

**PENGARUHKOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP  
PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Master Akuntansi (MAk)  
Program Studi Magister Akuntansi*

**Oleh :**

**LAILA FAJRIN MANIK  
NPM. 1920050012**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **LAILA FAJRIN MANIK**  
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920050012**  
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/Akuntansi Manajemen**  
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI AKUNTA  
TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN D  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VA  
MODERATING PADA SMA SWASTA  
MEDAN UTARA**

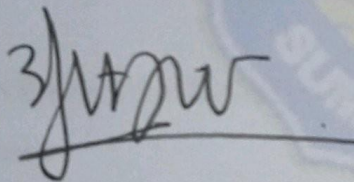
Pengesahan Tesis

Medan, 24 September 2021

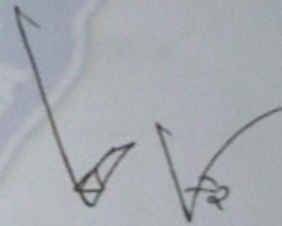
**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II



**Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA**

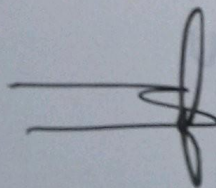


**Dr. IRFAN, S.E., MM**

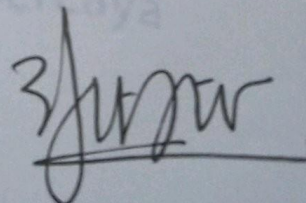
**Diketahui**

Direktur

Ketua Program Studi



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**



**Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si.,**

**PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN  
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA**

**LAILA FAJRIN MANIK**  
**NPM. 1920050012**

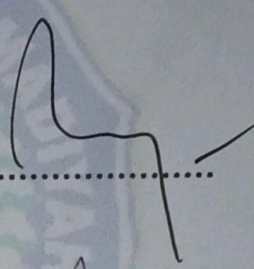
Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Komisi 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 Rabu, Tanggal 23 September 2021

Komisi Penguji

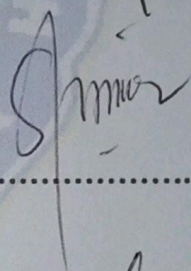
**1. Dr. Hj. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA**

Ketua

1.....

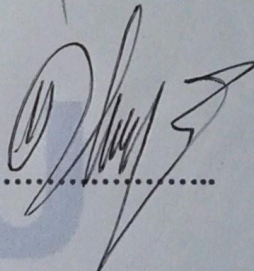
**2. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si.**

Sekretaris

2.....

**3. Dr. DAHRANI, S.E., M.Si.**

Anggota

3.....

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/ TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : LAILA FAJRIN MANIK  
NPM : 1920050012  
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Penelitian : Pengaruh kompetensi, Akuntabilitas Terhadap  
Penyusunan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi  
Sebagai Variabel Moderating Pada SMA Swasta Bagian  
Medan Utara

Menyatakan bahwa :

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan tesis atau usaha saya sendiri, baik dalam penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/ tesis.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa data angket, wawancara, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan proyek Proposal/Makala/Skripsi dan penghujukan Dosen Pembimbing" dari Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini saat perbuatan dengan kesadaran sendiri.

Medan, 26 OKTOBER 2021  
Pembuat Pernyataan



LAILA FAJRIN MANIK

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

Nama : LAILA FAJRIN MANIK  
Tempat Tanggal Lahir : Medan, 13 Januari 1998  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak ke- : 1(satu) dari 1 (Satu) bersaudara  
Alamat : Jln. Datuk Kabuh Dusun XV Gg. Mushollah

### DATA ORANG TUA

Nama Bapak : Juna Manik  
Nama Ibu : Mahridar Harahap  
Alamat : Jln. Datuk Kabuh Dusun XV Gg. Mushollah

### RIWAYAT PENDIDIKAN

2001-2002 : Bustanul Atfal  
2002-2008 : SD Muhammadiyah 07 Medan  
2008-2011 : SMP Muhammadiyah 01 Medan  
2011-2015 : MAN 2 Model Medan  
2015-2019 : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
2019-2021 : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya .

Medan 26 Okt 2021

Penulis

  
**Laila Fajrin Manik**  
**NPM. 1920050012**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA**

**LAILA FAJRIN MANIK**  
**Program Studi Magister Akuntansi**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara. Menguji dan menganalisis komitmen organisasi dapat memoderasi kompetensi dengan penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara. Menguji dan menganalisis komitmen organisasi dapat memoderasi akuntabilitas dengan penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan asosiatif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka dan kuesioner. Populasi penelitian adalah SMA Swasta yang ada di Medan Bagian Utara yang berjumlah 90 guru. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Model - Partial Least Square* (SEM-PLS). *Software* untuk mengolah data penelitian ini menggunakan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran.

**Kata Kunci : Kompetensi, Akuntabilitas, Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF COMPETENCE, ACCOUNTABILITY ON BUDGETING WITH COMMITMENT ORGANIZATION AS MODERATING VARIABLE IN NORTH MEDAN PART PRIVATE SMA**

LAILA FAJRIN MANIK

Master of Accounting Study Program

The purpose of this study was to examine and analyze the influence of competence on the budgeting of the North Medan Private High School. To test and analyze the effect of accountability on the budgeting of the North Medan Private High School. To test and analyze organizational commitment, competence can be moderated by preparing a budget for the North Medan Private High School. To test and analyze organizational commitment can moderate accountability with the preparation of the budget of the North Medan Private High School. This research uses a quantitative associative approach with data collection techniques through literature studies and questionnaires. The population of this research is a private high school in North Medan with a total of 90 teachers. The data analysis of this research used quantitative data analysis techniques. The statistic used is Structural Equation Model - Partial Least Square (SEM-PLS). Software to process this research data using SmartPLS. The results of the study indicate that competence has an effect on budgeting. Accountability affects the preparation of the budget. Organizational commitment can moderate the influence of competence on budgeting. Organizational commitment can moderate the effect of accountability on budgeting

**Keywords: Competence, Accountability, Budgeting, Commitment**

## KATA PENGANTAR



**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Akuntabilitas Terhadap Penyusunan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Sma Swasta Bagian Medan Utara”. Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi syarat penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan dan Dosen Pembimbing Pertama yang sudah banyak membantu



memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.

4. Ibu Assoc. Prof. Dr. Hj.Mayasari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Irfan, S.E., M.M., PhD selaku dan Dosen Pembimbing Kedua yang sudah banyak membantu memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. Orang tua tercinta yang sepenuh hati memberikan motivasi,materi& support kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, serta penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Allah SWT senantiasa memberkahi.

Medan, Maret 2021

Penulis

Laila Fajrin Manik

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
A. Uraian Teori .....	14
1. Penyusunan Anggaran .....	14
a. Pengertian Penyusunan Anggaran .....	14
b. Pengukuran Penyusunan anggaran .....	16
c. Tujuan Penyusunan anggaran .....	18
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan anggaran ....	20
2. Kompetensi .....	21
a. Pengertian Kompetensi .....	21
b. Manfaat Kompetensi.....	23
c. Indikator Kompetensi .....	25
3. Akuntabilitas .....	26
a. Pengertian Akuntabilitas.....	26
b. Tujuan Akuntabilitas .....	27
c. Fungsi Akuntabilitas .....	28
d. Indikator Akuntabilitas .....	31
4. Komitmen Organisasi.....	31
4.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	31
4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	33
4.3. Indikator Komitmen Organisasi .....	33
B. Penelitian Terdahulu .....	34
C. Kerangka Konseptual .....	35
D. Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	40
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
C. Populasi dan Sampel.....	41
D. Definisi Operasional Variabel .....	41
E. Jenis Data .....	43
F. Teknik Pengumpulan Data.....	43
G. Teknik Analisis Data .....	45

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
A. Hasil Penelitian.....	56
B. Pembahasan.....	73
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
A. Kesimpulan .....	81
B. Saran .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

<i>Tabel I.1</i>	Data Anggaran dan Realisasi BelanjaSMA.....	3
Tabel I.2	Data Guru Keluar PadaSMA Swasta Bagian Medan Utara .....	8
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel III.1	Rencana Penelitian .....	40
Tabel III.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	42
Tabel III.3	Skala Item.....	43

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Konseptual .....	39
Gambar III.1	Model SEM-PLS .....	46

## **BABI**

### **PENDAHULUAN**

#### **A.LatarBelakangMasalah**

Penyusunan anggaran merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan. Proses tersebut harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki wewenang (pemerintah, orang tua siswa dan guru) sesuai dengan penyusunan pelaporan yang dibuat. Selain itu, masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran. Serta berkewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban, menerangkan penyusunan anggaran dan tindakan seseorang/pimpinan dalam suatu organisasi atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran yang dijalankannya(Mardiasmo, 2013).

