dilakukan untuk memastikan *measurement* yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran, yang artinya valid dan reliabel.

1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 % dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik Ghazali (2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana λ , adalah component loading ke indikator ke $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$. Jika semua indikator di 'standardized', maka ukuran ini sama dengan Average Communalities dalam blok. Ghazali (2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3. Composite Reliability

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency menurut Ghazali (2015). Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka Composite reliability dapat dihitung dengan rumus:

$$P_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana λ_i adalah component loading ke indikator dan $var(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Dibanding dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate reliability, sedangkan P_c merupakan closer approximation dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. P_c sebagai ukuran internal consistence hanya dapat digunakan untuk konstruk reflektif indikator menurut Ghazali (2015).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Objek Penelitian

Rumah Sakit Efarina Etaham adalah salah satu rumah sakit swasta Kelas B yang berlokasi di kota Pematang Siantar - Sumatera Utara. Rumah sakit ini menyediakan layanan kesehatan 24 jam dengan berbagai fasilitas dan dukungan tenaga medis profesional. Rumah Sakit Efarina Etaham memiliki sejarah yang dimulai pada tahun 2003 sebagai Klinik Etaham di Purwakarta - Jawa Barat dibawah Yayasan Etaham, dan kemudian berkembang menjadi rumah sakit umum pada tahun 2004. Pada tahun 2022 Rumah Sakit Efarina Etaham membuka cabang yang ke-4 di kota Pematangsiantar yang beralamat di Jl. Pendeta J. Wismar Saragih No. 1, Kecamatan Siantar Utara, Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara. Pelayanan medis mencakup Unit Gawat Darurat (UGD) 24 jam, Poliklinik Umum dan Poliklinik Spesialis seperti Penyakit Dalam, Kandungan & Kebidanan, Anak, Bedah, THT, Paru, Saraf, Gigi & Mulut, Jantung & Pembuluh Darah, Perinatologi, Geriatri, dan Rehabilitasi Medik.

Fasilitas penunjang antara lain: Laboratorium (patologi klinik dan anatomi), Radiologi (Rontgen, CT-Scan dan MRI), USG, EKG/Ekokardiografi, Fisioterapi, Endoskopi, Hemodialisis, bank darah, Apotek, CSSD, Sistem Rekam Medis Elektronik (EMR), dan Pemulasaran Jenazah. Berbagai tipe kamar rawat inap tersedia, mulai dari President Suite/VVIP, VIP, hingga kelas 1 - 3. Kamar kelas tertinggi dilengkapi AC, TV, tempat tidur elektrik + remote, meja makan, kulkas,

kursi pendamping, dan fasilitas nurse call. Ruang ICU, PICU, HCU, NICU, ruang isolasi, dan ruang bersalin juga tersedia.

Berikut unit kerja yang terdapat pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar:

Tabel 4.1 Unit Kerja Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar

No	Jabatan
1.	Kelompok Jabatan Fungsional a. Manajer Pelayanan Medis b. Manajer Penunjang Medis c. Manajer Keuangan d. Manajer Umum dan SDM e. Manajer Casemix
2.	Unit Pelayanan Medis a. Kepala Keperawatan b. Supervisor c. Dokter Jaga IGD d. Dokter Ruangan
3.	Unit Keperawatan a. Kepala Ruangan “Kerinci/Simalungun” b. Kepala Ruangan “Berastagi/Kenanga” c. Kepala Ruangan “Purwakarta/Sardol” d. Kepala Ruangan”Pelalawan” e. Kepala Ruangan VK/NIFAS f. Kepala Unit Poliklinik g. Kepala Unit IGD h. Kepala Unit UGD i. Kepala Kamar Operasi j. Kepala Unit Hemodialisis
4.	Unit Penunjang Medis a. Kepala Unit Laboratorium b. Kepala Unit Apotik/Farmasi c. Kepala Unit Fisioterapi d. Kepala Unit Radiologi e. Kepala Unit Intalazi Gizi
5.	Unit Pendaftaran dan Rekam Medis a. Kepala Unit Pendaftaran b. Kepala Unit Rekam Medis
6.	Unit Keuangan a. Bendahara b. Kepala Kasir

	c. Kepala Unit Payroll d. Kepala Unit Pembelian e. Kepala Unit Pembukuan f. Kepala Unit Asset
7.	Unit Humas dan Marketing a. Kepala Unit Marketing
8.	Unit Informasi dan Teknologi a. Kepala Unit IT/ Sistem Informasi
9.	Unit Casemix / Verifikasi a. Kepala Unit Casemix
10.	Unit SDM a. Kepala Unit SDM
11.	Unit Umum dan Sarpras a. Kepala Unit Gudang Umum b. Kepala Unit Laundry c. Kepala Unit Pemulasaran d. Kepala Unit Maintenance e. Kepala Security
12	Unit Sanitasi / Limbah a. Kepala Unit Sanitasi
Total: 42 orang	

Sumber: SDM RS Efarina Etaham Pematangsiantar (2025)

4.1.2 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan mendistribusikan dan mengumpulkan kuesioner yang disebar kepada manajer, kepala unit dan kepala ruangan Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar dengan cara mendatangi langsung para responden. Tingkat pengembalian kuesioner disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Rekapitulasi Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Unit Analisis	Jumlah kuesioner disebar		Jumlah kuesioner kembali		% Pengembalian	
		Entitas	Responden	Entitas	Responden	Entitas	Responden
1	Manajer dan Kepala Unit	12	42	12	42	100	100%
Total		12	42	12	42	100	100%

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 12 unit kerja telah mengembalikan kuesioner, sedangkan tingkat pengembalian kuesioner berdasarkan jumlah responden adalah sebanyak 42 kuesioner dengan persentase tingkat pengembalian kuesioner oleh responden adalah sekitar 100%.

Karakteristik responden yang melakukan pengisian terhadap kuesioner ini yang meliputi: usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, masa kerja, lama menjabat dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden

Karakteristik			Frekuensi	%
Jenis Kelamin	:	Laki-laki	13	30,95
		Perempuan	29	69,05
		Tidak Ada Informasi	-	-
Usia	:	< 35 Tahun	30	71,43
		35 – 40 Tahun	7	16,67
		41 – 45 Tahun	4	9,52
		46 – 50 Tahun	1	2,38
		> 50 Tahun	-	-
		Tidak Ada Informasi	-	-
Jenjang Pendidikan	:	D3	18	42,86
		S-1	22	52,38
		S-2	-	-
		S-3	-	-
		Tidak Ada Informasi	2	4,76
Masa Kerja	:	< 5 Tahun	28	66,67
		5 – 10 Tahun	10	23,81
		11-15	1	2,38
		> 15 Tahun	3	7,14
		Tidak Ada Informasi	-	-
Masa Kerja Jabatan	:	< 2 Tahun	25	59,52
		2 – 4 Tahun	15	35,71
		5 – 7 Tahun	2	4,76
		> 7 Tahun	-	-
		Tidak Ada Informasi	-	-

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas terlihat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin perempuan (69,05%). Dilihat berdasarkan usia, bahwa sebagian besar responden berusia <35 tahun (71,43%), sedangkan berdasarkan jenjang pendidikan, sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan Sarjana / S-1 (52,38%). Kemudian dilihat dari masa kerja responden, sebagian besar responden sudah memiliki masa kerja lebih dari <5 tahun (66,67%). Dan yang paling terakhir adalah masa kerja jabatan responden sebagian besar adalah berkisar antara <2 Tahun tahun (59,52%).