Pelaksanaanpenyusunan anggaran tersebut, bagian administasi dan pihak terkait lainnya akan menjalankan semua program yang sudah direncanakan sesuai dengan prosedur yang ada, serta melaporkan hasil yang sudah dicapai secara transparan kepada masyarakat dan mempertanggungjawabkannya. Karena dengan adanya penyusunan anggaran kepada pihak yang memiliki wewenang (pemerintah, orang tua murid dan masyarakat), mereka akan mengetahui secara jelas anggaran dan pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan oleh sekolah.

Dalam organisasi dan lembaga pendidikan, menggunakan sistem akuntansi sebagai alat untuk menjamin penyusunan anggaran dan transparansi dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Akuntansi merupakan proses pencatatan,

pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan transaksi-transaksi keuangan entitas sebagai suatu kesatuan dari unit-unitnya serta penafsiran atas hasil-hasil dari aktivitas (sistem dan mekanisme penganggaran (*budgeting*) yang dilakukan.

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang harus diperhatikan oleh organisasi pada saat menyusun suatu perencanaan yang akan dibuat dan mampu merealisasikan rencana tersebut dengan baik. Dalam suatu organisasi, anggaran tersebut disusun untuk mengetahui atau membatasi biaya yang akan dikeluarkan. Oleh karena itu, anggaran haruslah realistis, dapat dicapai, dan terdokumentasi dengan baik (Shim dan Siegel, 2013). Tahapan penyusunan anggaran menjadi sangatlah penting, karena suatu anggaran dapat memberikan peringatan akan adanya kemungkinan timbulnya masalah pada perencanaan yang telah disusun.

Proses anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak mengenai tujuan yang ingin dicapai sangatlah penting bagi kesuksesan anggaran. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan karakteristik sering diabaikan. Hal itu menyebabkan timbulnya berbagai masalah di antaranya kurangnya ketelitian dan minimnya pengetahuan dalam proses penyusunan anggaran. Kondisi inilah yang tampaknya secara praktis sering terjadi (Bastian, 2006).

Slamet (2012:6) menyatakan tujuan utama penyusunan anggaran adalah untuk mendorong terciptanya penyusunan anggaran sekolah sebagai salah satu

syarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. Penyelenggara sekolah harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik.

Selain itu, tujuan penyusunan anggaran adalah menilai penyusunan anggaran sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik. Rumusan tujuan penyusunan anggaran di atas hendak menegaskan bahwa penyusunan anggaran bukanlah akhir dari sistem penyelenggaraan manajemen sekolah, tetapi merupakan faktor pendorong munculnya kepercayaan dan partisipasi yang lebih tinggi lagi. Bahkan, boleh dikatakan bahwa penyusunan anggaran sebagai titik awal menuju keberlangsungan manajemen sekolah.

**Tabel 1.1**  
**Data Anggaran dan Realisasi Belanja SMA Swasta Bagian Medan Utara**

Nama Sekolah	Tahun	Anggaran	Realisasi	Persentase (%)
SMAS Al Fattah Medan	2017	1.290.151.768	1.201.364.000	95,11
	2018	1.404.626.105	1.388.477.000	98,85
	2019	1.907.677.580	1.409.264.000	94,73
SMAS Amal Bakti	2017	1.407.419.250	1.091.380.470	77,54
	2018	1.288.221.000	1.045.617.400	81,17
	2019	1.905.060.000	1.310.780.000	80,17
SMAS An-Nizam Medan	2017	1.311.702.000	1.236.471.000	94,26
	2018	1.436.900.000	1.354.321.000	94,25
	2019	1.501.098.000	1.457.900.000	97,12
SMAS Budi Agung	2017	1.369.114.000	1.207.381.322	88,19
	2018	1.541.009.675	1.450.378.082	94,12
	2019	1.611.732.682	1.569.114.000	97,36

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel I.1 di atas bahwa realisasi belanja pada tahun 2017-2019 tidak mencapai 100% sementara menurut Halim (2013:20) Analisis terhadap



kinerja pelayanan sekolah di nilai baik apabila realisasi belanjatidak melebihi 100%, hal ini menunjukkan adanya efisiensi anggaran. Penilaian kinerja pelayanan publik anggaran belanja merupakan sasaran yang diharapkan sebagai fungsi belanja, Standar pelayanan diharapkan dan diperkirakan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan, bagian RKAS yang membiayai belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan dan belanja modal/pembangunan (Nirzawan:2014:81).

Menurut Slamet (2012: 6) Faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran terletak pada dua hal, yakni faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi seperti dalam pembentukan sistem pengendalian internal, partisipasi dalam penyusunan anggaran,akuntabilitas, merancang tujuan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi. Sedangkan faktor orang menyangkut motivasi, persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi kemampuannya penyusunan anggaran.

Pada penelitian ini peneliti hanya faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran seperti partisipasi penyusunan anggaran, karakteristik tujuan anggaran dan sistem pelaporan. Hal tersebut dilakukan karena Dalam penilaian penyusunan anggaran, fokus penilaian tidak hanya terbatas pada aspek tertentu saja, melainkan meliputi berbagai aspek yang bersifat menyeluruh. Dengan demikian hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara utuh kondisi kelayakan sekolah dan penyusunan anggaran kepala sekolah tersebut. Kualitas proses pengukuran penyusunan anggaran dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran karena pengukuran penyusunan anggaran berkaitan dengan proses penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan

secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian anggaran tersebut. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting yang melibatkan berbagai pihak tertentu, baik kepala sekolah sebagai orang yang berperan penting maupun staf administratif yang masing-masing pihak memiliki peranan dalam mempersiapkan berbagai alternatif dan tujuan anggaran yang akan mereka susun.

Pada tingkat operasional, kepala sekolah dan guru memiliki peranan yang tidak tergantikan dalam menciptakan pendidikan yang baik. Kepala sekolah merupakan motor penggerak dan penentu arah kebijakan, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sedangkan guru memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi dalam perencanaan, pengembangan, monitoring dan peningkatan program pengajaran di dalam sekolah. Guru dituntut mampu melakukan inovasi di sekolah yang berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas dan profesionalisme yang dimiliki.

Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di Indonesia juga mensyaratkan kemampuan transparansi, penyusunan anggaran sekolah kepada publik. Menurut Slamet (2012:6): dan sesuai UU No. 14 tahun 2008 (KIP) serta Juknis Bosnas No.76 thn 2012 tahun anggaran 2013 MBS harus dipahami sebagai model pemberian kewenangan yang lebih besar kepada sekolah dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan pendidikan yang meliputi kewenangan mengatur dan mengurus sekolah, mengambil keputusan, mengelola, memimpin, dan mengontrol sekolah. Agar penyelenggara sekolah tidak sewenang-wenang dalam

menyelenggarakan sekolah, maka sekolah harus bertanggungjawab terhadap apa yang dikerjakan. Untuk itu sekolah berkewajiban mempertanggung jawabkan kepada publik tentang apa yang dikerjakan sebagai konsekuensi dari mandat yang diberikan oleh publik. Itu berarti transparansi dan penyusunan anggaran publik menyangkut hak publik untuk memperoleh pertanggungjawaban penyelenggara sekolah.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Narimawati (2017:75) kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Berdasarkan hasil observasi maka permasalahan yang terjadi pada beberapa SMAS di Bagian Medan Utara adalah kurangnya kompetensi yang dilakukan beberapa SMAS di Bagian Medan Utara seperti kurangnya pelaksanaan *workshop* mengenai penyusunan RKAS sehingga masih ada beberapa sekolah mengalami keterlambatan dalam penyusunan RKAS.

Berdasarkan hasil penelitian Syahputra (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap penyusunan RKAS, akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, partisipasi pegawai dan akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan RKAS di SMK Musda Perbaungan.

Menurut Kennis (2011) Akuntabilitas yaitu menggambarkan tujuan

anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya.

Menurut Wahab (2013: 51) tujuan dari akuntabilitas adalah sebagai berikut: Memberi informasi yang salah dan dapat dipercaya mengenai penyusunan anggaran kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini mengungkapkan seberapa jauh tujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai.

Laporan keuangan mestinya dibuat secara transparan dan akuntabel. Tetapi terkadang laporan keuangan sekolah yang dibuat tidak mencatat atau tidak menampilkan laporan keuangan yang sebenarnya. Sebagian kalangan beranggapan, bahwa mencurangi untuk kebaikan adalah baik, alias halal. Maka mereka menganggap sah-sah saja membuat laporan palsu, yang penting uang tersebut digunakan untuk kepentingan bersama, demi kebaikan bersama, dan untuk dimakan bersama. Hasil penelitian Kurniady (2011) hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan RKAS pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bandung.

Menurut Sopiah (2008:155) komitmen organisasi adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Menurut Umam (2018:259) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut.

Pada penelitian ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel moderating karena komitmen organisasi menunjukkan kepedulian seseorang

terhadap perusahaan atau organisasi tempat bekerja yang ditandai dengan turut serta berpartisipasi dalam program penyusunan anggaran sehingga semakin baik seseorang berkomitmen terhadap organisasi maka semakin baik juga program penyusunan program anggaran.

Menurut Sudarmanto (2015:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

**Tabel 1.1**  
**Data Guru Yang Tidak Ikut Menyusun Anggaran Pada SMA Swasta Bagian Medan Utara**

Nama Sekolah	Tahun	Guru Yang Tidak Ikut Dalam Menyusun Anggaran
SMAS Al Fattah Medan	2017	1
	2018	3
	2019	4
SMAS Amal Bakti	2017	2
	2018	4
	2019	4
SMAS An-Nizam Medan	2017	0
	2018	2
	2019	4
SMAS Budi Agung	2017	1
	2018	1
	2019	3

Sumber: Data diolah (2021)

Dari data diatas dapat dilihat ada beberapa guru dari sekolah-sekolah SMA Swasta Bagian Medan Utara tidak semua guru yang mengikuti dalam penyusunan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi seorang guru masih sangat rendah terhadap kepeduliannya terhadap sekolah tempat guru tersebut mengajar, sementara menurut Sardjito (2013) Sebuah perencanaan yang baik dan tepat akan memudahkan dalam penyusunan sebuah pembiayaan yang

dituangkan dalam sebuah Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). RKAS merupakan suatu perencanaan yang disusun oleh kepala sekolah bersama warga sekolah yang menunjukkan besaran anggaran ataupun biaya dari masing-masing kegiatan yang telah disusun sebelumnya.

Dalam rencana anggaran terkadang masih bersifat umum. Misal, anggaran untuk membeli buku. Tidak disebutkan buku apa secara pasti. Tetapi manager sekolah harus arif dalam membelanjakan buku yang memang benar-benar dibutuhkan, bukan kemudian belanja buku apa saja asalkan diskonnya besar dan kemudian diskon tersebut masuk kantong sendiri.

Analisis terhadap penyusunan anggaran manajerial secara umum terlihat dari penyerapan anggarannya. Apabila penyerapan anggaran tidak memenuhi target maka penyusunan anggaran manajerial dapat dinilai dengan tidak baik. Ketidakefektifan dalam melakukan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta pengawasan ataupun akuntabilitas tersebut ini disebabkan oleh pimpinan sekolah kesibukan dalam melakukan sistem belajar dan mengajar sehingga susah untuk mengkoordinir dan mengatur beberapa staf yang ada di sekolah sehingga penyusunan anggaran dari beberapa bidang tersebut tidak terlaksana dengan baik. Sementara menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2013:451) definisi penyusunan anggaran manajerial adalah “penyusunan anggaran manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, karakteristik, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Menurut Pamuji (2006 : 36), Manajemen merupakan kekuatan utama

dalam organisasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan subsistem dan menghubungkan mereka dengan lingkungannya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen memegang peranan penting dalam mekanisme suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan di dalam organisasi tersebut.

Salah satu alat pengendalian yang mempunyai ukuran-ukuran akuntansi adalah anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2013), anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi. Anggaran sering digunakan untuk menilai penyusunan anggaran para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2013).

Hasil penelitian yang dilakukan Benny (2012) menunjukkan bahwa hasil penelitian pada partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak ada pengaruh. Hasil penelitian Marissa (2016) menunjukkan bahwa kompetensi, komitmen dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja, dan secara parsial kompetensi, komitmen dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas penyusunan anggaran.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Herawaty (2011) di Instansi Pemerintah Daerah Kota Jambi, variabel yang

digunakan dalam penelitiannya adalah akuntabilitas, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan sebagai variable independen dan penyusunan anggaran sebagai variabel dependen. Penelitian Muhlis, Syarifuddin dan Mediaty (2012) variable yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Barru Sulawesi Selatan, variabel yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan penyusunan anggaran manajerial sebagai variabel dependen. Sedangkan penelitian yang saya lakukan di SMA Swasta Bagian Medan Utara, variabel yang saya gunakan adalah Kompetensi dan akuntabilitas sebagai variabel independen dan penyusunan anggaran sebagai variabel dependen serta komitmen organisasi sebagai variable moderating.

Berdasarkan uraian singkat diatas, maka saya berkeinginan untuk melakukan penelitian tersebut dengan judul Pengaruh Kompetensi, Akuntabilitas Terhadap Penyusunan anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada SMA Swasta Bagian Medan Utara.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjabaran latar belakang masalah diatas maka hal-hal yang menjadi identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dana yang dianggarkan tidak mencapai 100% dari yang direalisasikan atau terjadinya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi.
2. Kurangnya kompetensi yang dilakukan beberapa SMAS di Bagian Medan Utara seperti kurangnya pelaksanaan *workshop* mengenai penyusunan RKAS
3. Laporan keuangan sekolah yang dibuat mengalami keterlambatan



pelaporannya kepada Dinas Pendidikan.

4. Masih ada beberapa guru dari beberapa sekolah yang tidak ikut atau tidak berpartisipasi dalam penyusunan RKAS.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pada SMA Swasta Bagian Medan Utara?
2. Apakah akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara?
3. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi kompetensi dengan penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara?
4. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi akuntabilitas dengan penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara.
3. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasi dapat memoderasi kompetensi dengan penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara.

4. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasi dapat memoderasi akuntabilitas dengan penyusunan anggaran SMA Swasta Bagian Medan Utara

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah

1. Bagi peneliti

Diharapkan dapat sebagai pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi khususnya mengenai transparansi dan penyusunan anggaran sekolah.

2. Bagi Institusi

Diharapkan dapat memberikan masukan bagi para penentu kebijakan lingkungan SMA Swasta bagian Medan Utara (kontribusi untuk pembinaan lingkungan organisasional dan sumber daya manusia) bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan transparansi dan penyusunan anggaran, dibutuhkan adanya keterlibatan dari manajemen bawah dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Pelimpahan wewenang yang diberikan pada manajemen bawah mempunyai hubungan erat dengan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif terhadap penyusunan anggaran manajerial hanya pada pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi.

3. Bagi Akademik

Diharapkan dapat menambah wawasan bagi penelitian yang akan datang mengenai kompetensi, karakteristik tujuan anggaran dan sistem pelaporan terhadap penyusunan anggaran manajerial.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Penyusunan anggaran**

###### **a. Pengertian Penyusunan anggaran**

Penyusunan anggaran merupakan salah satu pilar *good government* yang merupakan pertanggung jawaban pemerintah daerah dalam mengambil suatu keputusan untuk kepentingan publik, dalam hal ini sebagaimana pertanggung jawaban pemerintah daerah terhadap pelayanan publik yang di berikan.

Penyusunan anggaran publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Salim (2013: 16) penyusunan anggaran adalah pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran dapat diartikan sebagai beban kerja dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola dana-dana publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut hasil kerjanya. Penyusunan anggaran terkait erat dengan

instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.

Menurut Mardiasmo (2013 : 20) Pengertian penyusunan anggaran publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Ausaid(2013:6) Penyusunan anggaran merupakan instrumen yang menunjukkan apakah prinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan dan kesamaan hak dihadapan hukum telah dihargai atau tidak. Penyusunan anggaran adalah hal yang sangat penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisien, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas dari administrasi publik. Suatu penyusunan anggaran tidak abstrak tapi kongkret dan harus ditentukan oleh hukum melalui seperangkat prosedur yang sangat spesifik mengenai masalah apa saja yang harus dipertanggungjawabkan. Penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa baik prosedur hukum yang diikuti untuk membentuk keputusan administrasi publik yang harus dihormati oleh para pegawai sipil dan otoritas publik.

Menurut Toha (2013: 34) penyusunan anggaran ini memberikan suatu dasar untuk mencapai sasaran pada hampir semua reformasi bagian publik dan meningkatkan pada munculnya tekanan untuk pelaku kunci yang terlibat untuk bertanggungjawab dan untuk menjaga penyusunan perencanaan pelayanan publik yang baik. Prinsip penyusunan perencanaan adalah merupakan pelaksanaan

pertanggungjawaban dimana dalam kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang terkait harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya. Prinsip penyusunan anggaran terutama berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program yang telah ditetapkan itu.

Menurut Lenvine Dwiyanto (2012:147) mendefinisikan penyusunan anggaran adalah :Penyusunan anggaran sebagai suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders*. Dari beberapa pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa penyusunan anggaran publik dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Penyusunan anggaran terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat dan mengukur perinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan, dan kesamaan hak dihadapan hukum telah diimplementasikan dalam rangka pemenuhan hak-hak publik.