4.1.3 Deskriptif Variabel Penelitian

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, 2010b) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.4 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Interval Penilaian	Kategori
1,00 – 1,80	0,00 – 20,00	Tidak Memadai / Tidak Baik / Tidak Setuju / Sangat Rendah
1,81 – 2,60	20,01 – 40,00	Kurang Memadai / Kurang Baik / Kurang Setuju/ Rendah
2,61 – 3,40	40,01 – 60,00	Cukup Memadai / Cukup Baik / Cukup Setuju/ Sedang
3,41 – 4,20	60,01 – 80,00	Memadai / Baik / Setuju / Tinggi
4,21 – 5,00	80,01 – 100,00	Sangat Memadai / Sangat Baik / Sangat Setuju/ Sangat Tinggi

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. Partisipasi Anggaran (X1)

Partisipasi anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Dimensi partisipasi anggaran keterlibatan, revisi anggaran, memberikan pendapat, usulan, kontribusi meminta pendapat. Rekapitulasi persentase skor dan distribusi tanggapan responden mengenai partisipasi anggaran dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden

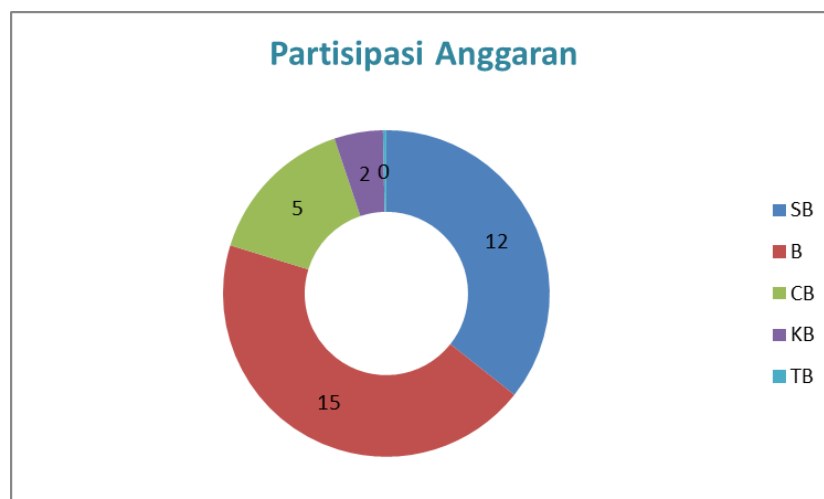
Variabel Partisipasi Anggaran

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Keterlibatan												
Anda terlibat dlm penyusunan anggaran di wilayah pertanggung-jawaban anda.	7	16,67	22	52,38	5	11,90	8	19,05	0	0,00	3,67	Baik
Anda memiliki pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran di wilayah pertanggung jawaban anda	17	40,48	22	52,38	3	7,14	0	0,00	0	0,00	4,33	Sangat Baik
Revisi Anggaran												
Anda pernah disuruh manajer dalam merevisi anggaran yang telah disusun	19	45,24	19	45,24	4	9,52	0	0,00	0	0,00	4,36	Sangat Baik
Anda merevisi anggaran karena ketidak sesuaian antarpengusun-an anggaran dan realisasi tahun sebelumnya	5	11,90	23	54,76	8	19,05	6	14,29	0	0,00	3,64	Baik
Memberikan Pendapat												
Anda selalu memberikan usulan dan pendapat dalam setiap pengusun - an anggaran	12	28,57	22	52,38	6	14,29	2	4,76	0	0,00	4,05	Baik
Anda memberikan pendapat apabila diperlukan.	13	30,95	18	42,86	9	21,43	1	2,38	1	2,38	3,98	Baik
Usulan												

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Anda setuju jika usulan setiap manajer bisa diadopsi dalam penyusunan anggaran	27	64,29	14	33,33	1	2,38	0	0,00	0	0,00	4,62	Sangat Baik
Anda memilih memberikan usulan dalam setiap pertemuan	17	40,48	18	42,86	7	16,67	0	0,00	0	0,00	4,24	Sangat Baik
Kontribusi Memberikan Pendapat												
Anda selalu meminta saran dan pendapat setelah selesai dalam penyusunan anggaran	16	38,10	16	38,10	8	19,05	2	4,76	0	0,00	4,10	Baik
Anda selalu menerima arahan dan masukan dari para manajer	15	35,71	18	42,86	6	14,29	3	7,14	0	0,00	4,07	Baik
Rata-rata	15	35,24	19	45,72	6	13,57	2	5,24	0	0,24	4,10	Baik

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden:



Gambar 4.1
Diagram Jawaban Responden Partisipasi Anggaran

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan keterlibatan yang diberikan setiap pegawai itu sangat penting dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 22 (52,38%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap unit penyusunan anggaran baik itu kepala unit, kepala ruangan dan manajernya telah berpartisipasi dan bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap unit pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

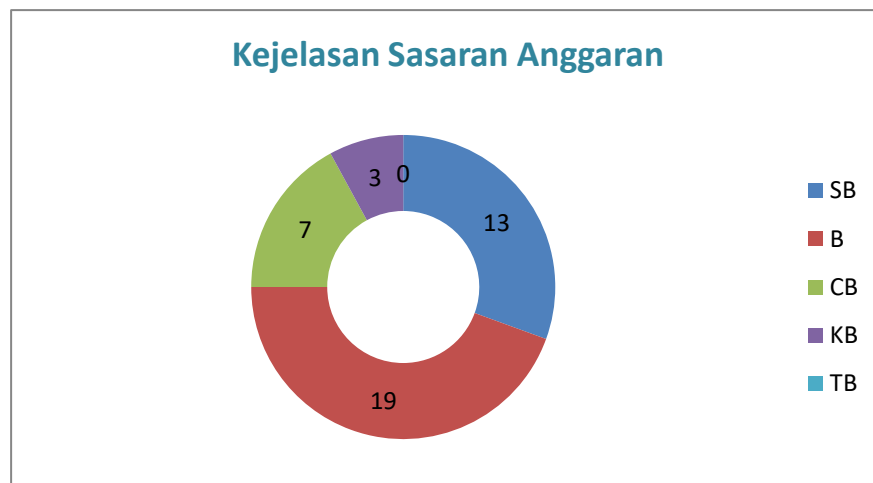
Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya suatu sasaran anggaran yang akan dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Dalam penelitian ini, variabel kejelasan sasaran anggaran diukur dengan 3 indikator yaitu jelas, spesifik dan dapat dipahami. Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kejelasan sasaran anggaran yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Jelas												
Saya telah mengerti peran dan fungsi yang jelas dalam	8	19,05	19	45,24	7	16,67	8	19,05	0	0,00	3,64	Baik

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
pengelolaan keuangan												
Saya menjalankan tugas sesuai dengan fungsi akuntansi yang sesungguhnya	8	19,05	17	40,48	16	38,10	1	2,38	0	0,00	3,76	Baik
Spesifik												
Saya bekerja berdasarkan pedoman akuntansi yg ada	15	35,71	24	57,14	2	4,76	1	2,38	0	0,00	4,26	Sangat Baik
Saya telah mendapatkan pelatihan untuk dpt menunjang kemampuan bekerja dibidang akuntansi	17	40,48	13	30,95	7	16,67	5	11,90	0	0,00	4,00	Baik
Dapat dipahami												
Saya memahami materi pelatihan yang diberikan	13	30,95	21	50,00	5	11,90	3	4,76	0	0,00	4,05	Baik
Materi pelatihan yang Saya ikuti diberikan sesuai dgn kebutuhan sbg fungsi pengelola keuangan	16	38,10	18	42,86	6	14,29	2	4,76	0	0,00	4,14	Baik
Rata-rata	13	30,56	19	44,45	6	17,07	3	7,54	0	0,00	3,98	Baik