#### **b. Pengukuran Penyusunan anggaran**

Kumurotomo (2012: 15) indikator penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) *Exemplary leadership*, dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus sensitif,

responsif, akuntabel dan transparan kepada bawahan;

- 2) *Public Debate*, artinya sebelum kebijakan yang besar disahkan seharusnya diadakan public debate terlebih dahulu untuk mencapai hasil yang maksimal;
- 3) *Coordination*, dimaksudkan bahwa koordinasi yang baik antara semua instansi pemerintah akan sangat baik bagi tumbuh kembangnya penyusunan anggaran.
- 4) *Autonomy*, artinya instansi pemerintah dapat melaksanakan kebijakan menurut caranya sendiri yang paling menguntungkan, paling efisien dan paling efektif bagi pencapaian tujuan organisasi;
- 5) *Explicitness and clarity*, artinya standar karakteristik penyusunan anggaran harus diungkapkan secara nyata dan jelas sehingga dapat diketahui secara jelas apa yang harus dipenyusunan anggarankan
- 6) *Legitimacy and acceptance*, tujuan dan makna penyusunan anggaran harus dikomunikasikan secara terbuka pada semua pihak sehingga standar dan aturannya dapat ditentukan dapat diterima oleh semua pihak;
- 7) *Negotiation*, maksudnya harus dilakukan negosiasi nasional mengenai perbedaan-perbedaan tujuan dan sasaran, tanggungjawab dan kewenangan setiap instansi pemerintah;
- 8) *Educational campaign and publicity*, dimaksudkan perlu dibuatkan pilot project pelaksanaan penyusunan anggaran yang kemudian dikomunikasikan kepada seluruh masyarakat sehingga akan diperoleh ekspektasi mereka dan bagaimana tanggapan mereka mengenai hal tersebut;
- 9) *Feed back and evaluation*, yaitu bahwa penyusunan anggaran harus tentu menerus ditingkatkan dan disempurnakan, maka perlu informasi sebagai

umpan baik dari penerima penyusunan anggaran serta dilakukan karakteristik perbaikannya.

- 10) *Adaption and recycling*, yaitu perubahan yang terjadi dimasyarakat akan mengakibatkan perubahan dalam penyusunan anggaran. Sistem penyusunan anggaran harus secara terus menerus tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi di masyarakat.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2013 :8) agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat indikator penyusunan anggaran yang perlu dikarakteristik yaitu :

- 1) *Transparency* (Keterbukaan)

Transparency yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Dalam mewujudkan transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan. Penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada stakeholders harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki dana dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya

informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta pertambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).

## 2) *Accountability* (Akuntabilitas)

*Accountability* (akuntabilitas) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Bila prinsip *accountability* (akuntabilitas) ini diterapkan secara efektif, maka perusahaan akan terhindar dari *agency problem* (benturan kepentingan peran). Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kesalahan (*oversight*) dan pengawasan.

## 3) *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

*Responsibility* (pertanggungjawaban) adalah kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

## 4) *Independency* (Kemandirian)

*Independency* atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Independensi penting sekali dalam proses pengambilan keputusan. Hilangnya independensi dalam proses



pengambilan keputusan akan menghilangkan objektivitas dalam pengambilan keputusan tersebut

#### 5) *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Fairness yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan yang berlaku. Fairness diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan prudent (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara fair (jujur dan adil). Secara sederhana kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak stakeholder. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Investor harus memiliki hak-hak yang jelas tentang kepemilikan dan sistem dari aturan dan hukum yang dijalankan untuk melindungi hak-haknya

#### **c. Tujuan Penyusunan anggaran**

Tujuan penyusunan anggaran sekolah adalah agar terciptanya kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan publik yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen sekolah. Sekolah akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat.

Slamet (2012:6) menyatakan :Tujuan utama penyusunan anggaran adalah untuk mendorong terciptanya penyusunan anggaran penyusunan anggaran sekolah sebagai salah satu syarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. Penyelenggara sekolah harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik. Selain itu tujuan

penyusunan anggaran adalah menilai penyusunan anggaran sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik.

Berkaitan dengan tujuan penyusunan anggaran yang digunakan untuk mengukur penyusunan anggaran sekolah menurut Kemendiknas (2010:773) bahwa Guna mengukur penyusunan anggaran mereka secara objektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil karakteristik harus dimasyarakatkan dan apabila terdapat kesalahan harus diberi sanksi. Sekolah dikatakan memiliki penyusunan anggaran tinggi jika proses dan hasil penyusunan anggaran sekolah dianggap benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Slamet (2012:6) ada delapan hal yang harus dikerjakan sekolah untuk peningkatan penyusunan anggaran:

- 1) Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem penyusunan anggaran termasuk mekanisme pertanggungjawaban.
- 2) Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan penyusunan anggaran penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
- 3) Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/stakeholders diawal setiap tahun anggaran.
- 4) Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran penyusunan anggaran sekolah dan disampaikan kepada stakeholders.

- 5) Melakukan pengukuran pencapaian penyusunan anggaran pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders dia akhir tahun.
- 6) Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
- 7) Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.
- 8) Memperbaharui rencana kerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

#### **d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan anggaran**

Banyak faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2012 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian penyusunan anggaran organisasi sebagai berikut :

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi penyusunan anggaran organisasi tersebut.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi ;
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan ;
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan seperti dalam proses penyusunan anggaran dan penggunaan dana alokasi anggaran.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar

bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;

- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeparto (2012: 181) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

a) Faktor eksternal, yang terdiri dari

- 1) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
- 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan penyusunan anggaran organisasi.

b) Faktor internal, yang terdiri dari :

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi
- 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada
- 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi

sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.

- 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran adapun tanggung jawab. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan

bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi (Kurnia, 2013).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan penyusunan anggaran para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan lebih internalisasi tujuan atau standar yang ditetapkan, dan para stakeholder juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 2003). Partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi. Sedangkan Ghazali, *et al.* (2013) membedakan partisipasi menjadi dua yaitu perasaan partisipasi dan partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi berarti seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempe

ngaruhikeputusan sedangkan partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi legislatif, yaitu penciptaan sistem format untuk tujuan pembuatan keputusan khusus dan partisipasi informasi yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang secara langsung berpengaruh terhadap individu tersebut. Jadi dengan semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan penyusunan anggaran (Indriantoro, 2000).

Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses di mana para individu yang penyusunan anggarannya di karakteristik dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran (Brown dalam Supomodan Indriantoro, 2000).

### **b. Manfaat Kompetensi**

Menurut Darlis (2013:27), salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipan dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.

Menurut Dwipayana (2013: 78), tujuan organisasi yang dibantu penempatannya oleh orang-orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka. Proses ini disebut dengan internalisasi tujuan. Kurangnya internalisasi tujuan dapat menimbulkan konflik antara tujuan pribadi individual dan tujuan yang terkait dengan karyawan. Karena tujuan dan

kebutuhan pribadi biasanya mendominasi tujuan organisasi, dan ketika terdapat tingkat kesatuan kelompok yang tinggi, maka persyaratan untuk efisiensi yang maksimal dalam pencapaian tujuan akan tercapai.

Menurut Abdul (2013:29), partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara sub-unit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Adanya proses negosiasi dan banyaknya diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen. Dengan demikian, banyak masalah potensial yang berkaitan dengan anggaran dapat dihindari.

Selain itu, Darlis (2013:35) juga mengungkapkan bahwa partisipasi memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerjasama di antara para manajer. Betapapun demikian, bentuk keterlibatan bawahan/pelaksana anggaran di sini dapat bervariasi, tidak sama satu organisasi dengan organisasi yang lain. Tidak ada pandangan yang seragam mengenai siapa saja yang harus turut berpartisipasi, seberapa dalam mereka terlibat dalam pengambilan keputusan (Siegel dan Marconi, 2003). Organisasi harus memutuskan sendiri batasan-batasan mengenai partisipasi yang akan mereka terapkan.

Menurut Siegel dan Marconi (2003:139), penerapan partisipasi dan penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.

2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggotakelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat, bukan berarti partisipasi tidak memiliki keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Sebagaimana ungkapan Siegel dan Marconi (2000:138), jika partisipasi tidak diterapkan secara benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Darlis (2013:38), alasan lain mengapa partisipasi mungkin tidak berhasil adalah tidak ada usaha serius yang dibuat untuk menjamin partisipasi dan kerjasama dari para manajer tingkat bawah dan karyawan. Agar partisipasi menjadi efektif, partisipasi harus memiliki input riil terhadap keputusan dan pandangan mereka harus memiliki bobot tertentu dalam hasil akhir. Jika, saran-saran anggaran dari orang-orang ditolak oleh tingkat yang lebih tinggi tanpa penjelasan sama sekali, atau dengan pernyataan yang fasih bahwa saran tersebut tidak sesuai dengan tujuan manajemen puncak, maka partisipasi akan dipandang sebagai suatu kepura-puraan. Orang akan menjadi kecewa. Jika hal ini terjadi, sikap negatif atau bermusuhan terhadap manajemen akan berkembang, dan hal tersebut mungkin memberikan sinyal terhadap penurunan yang akan terjadi dalam efisiensi dan output.