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)



Gambar 4.2

Diagram Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran

Pada gambar diagram diatas dapat dilihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden mengenai variabel kejelasan anggaran.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan spesifik berdasarkan pedoman akuntansi yang ada dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 24 (57.14%). Kejelasan sasaran anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah Baik (3,98), hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai alokasi anggaran yang ditujukan untuk Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah cukup jelas dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

3. Penyerapan Anggaran (Y)

Penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana yang telah dicapai oleh instansi. Dalam penelitian ini, variabel penyerapan anggaran diukur dengan 3 indikator yaitu perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan, dan ketepatan waktu/jadwal. Rekapitulasi persentase skor dan distribusi tanggapan responden mengenai penyerapan anggaran dapat dilihat pada tabel berikut ini:

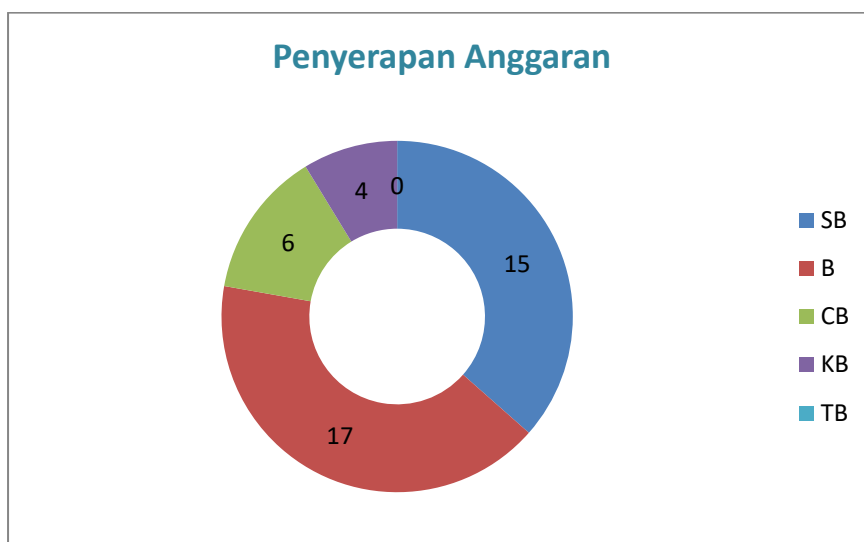
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Penyerapan Anggaran

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Perbandingan Realisasi Anggaran Dengan Target Penyerapan Anggaran												
Anggaran yang direalisasikan di instansi saya mampu mencapai target penyerapan yg telah ditetapkan	18	42,86	16	38,10	6	14,29	2	4,76	0	0,00	4,19	Baik
Dalam peng-evaluasian keberhasilan penyerapan anggar-an di instansi saya selalu dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya	9	21,43	16	38,10	12	28,57	5	11,90	0	0,00	3,69	Baik
Konsisten dalam Pelaksanaan Program/Kegiatan												
Dalam Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan instansi saya telah ditunjuk-kan jumlah pagu anggaran, anggaran yang telah terealisasi dan per-bandingan antara pagu anggaran dan sisa anggaran	13	30,95	21	50,00	3	7,14	5	11,90	0	0,00	4,00	Baik
Di Unit saya realisasi untuk pe-nyerapan anggaran belanja langsung (program dan ke-giatan) tdk pernah mencapai 90%	14	33,33	22	52,38	2	4,76	4	9,52	0	0,00	4,10	Baik
Ketepatan Waktu/jadwal penyerapan tiap bulan												
Pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam DPA di unit saya dilaksanakan sesuai jadwal	15	35,71	20	47,62	4	9,52	3	7,14	0	0,00	4,24	Sangat Baik
Di unit saya selalu membuat Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan paling lambat setiap	23	54,76	9	21,43	7	16,67	3	7,14	0	0,00	4,04	Baik

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata- rata Jawaba n	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
tanggal 10 bulan berikutnya												
Rata-rata	15	36,51	17	41,27	6	13,49	4	8,73	0	0,00	4,06	Baik

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden mengenai variabel penyerapan anggaran:



Gambar 4.3
Diagram Jawaban Responden Penyerapan Anggaran

Berdasarkan tabel di atas, responden memberikan tanggapan bahwa penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah Baik (4,06). Pada variabel penyerapan anggaran di indikator pertama perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran persentase tertinggi sebanyak 42,86 atau 18 pada item pernyataan mampu mencapai target yang memilih jawaban Baik, indikator kedua konsisten dalam pelaksanaan program /

kegiatan tertinggi 52,38% atau 22 responden mengatakan baik pada item pernyataan realisasi tidak pernah mencapai 90%, di indikator ketiga ketepatan waktu / jadwal penyerapan tiap bulan tertinggi 54,76% atau 23 responden mengatakan baik pada item pernyataan laporan setiap tanggal 10 bulan berikutnya. Skor maksimum terletak pada indikator ketepatan waktu / jadwal penyerapan tiap bulan pada dilaksanakan sesuai jadwal sebesar 4,24. Skor minimum rata-rata tanggapan responden adalah pada indikator perbandingan realisasi anggaran dengan target penerapan anggaran yaitu pada item pernyataan evaluasi keberhasilan yaitu sebesar 3,69.

4. Komitmen Organisasi (Z)

Dalam penelitian ini, variabel komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator antara lain adalah kemauan, kesetiaan, kebanggaan. Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut:

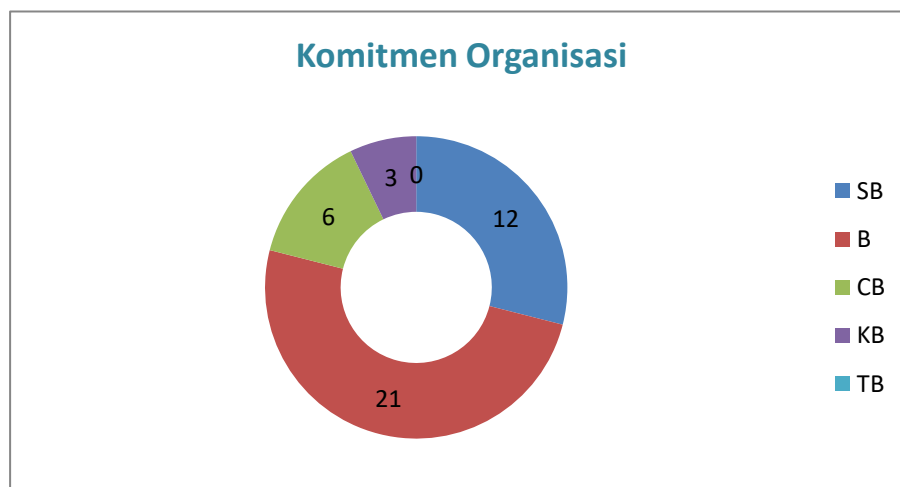
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kemauan												
Saya senang menjadi bagian dari perusahaan	14	33,33	19	45,24	5	11,90	4	9,52	0	0,00	4,02	Baik
Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan pribadi saya	17	40,48	16	38,10	4	9,52	5	11,90	0	0,00	4,07	Baik
Kesetiaan												
Saya memiliki keinginan untuk tetap berkerja di perusahaan	4	9,52	23	54,76	10	23,81	5	11,90	0	0,00	3,62	Baik

Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
	SB		B		CB		KB		TB			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
karena kebutuhan ekonomi												
Saya memiliki keinginan untuk tetap berkerja di perusahaan karena hasil yang didapat	14	33,33	23	54,76	4	9,52	1	2,38	0	0,00	4,19	Baik
Kebanggaan												
Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa dalam hidup saya	11	26,19	24	57,14	5	11,90	2	4,76	0	0,00	4,05	Baik
Saya merasa belum memberi-kan banyak kontribusi bagi perusahaan ini	13	30,95	21	50,00	7	16,67	1	2,38	0	0,00	4,10	Baik
Rata-rata	12	28,97	21	50,00	6	13,89	3	7,14	0	0,00	4,01	Baik

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden mengenai variabel komitmen organisasi:



Gambar 4.4
Diagram Jawaban Responden Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel di atas, responden memberikan tanggapan bahwa komitmen organisasi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,01). Pada variabel komitmen organisasi di indikator pertama kemauan persentase tertinggi sebanyak 45,24 atau 19, pada item pernyataan senang yang memilih jawaban baik, di indikator kedua pada item pernyataan kesetiaan dalam pelaksanaan program / kegiatan tertinggi 54,76% atau 23 responden mengatakan baik, di indikator ketiga kebanggaan tertinggi 57,14% atau 24 responden mengatakan baik pada item pernyataan perusahaan telah banyak berjasa. Skor maksimum terletak pada indikator kesetiaan pada hasil yang didapat sebesar 4,19. Skor minimum rata-rata tanggapan responden adalah pada berdasarkan kebutuhan yaitu sebesar 3,62. Komitmen organisasi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,01). Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar memiliki tingkat komitmen organisasi yang cukup tinggi terhadap pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi dan dedikasi serta tanggung jawab internal dalam menjalankan tugas serta memenuhi kebutuhan pasien dan masyarakat secara umum.

4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS

Analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) merupakan metode statistik yang populer dalam penelitian sosial dan manajemen karena kemampuannya menangani model kompleks dengan jumlah sampel kecil dan distribusi data yang tidak normal. Dalam konteks penelitian dengan variabel moderasi, SEM-PLS memungkinkan peneliti untuk menguji

pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dimoderasi oleh variabel lain, baik melalui pendekatan product indicator, two-stage, maupun orthogonalization. Penggunaan SmartPLS 4, versi terbaru dari perangkat lunak SmartPLS, sangat memudahkan analisis ini karena menyediakan fitur user-friendly untuk membangun model, menguji reliabilitas dan validitas konstruk, serta menganalisis efek moderasi secara visual dan numerik.

Menurut Hair et al. (2024), salah satu otoritas dalam metodologi PLS-SEM, pendekatan moderasi dalam SEM-PLS memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kondisi atau situasi di mana suatu hubungan antar variabel menjadi lebih kuat atau lemah. Mereka menekankan pentingnya uji signifikansi interaksi antara variabel independen dan moderator serta analisis efek total untuk interpretasi yang tepat. SmartPLS 4 juga memperkenalkan peningkatan dalam bootstrapping dan fit model global, yang meningkatkan ketepatan estimasi dan interpretasi hasil analisis. Dengan demikian, penerapan SEM dengan variabel moderasi menggunakan SmartPLS 4 memberikan kerangka yang sistematis dan fleksibel untuk menguji hubungan kausal yang kompleks secara empiris, terutama dalam studi yang bersifat eksploratif dan teoritis yang sedang berkembang

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), berfungsi untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk laten yang tidak dapat diukur secara langsung dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memastikan bahwa setiap konstruk diukur dengan

indikator yang tepat, andal, dan relevan. Dalam SEM, dikenal dua tipe utama hubungan antara konstruk dan indikator, yaitu hubungan reflektif dan formatif. Pada model reflektif, konstruk laten memengaruhi indikator-indikatornya, sehingga perubahan pada konstruk akan tercermin dalam perubahan indikator. Sebaliknya, dalam model formatif, indikator-indikator secara kolektif membentuk konstruk laten.

Untuk menilai kualitas model pengukuran, beberapa uji statistik digunakan, antara lain uji validitas konvergen seperti *Average Variance Extracted* (AVE), yang menunjukkan proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk, serta uji reliabilitas seperti *Composite Reliability* (CR), yang mengukur konsistensi internal indikator. Selain itu, pengujian validitas diskriminan juga penting dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, analisis outer model berperan krusial dalam menjamin bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur secara valid dan reliabel.

4.1.4.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen adalah bagian dari evaluasi model pengukuran yang bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar merefleksikan konstruk laten yang sama. Dua ukuran utama yang digunakan untuk menguji validitas konvergen adalah nilai loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai loading factor menunjukkan seberapa kuat indikator berkorelasi dengan konstruk laten, dan standar yang disarankan adalah lebih dari 0,70. Sementara itu, nilai AVE juga harus melebihi 0,7 agar konstruk

dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik. AVE mencerminkan rata-rata varians yang ditangkap oleh indikator-indikator dari suatu konstruk, dan nilai di atas 0,7 menunjukkan bahwa lebih dari 70% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten, bukan oleh kesalahan pengukuran. Jika kedua kriteria ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang memadai, artinya indikator-indikator yang digunakan memang mengukur aspek yang sama secara konsisten dan dapat dipercaya.

a. Loading Factor

Loading factor dalam SmartPLS adalah ukuran korelasi antara indikator dan konstruk laten yang menunjukkan seberapa baik indikator merepresentasikan konstruk tersebut. Nilainya berkisar antara 0 hingga 1, dan nilai di atas 0,70 dianggap memenuhi validitas konvergen.

Tabel 4.9 Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Outer Loading	Rule of Thumb	Kriteria
Partisipasi Anggaran (X1)	P1	0,961	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P2	0,852	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P3	0,957	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P4	0,821	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P5	0,963	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P6	0,885	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P7	0,760	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P8	0,807	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P9	0,797	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P10	0,808	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	P1	0,885	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P2	0,795	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P3	0,960	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P4	0,837	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P5	0,977	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P6	0,882	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Penyerapan Anggaran (Y)	P1	0,963	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P2	0,847	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P3	0,962	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Komitmen Organisasi (Z)	P4	0,861	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P5	0,963	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P6	0,751	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P1	0,944	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P2	0,782	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P3	0,921	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P4	0,888	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P5	0,977	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	P6	0,737	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

b. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu menjelaskan varians yang relevan. AVE diperoleh dengan menghitung rata-rata varians yang berhasil diekstraksi dari seluruh indikator dalam satu konstruk. Nilai AVE yang ideal adalah minimal 0,7. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 70% varians indikator dijelaskan oleh konstruk, sehingga mengindikasikan validitas konvergen yang baik. Sebaliknya, apabila AVE kurang dari 0,7, hal ini menandakan bahwa konstruk tidak cukup merepresentasikan indikator secara memadai, yang dapat mengurangi keabsahan model pengukuran. Maka dari itu, $AVE \geq 0,7$ dipandang sebagai syarat penting untuk memastikan bahwa konstruk dalam model mampu menjelaskan indikator-indikatornya secara valid.