Partisipasi dapat diterapkan secara efektif, jika manajemen puncak serta para manajer tingkat bawah bekerjasama dalam memahami dan menerapkan



partisipasi dalam organisasi mereka, jika hal tersebut telah dilakukan partisipasi akan berhasil diterapkan dalam kondisi apapun, dan sebaliknya apabila manajemen puncak serta manajer tingkat bawah tidak bersungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi bahkan dalam organisasi yang paling demokratis dan desentralisasi sekalipun, partisipasi tidak akan sukses untuk diterapkan.

### **c. Indikator Kompetensi**

Sesuai dengan teori yang didapat mengenai kompetensi, maka dapat ditentukan indikator kompetensi (Brownell dalam Falikhatun ;2013), yaitu:

1) Tanggung jawab

mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik

2) Keterampilan

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

3) Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan dalam suatu organisasi memiliki peran yang penting karena dengan memiliki pengetahuan yang tinggi karyawna tersebut memiliki wawasan yang luas tentang pekerjaan sesuai dengan jabatannya.

4) Sikap Perilaku

Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran,

partisipasi berkaitan dengan penyusunan anggaran dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dalam menyusun dan mempertanggungjawabkan anggaran yang disusun

### **3.Akuntabilitas**

#### **a. Pengertian Akuntabilitas**

Anggaran atau budget merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai pedoman untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Anggaran terdiri dari serangkaian taksirantaksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada suatu periode, khususnya pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. (Mulyadi, 2013).

Anthony(2003:18) karakteristik anggaran adalah Akuntabilitas mencakup luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah serta mudah dipahami oleh siapa saja yang bertanggungjawab.

Suhartono dan Solichin (2006) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik yang akan mendorong pegawai untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugasorganisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran

yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Kennis (2011) Akuntabilitas yaitu menggambarkan tujuan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya.

Locke (2009) Penentuan sasaran anggaran secara spesifik lebih produktif dibandingkan jika tidak ada penentuan sasaran. Hal tersebut akan mendorong karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik.

Mulyadi (2013) Tujuan dan sasaran APBD harus disesuaikan dengan lima kriteria sebagai berikut: sebagai berikut:

- 1) Spesifik
- 2) Terukur.
- 3) Menantang tapi realistis.
- 4) Berorientasi pada hasil akhir
- 5) Memiliki batas waktu.

#### **b. Tujuan Akuntabilitas**

Tujuan disusunnya anggaran (Nafarin, 2013), antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana;
- 2) memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan;
- 3) merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan;
- 4) merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal;

- 5) menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat;
- 6) menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut Wahab (2013: 51) tujuan dari akuntabilitas adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi informasi yang salah dan dapat dipercaya mengenai penyusunan anggaran kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini karakteristik mengungkapkan seberapa jauh tujuantujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai
- 2) Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai - nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefenisikan dan mengoperasikan tujuan dan target
- 3) Memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadai penyusunan anggaran kebijakan yang dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan

### **c. Fungsi Akuntabilitas**

Menurut Supriyono (2000:41) akuntabilitas mempunyai beberapa macam fungsi antara lain untuk :

- 1) Fungsi Koordinasi

Akuntabilitas berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja

secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu didalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi. Proses untuk menyelaraskan hubungan antara karyawan dan pekerja mereka agar saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan membagi pekerjaan diantara kelompok, individu, dan mengkoordinasikan hubungan antara kegiatan individu dan kelompok.

## 2) Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk.

## 3) Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

#### 4) Fungsi Pengendalian

Akuntabilitas dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "tanda bahaya" bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar karakteristik atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang. Seringkali istilah perencanaan dan pengendalian disatukan dan seringkali kedua istilah tersebut digunakan untuk maksud yang sama, sistem anggaran yang baik harus dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

#### 5) Fungsi Pendidikan

Akuntabilitas juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

#### **d. Indikator Akuntabilitas**

Menurut Nazaruddin (2008) untuk mengukur akuntabilitas adalah menggunakan beberapa indikator 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 dipahami

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

4) *Timeliness*

Menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi mengenai suatu kejadian.

#### **4. Komitmen Organisasi**

##### **4.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiah (2008:155) komitmen organisasi adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Umam (2018:259) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga

individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut.

Menurut Sudarmanto (2015:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:100), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

#### **4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Kusumaputri (2018:54) terdapat beberapa faktor yang membentuk komitmen organisasi, beberapa faktor tersebut meliputi faktor-faktor yang terkait



dengan pekerjaan (*job related factors*), kesempatan pada anggota, karakteristik pribadi, hubungan positif, dan gaya manajemen.

Menurut Mangkunegara (2017: 78) Faktor-faktor yang mendasari timbulnya komitmen organisasi dapat berasal dari faktor-faktor eksternal (karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, gaji/tunjangan, dan lain-lain), maupun faktor internal (karakteristik pribadi, harapan pengembangan karir, rasa senang terhadap pekerjaan, kepercayaan, pada organisasi lain).

#### **4.3. Indikator Komitmen Organisasi**

Dimensi komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen sebagaimana ditulis oleh Umam (2018:259) memiliki tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) *Affective Commitment*
- 2) *Continuance commitment*
- 3) *Normative commitment*

Berikut adalah penjelasan dari indikator komitmen organisasi

- 1) *Affective Commitment*, termasuk di dalamnya hubungan emosional pegawai dengan organisasi dan keterlibatan diri dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, termasuk di dalamnya hal-hal yang melandasi loyalitas pegawai terhadap organisasi.
- 3) *Normative commitment*, yaitu perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi

#### **5. Review Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel	Kesimpulan
1	Fladimir Edwin Mbon(2014 )	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas, Terhadap Penyusunan anggaran Publik Aparat Pemerintah Daerah Yogyakarta	Kompetensi (X1) Karakteristik anggaran (X2) Penyusunan anggaran (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap penyusunan anggaran, Karakteristik anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap penyusunan anggaran
2	Meria Solina (2015)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Penyusunan anggaran Pada Skpd Kota Tanjungpinang	Partisipasi Anggarran (X1) Akuntabilitas (X2) Struktur Desentralisasi (Z) Penyusunan anggaran (Y)	partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran, Akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran, Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran.
3	Mayuraa (2014)	Pengaruh Kejelasan Dan Tujuan Anggaran Terhadap Penyusunan anggaran Aparat Pemerintah Gorontalo	Kejelasan Anggaran Tujuan Anggaran Penyusunan anggaran	Hasil penelitian bahwa kejelasan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo sesuai dengan kejelasan atas percepatan pelaksanaan program kegiatan, pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan APBD, memuaskan masyarakat atas pelaksanaan kegiatan APBD, besarnya anggaran yang dikelola, keterbatasan sumber daya dan hasil kegiatan yang dicapai.
4	Beny Arifin (2012)	Pengaruh Kompetensi, Akuntabilitas, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Penyusunan anggaran Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Kompetensi, Akuntabilitas, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Penyusunan anggaran Kinerja Instansi	Hasil penelitian pada kompetensi, akuntabilitas, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap penyusunan anggaran kinerja instansi pemerintah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak ada pengaruh. instansi pemerintah
5	Dewi Agustina (2013)	pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Surveidi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se KaresidenanSurakarta)	Partisipasi anggaran (X1) Karakteristik anggaran (X2) Akuntabilitas (Y)	hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PDAM se Karesidenan Surakarta
6	Meria Solina (2015)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Akuntabilitas Pada Skpd	Partisipasi Anggarran (X1) Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) Struktur Desentralisasi (Z) Akuntabilitas (Y)	partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama	Judul	Variabel	Kesimpulan
		Kota Tanjungpinang		akuntabilitas, Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas.
7	Ratna Wulaningrum (2011)	Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevan dan Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta dan Wilayah Kota Semarang)	Kejelasan Anggaran Tujuan Anggaran Akuntabilitas	hasil penelitian menunjukkan terdapat keterlibatan responden dalam proses penyusunan anggaran sekolah
8	Muhammad Yusuf (2015)	Prosedur Penyusunan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara	Prosedur Penyusunan Anggaran	Anggaran pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara disusun berdasarkan kebutuhan yang ada, yaitu dengan cara menyesuaikan kebutuhan seperti kebutuhan dana yang akan dipergunakan dalam Belanja Honorarium, Belanja Barang, dan Belanja Modal.

## B. Kerangka Konseptual

### 1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Penyusunan anggaran merupakan penampilan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Penyusunan anggaran dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Penyusunan anggaran organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi penyusunan anggaran sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Siagian (2012:207) “Kompetensi adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.

Menurut Shaputra & Hendriani (2015:45) “kompetensi karyawan merupakan karakteristik dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Mengelola sumberdaya manusia berdasarkan kompetensi diyakini mampu mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Kompetensi biasanya digunakan sebagai dasar bagi setiap entitas dalam memilih orang, mengelola dan menyusun anggaran. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi diharapkan memiliki kinerja yang baik pula sehingga setiap pegawai dalam sekolah dituntut untuk meningkatkan kompetensinya dalam usaha menyusun dan merealisasikan anggaran.

Hasil penelitian (Irwan, 2011), (Prayogi, M. A., Lesmana, M. T. & Siregar, 2019), (Ardiana, I.D.K.R., & Brahmayanti, 2010) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran

## **2. Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Penyusunan Anggaran**

Menurut Suhartono (2006:98) akuntabilitas merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran tersebut dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut sehingga dapat meningkatkan penyusunan anggaran.

Nazaruddin (2008) Akuntabilitas menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam karakteristik penyusunan anggaran manajer Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam

karakteristik penyusunan anggaran dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan penyusunan anggaran anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Shaputra & Hendriani (2015:71) Secara umum, dalam setiap pengelolaan anggaran selalu dikaitkan dengan akuntabilitas publik. Hal ini dapat dilihat dari definisi akuntabilitas yang merupakan hal yang penting untuk menjamin efisiensi dan efektivitas. Akuntabilitas mencakup eksistensi dari suatu mekanisme yang meyakinkan politisi dan pejabat pemerintahan terhadap aksi perbuatannya dalam penggunaan sumber-sumber publik dan kinerja perilakunya. Akuntabilitas juga berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program.

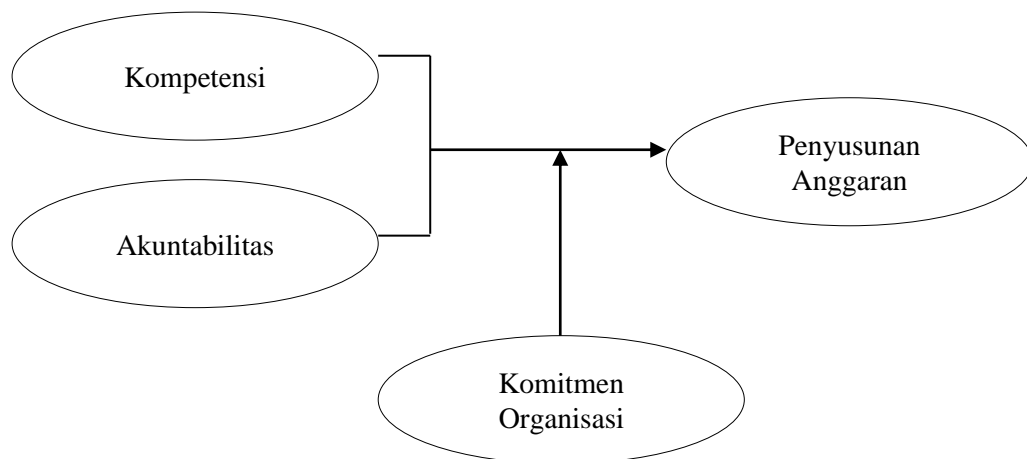
Pentingnya aspek akuntabilitas diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil karakteristik dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil karakteristik juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan.

Hasil penelitian (Agusti, 2014), (Setyaningrum, 2015), (Purba & Amrul, 2018) menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

### **3. Komitmen Organisasi Memoderasi Kompetensi dan Akuntabilitas Dengan Penyusunan Anggaran**

Penelitian yang dilakukan Rahmawati (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi atau memperkuat pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah, tetapi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan Ratifah dan Ridwan (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh SIKD terhadap kualitas laporan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Sugandi (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap keterandalan pelaporan keuangan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya komitmen pegawai yang rendah cenderung mengakibatkan terjadinya penurunan penyusunan anggaran.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas maka dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### **C.Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka

konseptual, sesuai dengan tujuan dan masalah yang dikemukakan, maka pengajuan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran pada SMA Swasta Bagian Medan Utara.
2. Ada pengaruh akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran pada SMA Swasta Bagian Medan Utara
3. Komitmen organisasi dapat memoderasi kompetensi dengan terhadap penyusunan anggaran pada SMA Swasta Bagian Medan Utara
4. Komitmen organisasi dapat memoderasi akuntabilitas dengan penyusunan anggaran pada SMA Swasta Bagian Medan Utara

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel yaitu suatu penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2013). Statistik merupakan alat analisis utama yang digunakan dalam penelitian ini kemudian hasil dari analisis statistik tersebut dilanjutkan dengan interpretasi data.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada SMA Swasta Bagian Medan Utara penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2021 s/d Jul 2021

**TABEL III.1**  
**Waktu Penelitian**

Tahapan Penelitian	F	Mar				Apr				Mei				Jun				Jul				Agt			
	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■																								
Pengumpulan Data		■	■																						
Bimbingan				■	■																				
Seminar					■																				
Pengelolaan Data						■	■	■																	
Analisis Data									■	■															
Bimbingan Tesis											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seminar Hasil																								■	
Sidang Meja Hijau																									■

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai atau karyawan yang ikut menyusun anggaran di SMA Swasta Bagian Medan Utara : Kepala Sekolah, Bendahara, Bagian Tata Usaha, Bagian Kesiswaan, Komite Sekolah, Bidang Kurikulum dan Sarana Prasarana, guru yang ada di SMA Swasta Bagian Medan Utara yang berjumlah 90 responden. Adapun rincian populasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Populasi Penelitian**

No	Nama Sekolah
1	SMAS Al Fattah Medan
2	SMAS Amal Bakti
3	SMAS Brigjen Katamso
4	SMAS An-Nizam Medan
5	SMAS Budaya
6	SMAS Laksamana Martadinata
7	SMA Plus Sedayu Nusantara
8	SMAS Budi Agung
9	SMAS Bina Taruna



Sumber : Data diolah (2021)

No	Sampel	Jumlah Sampel
1	SMAS Al Fattah Medan	10 Orang
2	SMAS Amal Bakti	10 Orang
3	SMAS Brigjen Katamso	10 Orang
4	SMAS An-Nizam Medan	10 Orang
5	SMAS Budaya	10 Orang
6	SMAS Laksamana Martadinata	10 Orang
7	SMA Plus Sedayu Nusantara	10 Orang
8	SMAS Budi Agung	10 Orang
9	SMAS Bina Taruna	10 Orang
Jumlah		90 Orang

Sumber : Kacab.Dis Medan Utara (2021)

Dalam teknik penarikan sampel penelitian ini menggunakan sampling Jenuh. Sugiyono (2013) sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang melibatkan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel Jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dalam penelitian sampel berjumlah 90 responden.

### C. Defenisi Operasional

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Matriks Penelitian**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Kompetensi (X1)	Partisipasi penyusunan anggaran (budgetary participation) yaitu tingkat keterlibatan manager dalam penyusunan anggaran (Falikhatun ;2013)	1) Tanggung jawab mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik 2) Keterampilan Kompetensi adalah proses yang	Item

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
		<p>menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut</p> <p>3) Pengetahuan Pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan dalam suatu organisasi memiliki peran yang penting karena dengan memiliki pengetahuan yang tinggi karyawan tersebut memiliki wawasan yang luas tentang pekerjaan sesuai dengan jabatannya.</p> <p>4) Sikap Perilaku Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan penyusunan anggaran dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dalam menyusun dan mempertanggungjawabkan anggaran yang disusun</p>	
Akuntabilitas (X2)	Sekumpulan kegiatan-kegiatan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk menyediakan informasi keuangan dan informasi yang didapat dari transaksi data untuk tujuan pelaporan internal kepada manajer untuk digunakan dalam pengendalian dan perencanaan sekarang dan operasi masa depan serta pelaporan eksternal kepada pemegang saham, pemerintah dan pihak-pihak lainnya. (Nazaruddin 2008)	<p>1) Jelas Sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan digambarkan secara terperinci sehingga semua pihak dapat memahami.</p> <p>2) Spesifik Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak</p>	Item

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
		<p>menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya</p> <p>3) Dapat dipahami Sasaran yang dibuat secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya</p> <p>4) <i>Timeliness</i> Menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi mengenai suatu kejadian.</p>	
Komitmen Organisasi	komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu	<p>1) <i>Affective Commitment</i></p> <p>2) <i>Continuance commitment</i></p> <p>3) <i>Normative commitment</i></p>	
Penyusunan anggaran (Y)	kewajiban pihak pemegang amanah ( <i>agent</i> ) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah. (Kumurotomo 2012)	<p>1) Kejujuran Yaitu berperilaku jujur dalam bekerja dan mentaati ketentuan hukum yang berlaku dan dalam penggunaan dana harus dilakukan secara benar.</p> <p>2) Proses Penyusunan anggaran proses terkait dengan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, manajemen dan proses administrasi.</p> <p>3) Program Penyusunan anggaran program berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah organisasi telah mempertimbangkan alternatif program yang</p>	Item

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
		memberikan hasil yang optimal  4) Kebijakan Penyusunan anggaran kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban lembaga publik atas kebijakan-kebijakan yang diambil. Lembaga-lembaga hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dalam mempertimbangkan masa depan.	