Tabel 4.10 Nilai AVE

Variabel Laten	AVE	Kriteria
Komitmen Organisasi (Z)	0,900	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Penyerapan Anggaran (Y)	0,927	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Partisipasi Anggaran (X1)	0,796	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	0,887	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

4.1.4.1.2 Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Validitas diskriminan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh

mana suatu konstruk dalam model pengukuran benar-benar berbeda atau dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Salah satu metode umum untuk menguji validitas diskriminan adalah melalui nilai *cross loading*, yaitu korelasi antara suatu indikator dengan semua konstruk yang ada dalam model. Indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading*-nya terhadap konstruk asal lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain, dengan standar umum yaitu $> 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memang mengukur konstruk yang dimaksud, bukan konstruk lain, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Dengan demikian, pengujian validitas diskriminan melalui cross loading berperan penting dalam memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model bersifat unik dan tidak saling mengganggu satu sama lain dalam proses pengukuran.

Tabel 4.11 Nilai *Cross Loading*

	Partisipasi Anggaran	Kejelasan Sasaran Anggaran	Penyerapan Anggaran	Komitmen Organisasi
X1.1	0.967	0.737	0.734	0.731
X1.2	0.943	0.673	0.675	0.652
X1.3	0.835	0.723	0.715	0.747
X1.4	0.892	0.745	0.742	0.725
X1.5	0.806	0.778	0.782	0.777
X1.6	0.967	0.631	0.632	0.687
X1.7	0.943	0.661	0.654	0.647
X1.8	0.835	0.754	0.751	0.652
X1.9	0.892	0.699	0.699	0.717
X1.10	0.806	0.644	0.652	0.648
X2.1	0.734	0.931	0.724	0.775
X2.2	0.675	0.878	0.674	0.625
X2.3	0.715	0.925	0.752	0.736
X2.4	0.742	0.962	0.731	0.691
X2.5	0.782	0.818	0.752	0.713

X2.6	0.632	0.905	0.691	0.712
Y.1	0.725	0.741	0.835	0.745
Y.2	0.777	0.752	0.892	0.778
Y.3	0.687	0.617	0.806	0.631
Y.4	0.647	0.658	0.931	0.661
Y.5	0.652	0.727	0.878	0.754
Y.6	0.717	0.673	0.925	0.699
Z.1	0.782	0.779	0.775	0.947
Z.2	0.632	0.635	0.628	0.839
Z.3	0.654	0.659	0.662	0.898
Z.4	0.751	0.747	0.752	0.802
Z.5	0.699	0.703	0.697	0.943
Z.6	0.652	0.649	0.646	0.835

Berdasarkan hasil *cross loading* yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *cross loading* masing-masing indikator yang paling tinggi pada konstruk yang seharusnya diukur, serta memiliki nilai di atas 0,70 sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2019). Dengan demikian, setiap indikator mampu membedakan konstruk yang diukurnya dari konstruk lainnya secara jelas dan konsisten. Validitas diskriminan yang baik ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian sudah layak dan valid, sehingga dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (inner model) untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam model penelitian.

4.1.4.1.3. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Cronbach's Alpha adalah ukuran yang umum digunakan untuk menilai konsistensi internal item-item yang mengukur suatu konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* menunjukkan sejauh mana item-item dalam konstruk tersebut saling

berkorelasi, dengan nilai di atas 0,7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai antara 0,6 hingga 0,7 masih dapat diterima, sementara nilai di bawah 0,6 menandakan bahwa instrumen yang digunakan tidak reliabel. Di sisi lain, *Composite Reliability* (CR) adalah ukuran reliabilitas yang lebih superior dibandingkan dengan *Cronbach's Alpha* karena tidak dipengaruhi oleh jumlah item dalam konstruk. CR mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam konstruk dapat merepresentasikan konstruk tersebut, dengan perhitungan yang didasarkan pada faktor loading setiap indikator. Nilai CR di atas 0,7 dianggap baik, dan nilai di atas 0,8 dianggap sangat baik, sementara nilai di bawah 0,6 menunjukkan masalah reliabilitas.

Tabel 4.12 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Croanbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Partisipasi Anggaran (X1)	0.934	0.951
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	0.936	0.959
Penyerapan Anggaran (Y)	0.944	0.964
Komitmen Organisasi (Z)	0.961	0.974

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang melibatkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) pada variabel-variabel dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk variabel (X1) sebesar 0,934, (X2) sebesar 0,936, (Y) sebesar 0,944, dan (Z) sebesar 0,961 semuanya berada di atas ambang batas 0,7, yang menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. Begitu juga dengan nilai Composite Reliability, yang untuk masing-masing variabel berturut-turut adalah 0,951 (X1), 0,959 (X2), 0,964 (X3), dan 0,974 (Z) , yang semuanya lebih

besar dari 0,7. Ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk dapat diandalkan dan merepresentasikan variabel-variabel tersebut dengan baik. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan memiliki kualitas yang memadai, memberikan dasar yang kuat untuk analisis lebih lanjut.

4.1.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan analisis terhadap model pengukuran untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk atau variabel laten yang telah dirancang, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap model struktural (*inner model*). Model struktural bertujuan untuk menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten yang dikembangkan berdasarkan dasar teori yang ada, serta untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dalam penelitian (Henseler et al., 2016). Pada penelitian ini, analisis model struktural melibatkan beberapa tahapan pengujian, yaitu: 1) Evaluasi Kecocokan Model (Model Fit), 2) Koefisien Determinasi (R-Square).

1. Model Fit

Model fit berguna untuk melihat kecocokan antara korelasi yang diamati dalam model analisis yang telah dikonstruksi. Menurut Haryono (2016), untuk mengetahui model fit atau tidaknya pada hasil olah data PLS dapat dilihat dari nilai loading factor pada setiap indikator. Dengan demikian atas dasar hasil yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa model analisis SEM yang dikonstruksi dalam penelitian ini telah cocok atau fit karena telah memenuhi asumsi validitas dan reliabilitas.

2. *R-Square*

R-Square atau koefisien determinasi digunakan untuk menilai kualitas model dan memprediksi hubungan antara variabel atau konstruk laten. Koefisien determinasi (r^2) berkisar antara 0 dan 1, yang menggambarkan sejauh mana pengaruh variabel laten atau konstruk eksogen terhadap variabel laten atau konstruk endogen (Chin, 1998). Nilai *R-Square* dalam model penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 4.13 Koefisien Determinasi

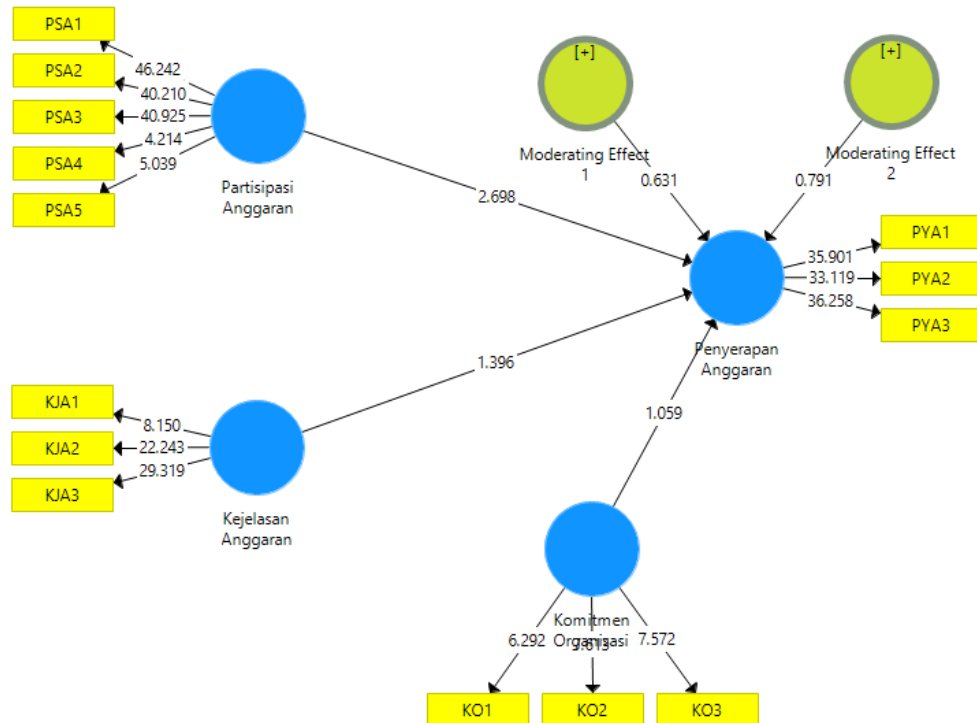
	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>	Kategori
Penyerapan Anggaran (Y)	0.349	0.259	Sedang

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *R-Square Adjusted*, yang merupakan nilai *R-Square* yang telah dikoreksi berdasarkan standar error, digunakan untuk menilai sejauh mana konstruk eksogen dapat menjelaskan konstruk endogen. Nilai *R-square* untuk variabel sebesar 0,349 yang dapat diinterpretasikan bahwa besarnya pengaruh variabel partisipasi anggaran, kejelasan anggaran, komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran adalah 34,9% sedangkan sisanya yaitu 65,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.1.5 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kriterianya adalah jika $P < 0.05$ maka hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas (p) pada output Dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 (>1.96). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai t hitung dengan t tabel, berarti nilai t hitung di atas 1.96 atau

>1.96 atau t hitung lebih besar dari t tabel). Hasil uji hipotesis disajikan dalam



gambar di bawah ini:

Gambar 4.5 Hasil Path Analysis

Uji signifikansi digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian dan untuk menentukan pengaruh langsung parsial dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, serta pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening (Hair et al., 2017). Dalam analisis Partial Least Squares (PLS), uji signifikansi dilakukan dengan menggunakan teknik bootstrapping pada model jalur (path model) yang telah dikonstruksi. Pendekatan ini diterapkan untuk mengatasi potensi masalah terkait asumsi normalitas data. Hasil uji signifikansi untuk pengujian hipotesis langsung (direct effect) disajikan dalam Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Uji Signifikansi Pengaruh Langsung

Hyphoteses	Coefficients	t -Statistics	P -Value	Kesimpulan
------------	--------------	-----------------	------------	------------

Partisipasi Anggaran→ Penyerapan Anggaran (H1)	0.470	2.698	0.007	Diterima
Kejelasan Anggaran→ Penyerapan Anggaran (H2)	0.199	1.396	0.163	Ditolak

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 4.0 (2025)

Dari *path coefficient* di atas dapat dilihat nilai original sampel, p value atau t statistics yang digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan hipotesis diterima atau hipotesis ditolak. Hipotesis dapat diterima jika nilai t statistics > t tabel atau p value < 0,05.

Hipotesis pertama yaitu *Partisipasi Anggaran* berpengaruh terhadap *Penyerapan Anggaran*. Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat bahwa *Partisipasi Anggaran* terhadap *Penyerapan Anggaran* berpengaruh signifikan dengan arah positif, ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar $2,698 > 1,96$ atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,007 < 0,05$. Nilai original sampel sebesar 0,470 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Partisipasi Anggaran* terhadap *Penyerapan Anggaran* adalah positif, sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima.

Hipotesis kedua yaitu *Kejelasan Anggaran* berpengaruh terhadap *Penyerapan Anggaran*. Sesuai hasil olahan data Kejelasan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif dapat dilihat dari Nilai t-statistics $1,398 < 1,96$ atau dari nilai p value nya yang bernilai $0,163 > 0,05$. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,199 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kejelasan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran adalah positif, sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua ditolak.

Selanjutnya, hasil uji signifikansi terhadap hipotesis tidak langsung (*indirect effect*):

Tabel 4.15 Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung

Hyphoteses	Coefficients	<i>t-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran → Komitmen Organisasi → Penyerapan Anggaran (H3)	-0.098	0.631	0.528	Ditolak
Kejelasan Anggaran → Komitmen Organisasi → Penyerapan Anggaran (H4)	-0.135	0.791	0.430	Ditolak

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 4.0 (2025)

Hipotesis ketiga yaitu hubungan moderasi Komitmen Organisasi atas pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* sebesar $0,631 < 1,96$ atau bisa dilihat dari *p value* yang bernilai sebesar $0,528 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga ditolak.

Hipotesis keempat yaitu hubungan moderasi Komitmen Organisasi atas pengaruh Kejelasan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* sebesar $0,791 < 1,96$ atau bisa dilihat dari *p value* yang bernilai sebesar $0,430 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan hipotesis keempat ditolak.

4.2 Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan penyerapan anggaran. Yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran.

Hasil penelitian yang diperoleh dari hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran berpengaruh signifikan dengan arah positif, ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar $2,698 > 1,96$ atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,007 < 0,05$. Nilai original sampel sebesar 0,470 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran adalah positif, sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima.

Dilihat dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai partisipasi anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,10). Skor maksimum terletak pada indikator usulan pada memberikan usulan diadopsi sebesar 4,62. Skor minimum rata-rata tanggapan responden adalah terletak pada revisi anggaran karena tidak sesuai yaitu sebesar 3,64. Partisipasi

anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,10), hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran setiap manajer dan kepala unit telah berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan setiap unit-unit yang terdapat pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Handayati & Safitri 2020), (Kewo, 2014), (Hidayat, 2014) dan (Kamilah, 2013) keterlibatan seluruh manajer dalam suatu lembaga untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari keterlibatan pada variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu karyawan dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap unit-unit kerja di Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar. Dalam peningkatan partisipasi anggaran di Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar, perlu pendekatan strategis dan sistematis yang melibatkan semua pihak: manajemen, tenaga kesehatan, pasien, serta masyarakat.

4.2.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar

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.

Hasil uji hipotesis mengenai kejelasan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sesuai hasil olahan data Kejelasan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif dapat dilihat dari Nilai t-statistics $1,398 < 1,96$ atau dari nilai p value nya yang bernilai $0,163 > 0.05$. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,199 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kejelasan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran adalah positif, sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua ditolak.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi kejelasan sasaran anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (3,98). Skor maksimum terletak pada indikator usulan pada dapat dipahami sebesar 4,14. Skor minimum rata-rata tanggapan responden adalah pada jelas pada mengerti peran dan fungsi yaitu sebesar 3,64. Kejelasan sasaran anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (3,90), hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai alokasi anggaran yang ditujukan untuk Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah cukup jelas dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan (Jumarny, 2019), (Fahrianta, 2001) kejelasan sasaran anggaran akan berimplikasi terhadap pencapaian tujuan. Hal ini karena dengan menetapkan sasaran atau tujuan yang menantang dapat meningkatkan motivasi setiap individu untuk berusaha mencapai tujuan. Dalam peningkatan kejelasan sasaran anggaran sebaiknya Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar agar alokasi dana selaras dengan kebutuhan

nyata, prioritas pelayanan, dan efisiensi operasional, dengan cara memperkuat rencana bisnis dengan berbasis data dan kinerja, monitoring dan evaluasi yang terstruktur dan menggunakan teknologi sebagai pendukung transparansi dan ketepatan.