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui kuesioner yang langsung disebar ke objek penelitian atau pengumpulan data penelitian dilaksanakan dari awal bulan Februari 2021 sampai dengan akhir bulan Juni 2021. Pengumpulan data menggunakan metode kuisioner yang didistribusikan oleh peneliti kepada responden secara langsung. Pada penelitian ini, kuesioner dibagikan kepada responden untuk mengukur sikap responden terhadap setiap pernyataan yang akan diukur dengan Skala item 1-5, sebagai berikut:

**Tabel III.3. Skala Item**

Skala Item	Bobot
Sangat Baik (SB)	5
Baik (B)	4
Cukup Baik (CB)	3
Kurang Baik (KB)	2
Tidak Baik (TB)	1

Setelah dilakukannya pengumpulan kuesioner maka dari hasil kuesioner tersebut dilakukan pengujian sebagai berikut :

## 1. Uji Validitas

Sugiyono (2013) Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *factor analysis* melalui *varimax rotation*. Item yang dimasukkan dalam analisis adalah item yang memiliki *factor loading* > 0,05

**Tabel 3.5.**  
**Uji validitas Kompetensi**

Item Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r- kritis	Keterangan
Item 1	0,546	0,30	Valid
Item 2	0,437	0,30	Valid
Item 3	0,612	0,30	Valid
Item 4	0,522	0,30	Valid
Item 5	0,686	0,30	Valid
Item 6	0,587	0,30	Valid
Item 7	0,761	0,30	Valid
Item 8	0,377	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.6. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable perencanaan anggaran yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 8 item. Diperoleh hasilnya, bahwa setiap item pertanyaan dalam kategori valid.

**Tabel 3.7**  
**Uji validitas Akuntabilitas**

Item Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r- kritis	Keterangan
Item 1	0,485	0,30	Valid
Item 2	0,565	0,30	Valid
Item 3	0,588	0,30	Valid
Item 4	0,674	0,30	Valid
Item 5	0,434	0,30	Valid
Item 6	0,489	0,30	Valid
Item 7	0,464	0,30	Valid
Item 8	0,520	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.7. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable akuntabilitas yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 8 item. Diperoleh hasilnya, bahwa setiap item pertanyaan dalam kategori valid.

### **Uji Validitas Komitmen Organisasi (Z)**

**Tabel 3.8**  
**Uji validitas Komitmen Organisasi**

<b>Item Pernyataan</b>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<b>r- kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Item 1	0,567	0,30	Valid
Item 2	0,354	0,30	Valid
Item 3	0,562	0,30	Valid
Item 4	0,684	0,30	Valid
Item 5	0,349	0,30	Valid
Item 6	0,368	0,30	Valid
Item 7	0,489	0,30	Valid
Item 8	0,586	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.8. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable komitmen organisasi yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 8 item. Diperoleh hasilnya, bahwa setiap item pertanyaan dalam kategori valid.

### **Uji Validitas Penyusunan Anggaran (Y)**

**Tabel 3.9**  
**Uji validitas Penyusunan Anggaran**

<b>Item Pernyataan</b>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<b>r- kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Item 1	0,780	0,30	Valid
Item 2	0,681	0,30	Valid
Item 3	0,906	0,30	Valid
Item 4	0,804	0,30	Valid
Item 5	0,740	0,30	Valid

Item 6	0,596	0,30	Valid
Item 7	0,528	0,30	Valid
Item 8	0,592	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.9. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variabel penyusunan anggaran yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 8 item. Diperoleh hasilnya, bahwa setiap item pernyataan dalam kategori valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Tiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrumen akan diuji dengan menggunakan *Cronbach's Alpha coefficient*. Instrumen dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1978).

**Tabel 3.9**  
**Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach' Alpha	Ketentuan Nilai r	Keterangan
Kompetensi (X1)	0,846	0,6	Reliabel
Akuntabilitas (X2)	0,791		Reliabel
Komitmen Organisasi (Z)	0,759		Reliabel
Penyusunan Anggaran (Y)	0,903		Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2020

Tabel 3.10. mengemukakan bahwa tingkat reliabilitas dari masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach' Alpha* yang berbeda-beda. *Cronbach' Alpha* pada Variabel Kompetensi (X1) sebesar 0,846; *Cronbach' Alpha* pada Variabel

Akuntabilitas (X2) sebesar 0,791; *Cronbach' Alpha* pada Variabel Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,759; dan *Cronbach' Alpha* pada Variabel Penyusunan Anggaran (Y) sebesar 0,903. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variable penelitian dalam kategori reliabel. Hal ini disebabkan karena nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ . Namun reliabilitas instrumen penelitian tidak di dukung dengan validitas item pernyataan. Maka perubahan pada nilai reliabilitas dapat terjadi pada saat dilakukan pengujian validitas data kembali setelah data yang tidak valid di buang atau tidak diikutsertakan dalam uji selanjutnya.

#### **F. Teknik Analisis Data**

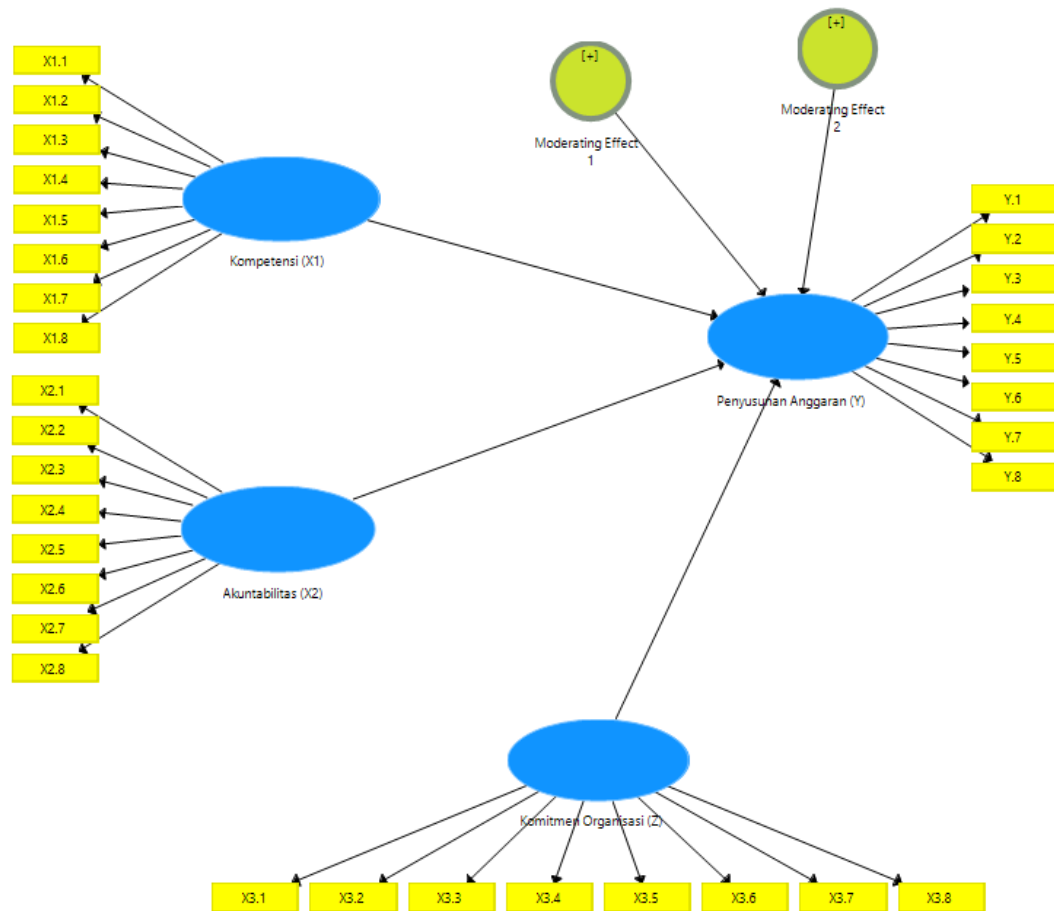
Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Model - Partial Least Square* (SEM-PLS). *Software* untuk mengolah data penelitian ini menggunakan *SmartPLS*. Teknik SEM-PLS memiliki keunggulan untuk menganalisis sampel-sampel yang jumlahnya kecil. Model SEM-PLS dalam penelitian ini adalah: Analisis SEM-PLS menggunakan variabel moderating (Juliandi, 2018).

Langkah-langkah menganalisis data dari kedua model tersebut adalah sebagai berikut.