4.2.3 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar

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.

Responden memberikan tanggapan bahwa penyerapan anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,06). Skor maksimum terletak pada indikator ketepatan waktu/ jadwal penyerapan tiap bulan pada dilaksanakan sesuai jadwal sebesar 4,24. Skor minimum rata-rata tanggapan responden adalah pada jelas pada evaluasi keberhasilan yaitu sebesar 3,69. Kejelasan sasaran anggaran pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,06), hal ini menunjukkan penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakan, dimana penyerapan anggaran Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar merupakan akumulasi dari penyerapan anggaran yang

dilakukan oleh tiap unit-unit yang berkontribusi atas penyerapan anggaran Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar melalui pencairan atau realisasi proporsi anggaran unit kerja dalam satu tahun anggaran

Hasil uji moderasi diperoleh hubungan moderasi komitmen organisasi atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran, diperoleh Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar $0,631 < 1,96$ atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,528 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga ditolak.

Hal ini menunjukkan keterlibatan individu atau unit dalam proses penyusunan anggaran sudah cukup berkontribusi terhadap efisiensi penyerapan anggaran, tanpa dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti sistem dan prosedur anggaran yang sudah baku, struktur organisasi yang terpusat, atau budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung perubahan partisipatif. Dengan demikian, meskipun komitmen organisasi penting secara umum, dalam konteks ini, ia tidak memainkan peran moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan tingkat penyerapan anggaran.

Hasil uji tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Handayati, 2020) (Kamilah, 2013) dan (Apsari, 2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja. Partisipasi anggaran itu sendiri sudah memiliki pengaruh yang kuat terhadap penyerapan anggaran, sehingga tidak bergantung pada adanya komitmen organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, partisipasi dalam penyusunan anggaran mendorong unit kerja untuk memahami dan merasa memiliki terhadap program dan alokasi dana. Kepemilikan inilah yang memperkuat komitmen teknis terhadap realisasi anggaran, tanpa harus bergantung pada komitmen institusional secara umum. Peningkatan komitmen organisasi sebaiknya dilakukan dengan perlunya perhatian pimpinan untuk memberikan motivasi secara kontinu. Dengan meyakinkan pegawai/personil bahwa pekerjaan dalam bidang perencanaan dan penganggaran merupakan pekerjaan yang memiliki prospek dalam peningkatan karir dimasa yang akan datang.

4.2.4 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar

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 organisasi mencapai tujuannya (realisasi anggaran) yang tepat, maka tidak diragukan lagi organisasi akan mampu merealisasikan setiap perencanaan yang akan dipersiapkan sehingga penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

Berdasarkan tanggapan responden bahwa komitmen organisasi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,01). Skor maksimum

terletak pada indikator kesetiaan pada hasil yang didapat sebesar 4,19. Skor minimum rata-rata tanggapan responden adalah pada berdasarkan kebutuhan yaitu sebesar 3,62. Komitmen organisasi pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar sudah baik (4,01) hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar memiliki tingkat komitmen organisasi yang cukup tinggi terhadap pelayanan dan pencapaian tujuan institusional, dan dedikasi dan tanggung jawab internal dalam menjalankan tugas serta memenuhi kebutuhan pasien dan masyarakat secara umum.

Hasil uji hubungan moderasi Komitmen Organisasi atas pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar $0,791 < 1,96$ atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,430 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan hipotesis keempat ditolak.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika sasaran anggaran disusun secara jelas, spesifik, dan terukur, maka proses penyerapan anggaran dapat berjalan optimal, terlepas dari sejauh mana komitmen organisasi ditunjukkan. Hal ini dapat terjadi karena kejelasan sasaran anggaran sendiri sudah cukup memberikan arah dan pedoman yang kuat dalam pelaksanaan anggaran, sehingga keberhasilan penyerapan tidak terlalu bergantung pada faktor internal seperti loyalitas, semangat kerja, atau kesungguhan kolektif organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks ini, komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap tingkat penyerapan

anggaran.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan (Handayati, 2020), dan (Apsari & Sujana, 2016) hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Manajemen rumah sakit tidak bisa hanya mengandalkan loyalitas dan semangat kerja sebagai modal untuk memperbaiki serapan anggaran. Fokus peningkatan sebaiknya diarahkan pada kejelasan perencanaan, penyusunan indikator kinerja yang terukur, dan pelatihan teknis dalam pengelolaan anggaran.

Dalam peningkatan kejelasan sasaran anggaran sebaiknya perlu diterapkan prinsip SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu) serta mengaitkan setiap anggaran dengan output dan outcome yang jelas. Proses perencanaan sebaiknya mengikuti kerangka logis dari identifikasi masalah hingga perumusan kegiatan dan alokasi dana, dengan melibatkan seluruh unit kerja berdasarkan data aktual dari SIMRS. Standarisasi dokumen anggaran, pelatihan bagi SDM tentang anggaran berbasis kinerja, serta evaluasi rutin terhadap kejelasan dan ketercapaian sasaran juga penting dilakukan agar perencanaan anggaran menjadi lebih terarah, terukur, dan berdampak nyata terhadap mutu layanan rumah sakit.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran berpengaruh signifikan dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari keterlibatan pada variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa setiap unit mulai dari kepala ruangan, kepala unit maupun manajer diberi kebebasan dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran, sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap unit-unit kerja di Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar.
2. Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menetapkan sasaran atau tujuan yang menantang dapat meningkatkan motivasi setiap individu atau unit kerja untuk berusaha mencapai tujuan.
3. Hasil uji hubungan moderasi komitmen organisasi atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran, diperoleh bahwa Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Hal ini menunjukkan keterlibatan individu atau unit kerja dalam proses penyusunan anggaran sudah cukup berkontribusi terhadap efisiensi penyerapan anggaran, tanpa dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti

sistem dan prosedur anggaran yang sudah baku, struktur organisasi yang terpusat, atau budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung perubahan partisipatif.

4. Hasil uji hubungan moderasi Komitmen Organisasi atas pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa ketika sasaran anggaran disusun secara jelas, spesifik, dan terukur, maka proses penyerapan anggaran dapat berjalan optimal, terlepas dari sejauh mana komitmen organisasi ditunjukkan. Hal ini dapat terjadi karena kejelasan sasaran anggaran sendiri sudah cukup memberikan arah dan pedoman yang kuat dalam pelaksanaan anggaran, sehingga keberhasilan penyerapan tidak terlalu bergantung pada faktor internal seperti loyalitas, semangat kerja, atau kesungguhan kolektif organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini, maka dalam hal ini penulis memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut :

1. Indikator dari keterlibatan pada variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu kepala ruangan, kepala unit dan manajer bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap unit kerja di Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar. Dalam peningkatan partisipasi anggaran di Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar, perlu pendekatan strategis dan sistematis yang

melibatkan semua pihak: manajemen, tenaga kesehatan, pasien, serta masyarakat.

2. Dengan menetapkan sasaran atau tujuan yang menantang dapat meningkatkan motivasi setiap individu untuk berusaha mencapai tujuan. Dalam peningkatan kejelasan sasaran anggaran sebaiknya Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar agar pengalokasian dana selaras dengan kebutuhan nyata, prioritas pelayanan, dan efisiensi operasional, dengan cara memperkuat rencana bisnis dengan berbasis data dan kinerja, monitoring dan evaluasi yang terstruktur dan menggunakan teknologi sebagai pendukung transparansi dan ketepatan.
3. Peningkatkan komitmen organisasi sebaiknya dilakukan dengan perlunya perhatian pimpinan untuk memberikan motivasi secara kontinu. Dengan meyakinkan pegawai/personil bahwa pekerjaan dalam bidang perencanaan dan penganggaran merupakan pekerjaan yang memiliki prospek dalam peningkatan karir dimasa yang akan datang.
4. Dalam peningkatan kejelasan sasaran anggaran sebaiknya perlu diterapkan prinsip SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu) serta mengaitkan setiap anggaran dengan output dan outcome yang jelas. Proses perencanaan sebaiknya mengikuti kerangka logis dari identifikasi masalah hingga perumusan kegiatan dan alokasi dana, dengan melibatkan seluruh unit kerja berdasarkan data aktual dari SIMRS. Standarisasi dokumen anggaran, pelatihan bagi SDM tentang anggaran berbasis kinerja, serta evaluasi rutin terhadap kejelasan dan ketercapaian

sasaran juga penting dilakukan agar perencanaan anggaran menjadi lebih terarah, terukur, dan berdampak nyata terhadap mutu layanan rumah sakit.

5. Penelitian ini menganalisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakit Efarina Etaham Pematang Siantar. Penulis sangat mengharapkan penelitian ini dapat dikembangkan dengan menambah variabel lain dengan harapan agar Komitmen Organisasi dapat memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran demikian juga dapat memoderasi hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.

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.
- Abdul Halim dan Syam Kusufi (2012) ‘Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep dan Aplikasi’, *Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep dan Aplikasi*.
- Abdullah, S. and Nazry, R. (2015) ‘Analisis Varian Anggaran Pemerintah Daerah Penjelasan Empiris dari Perspektif Keagenan’, *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*
- Aldita, Ayuti F. dan Muniruddin, Said, 2018, "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sdm, Pemahaman Atas Sistem Akuntansi, Lingkungan Birokrasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran SKPD Kota Langsa". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)* Vol. 3, No. 1
- Anggasta, Giovani, Elisa & Murtini, Henny. (2014). Determinan Senjangan Aggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Skpd Kota Semarang). Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
- Ardila, L. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran, Dengan Ambiguitas Peran Dan Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang). Skripsi, Universitas Negeri Padang 2013 , 1-26.
- Asikin, D. F. (2018) ‘Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)’, *Universitas Hasanuddin, Makassar*.
- 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.
- Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2006) *Cooper Schindler 2006, Business Research Method*. USA: McGraw-Hill/Irwin.

- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Dewi, N. L. P. L., Dwirandra, A. A. N. B., & Wirakusuma, M. G. (2017). Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sdm Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(4), 1609-1638.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S. and Tomasowa, T. E. D. (2018) ‘Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang’, *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*.
- Endang, L. (1997). *Hubungan Antara Kemampuan Penyerapan Anggaran Dengan Pengendalian Waktu Pelaksanaan Proses Pembayaran Pada Proyek Konstruksi Bank BNI*. Universitas Indonesia.
- Fajar, N. and Arfan, M. (2019) ‘Analisis Penyerapan Anggaran Dengan Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh’, *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*, 10(2), pp. 95–102.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A., & Syam, M. K. (2013). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, A. and Kusufi, S. (2017) *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, Sasmita Atika Sari, dkk., 2020, "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran , Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)". *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*. Vol. 13, No. 1.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T. and Nurazlina (2020) ‘Pengaruh Perencanaan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimediasi Oleh Penyusunan ANgggaran (Studi Empiris Pada OPD Kota Dumai)’, *Jurnal Politeknik Caltex Riau*, 13(1), pp. 1–10.

- Hariyadi (2017) ‘Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) Berbasis Kinerja (Studi Empiris di SMK Negeri Se-Kota Medan)’, *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 4(1), p. 1.
- Hutama, R. S. and Yudianto, I. (2019) ‘The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance’, *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2).
- Hansen, D. R., & Maryanne, M. W. (2007). *Management Accounting*. United States of America: Thomson Learning.
- Halim, A. (2014) *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan Dan Pengeluaran Pemerintah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, A., & Ishak, M. (2008). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indra, B. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Jauhari, A., Tarjo and Haryadi, B. (2018) ‘the Mystery of Budget Absorption At Skpd “ Biru Daun ”’, *Asia Pasific Fraud Journal*, 3(2), pp. 351–364.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Jumarny, J. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Sosoq*, 7(2), 57–69.
- Kridawan, A. and Mahmud, A. (2014) ‘Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Moderasi’, *Accounting Analysis Journal*, 3(2), pp. 194–202.
- Kuncoro, M. (2013). *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kuncoro, E. (2013) ‘Analisis Penyerapan Anggaran Pasca Penerapan Aplikasi Sipp Pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wil. I Dinas Pu Prov’, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(4), pp. 364–373.
- Locke dan Latham, 1990, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, New Jersey

- Mamuaya, N. C. H. and Kewo, C. L. (2019) 'Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa', *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa*, 7(1), pp. 29–42
- Maharani, V., & Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 35–49.
- Mardiasmo (2011) *Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik*, *Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan Indonesia*. Yogyakarta: 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.
- Mowday, R. T. and Sutton, R. I. (1993) 'Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts', *Annual Review of Psychology*.
- Mulyadi. (2014). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nafarin, M. (2012). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noviwijaya, A. and Rohman, A. (2013) 'Pengaruh Keragaman Gender Dan Usia Pejabat Perbendaharaan Terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran Kppn Semarang I)', *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), pp. 91–100.
- Nurandini, A dan Eisha Lataruva. (2014). Analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 11, 78 – 91.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M. and Putri, A. M. (2020) 'Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau', *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), pp. 081–090.

- 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*. Bandung: Alfabeta.
- Putra, W. (2017) 'Dampak Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Indeks Pembangunan Manusia di Perbatasan Indonesia', *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Putri, K. M. R., Yuniarta, G. A. and Paryudi, M. A. (2017) 'Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran', *E-Jurnal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2), pp. 120–132
- Rifai, A., Inapty, B. A. and Pancawati M., R. S. (2016a) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB)', *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 11(1), pp. 1–10.
- Ramdhani, D. and Anisa, I. Z. (2017) 'Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran', *Jurnal Riser Akuntansi Terpadu*, 10(1), pp. 134–148.
- Ramdhani, D. dan Anisa, Indi Z., 2017, "Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber DayaManusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten". *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. Vol. 10, No. 1.
- Ratna, D. (2015) 'Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Pada Lpd Di Kota Denpasar', *E-Jurnal Akuntansi*, 11(2), pp. 595–610.
- Rustini, Ni Komang Ayu. 2015. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengelola Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tabanan)*. Denpasar: Program Studi Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Udayana

- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Sejati.
- 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, L. G. E. *et al.* (2019) ‘Analysis of Budget Planning, Competence of Human Resources and Implementation of the VIII Lldikti Region Budget with Organizational Commitment as A Moderation’, *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(02), pp. 21273–21288.
- Sasongko, C. (2010). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sirin, A., Indarti and Saddewisasi, W. (2020) ‘Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable’, *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), pp. 147–163.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen Organisasi*. Malang: UB Press.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Wahab, R. B. (2018) ‘Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran’, *Manajemen*, 2(3), pp. 15–31
- 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 SI 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.