##### 1. Analisis SEM-PLS menggunakan variabel moderator

Model analisis SEM-PLS yang menggunakan variabel moderator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:





Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel moderator di atas adalah sebagai berikut:

1.1. Analisis model pengukuran (*outer models*):

- a. Validitas dan reliabilitas konstruk (*construct reliability and validity*);
- b. Validitas diskriminan (*discriminant validity*);

1.2. Analisis model pengukuran (*inner models*):

- a. *R-Square*;

Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-*

*square* untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi

padaregresi. Perubahannilai  $R$ -square dapat digunakan untuk  
 i menilai pengaruh variabel independent tertentu terhadap variabel dependen apa  
 kah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2017)

b. *F-Square*;

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari  
 suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di  
 pengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu  
 dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah  
 variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk  
 endogen (Juliandi, 2018).

c. Pengujian hipotesis: Pengaruh variabel interaksi (Juliandi, 2018).

### 1.3. Uji Hipotesis

Menurut Hussein 2015, secara umum metode explanatory research adalah  
 pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini  
 terdapat pengujian hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik  
 dan nilai probabilitas, hipotesis diterima bila  $p < 0,05$ . Dalam pengujian hipotesis  
 dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian  
 hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai  
 t-statistik yang digunakan adalah 1,99. Sehingga kriteria  
 penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-  
 statistik  $>$  1,99.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekolah Menengah Atas (disingkat SMA) adalah jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal di [Indonesia](#) setelah lulus [Sekolah Menengah Pertama](#) (atau sederajat). Sekolah menengah atas ditempuh dalam waktu 3 tahun, mulai dari kelas 10 sampai kelas 12.

Pada saat pendaftaran masuk SMA yang menggunakan sistem online, siswa dapat memilih sekolah yang diinginkan dan memilih jurusan yang diminati. Pada akhir tahun ketiga (yakni kelas 12), siswa diwajibkan mengikuti [Ujian Nasional](#) (dahulu [Ebtanas](#)) yang memengaruhi kelulusan siswa. Lulusan SMA dapat melanjutkan pendidikan ke [perguruan tinggi](#) atau langsung bekerja.

Pelajar SMA umumnya berusia 16-18 tahun. SMA tidak termasuk program [wajib belajar](#) pemerintah-yakni [SD](#) (atau sederajat) 6 tahun dan [SMP](#) (atau sederajat) 3 tahun-meskipun sejak tahun [2005](#) telah mulai diberlakukan program wajib belajar 12 tahun yang mengikut sertakan SMA di beberapa daerah.

SMA diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. Sejak diberlakukannya [otonomi daerah](#) pada tahun [2001](#), pengelolaan SMA negeri di Indonesia yang sebelumnya berada di bawah [Departemen Pendidikan Nasional](#), kini menjadi tanggung jawab [pemerintah provinsi](#). Sedangkan Departemen Pendidikan Nasional hanya berperan sebagai [regulator](#) dalam bidang standar nasional pendidikan. Secara struktural, SMA negeri merupakan unit pelaksana

teknis [dinas pendidikan](#) provinsi.

Berikut adalah daftar SMA Swasta di Medan Bagian Utara

**Tabel 4.1**  
**Daftar Sekolah SMAS Medan Bagian Utara**

No	Nama Sekolah	Kepala Sekolah
1	SMAS Al Fattah Medan	Nopriantoni
2	SMAS Amal Bakti	Octa Frianto Widodo
3	SMAS Brigjen Katamso	Darwin Surbakti
4	SMAS An-Nizam Medan	Yudistira Avandi
5	SMAS Budaya	Puti Anggraeni
6	SMAS Laksamana Martadinata	Irwansyah Saragih
7	SMA Plus Sedayu Nusantara	Harianti Wira Pratama
8	SMAS Budi Agung	Sandi Basuki
9	SMAS Bina Taruna	Rismawaty

## 2. Tingkat Penyebaran Kuesioner

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji apakah kompetensi ,akuntabilitas dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap penyusunan anggaran. Sampel yang dipilih adalah mahasiswa jurusan akuntansi pada SMK Swasta di Medan Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden. Sebanyak 90 kuesioner didistribusikan. Dari jumlah tersebut sebanyak 90 kuesioner dapat kembali. Dengan demikian sebanyak 90 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

**Tabel IV.2**  
**Data Distribusi Sample Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	90
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	90
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(0)
Respon rate = $290/357 \times 100\%$		100%
Data yang diperoleh		90

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 90 kuesioner, semua kuesioner tersebut dikembalikan. Kuesioner kembali adalah 90 kuesioner. Dari 90 kuesioner yang dikembalikan. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 90 dengan presentase 100%

### 3. Deskripsi Data Responden

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia, semester.

#### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

**Tabel 4.2**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jumlah Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	44	49%
Perempuan	46	51%
Total	90	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh perempuan sebanyak 46 orang atau 51%, sedangkan laki-laki sebanyak 44 orang atau 49%.

#### 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3

**Tabel 4.3**  
**Data Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
22-30 tahun	42	47%
31-40 tahun	48	53%
Total	90	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 22-30 tahun sebanyak 42 orang sebesar 47%, usia 31-40 tahun sebanyak 53 orang sebesar 53%.

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

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

**Tabel IV.4**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden**

<b>Interval Kuesioner</b>	<b>Kategori</b>
1,00 – 1,80	Tidak Baik/Tidak Memadai
1,81 – 2,60	Kurang Baik/Kurang Memadai
2,61 – 3,40	Cukup Baik/Cukup Memadai
3,41 – 4,20	Baik/Memadai
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Memadai

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 :

##### a. Kompetensi (X1)

Dalam penelitian ini, variabel Kompetensi diukur dengan 4 indikator antara lain 1) Tanggung jawab, 2) Keterampilan, 3) Pengetahuan 4) Sikap Perilaku. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (TM), 2 (KM), 3 (CM), 4 (M) dan 5 (SM). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kompetensi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kompetensi**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
		SB	%	B	%	CB	%	KB	%	TB	%		
1	Saya dan tim lainnya menyusun RKAS berdasarkan tolak ukur penyusunan anggaran	34	38	44	49	11	12	1	1	0	0	4,23	Sangat Baik
	Saya mengidentifikasi biaya-biaya menurut tugas dan tanggung jawab semua pihak	28	31	47	52	13	14	2	2	0	0	4,12	Baik
3	Saya cepat tanggap apabila terjadinya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi	17	19	56	62	17	19	0	0	0	0	4,42	Sangat Baik
4	Saya membuat target anggaran dalam menyusun anggaran sekolah	15	17	56	62	19	21	0	0	0	0	4,00	Baik
5	Saya memiliki pengetahuan mengenai penyusunan anggaran sekolah	23	26	59	66	8	9	0	0	0	0	3,96	Baik
6	Saya dan Anggota penyusunan anggaran sekolah memeriksa laporan sebelum di publikasikan kepada komite sekolah	16	18	65	72	9	10	0	0	0	0	4,17	Baik
7	Saya selalu menerima pendapat dari orang lain agar mendapatkan hasil yang maksimal	6	7	65	72	18	20	1	1	0	0	4,08	Baik
8	Saya mendengarkan arahan dari pimpinan dalam penyusunan anggaran sekolah	65	72	18	20	1	1	0	0	65	72	3,84	Baik

### b. Akuntabilitas (X2)

Dalam penelitian ini, variabel Akuntabilitas diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Jelas, 2) Spesifik, dan 3) Dapat dipahami, 4) *Timeliness*, Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Akuntabilitas yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Akuntabilitas**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
		SB	%	B	%	CB	%	KB	%	TB	%		
1	Saya dan tim selalu menyusun anggaran dengan jelas	34	38	44	49	11	12	1	1	0	0	4,23	Sangat baik
2	Saya dan tim selalu menyusun anggaran dengan jelas	28	31	47	52	13	14	2	2	0	0	4,12	Baik
3	Saya membuat anggaran secara terperinci sesuai kebutuhan, ketentuan dan peraturan dalam penyusunan anggaran sekolah	44	49	40	44	6	7	0	0	0	0	4,42	Sangat Baik
4	Saya menyusun laporan pertanggungjawaban memuat informasi yang akurat dan terpercaya	17	19	56	62	17	19	0	0	0	0	4,00	Baik
5	Saya menyampaikan informasi anggaran sekolah dengan mudah dan dapat dipahami	15	17	56	62	19	21	0	0	0	0	3,96	Baik
6	Saya memahami laporan anggaran yang sudah di buat	23	26	59	66	8	9	0	0	0	0	4,17	Baik



7	Saya berusaha menyelesaikan laporan anggaran secara tepat waktu	6	7	65	72	18	20	1	1	0	0	4,08	Baik
8	Saya dan tim bekerjasama dalam menyusun anggaran	6	7	65	72	18	20	1	1	0	0	3,84	Baik

### c. Komitmen organisasi (Z)

Dalam penelitian ini, variabel Komitmen organisasi diukur dengan 2 indikator antara lain 1) *Affective Commitment*, 2) *Continuance commitment*, 3) *Normative commitment*. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Komitmen organisasi**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
		SB	%	B	%	CB	%	KP	%	TB	%		
1	Saya melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik	20	22	57	63	13	14	0	0	0	0	4,08	Baik
2	Saya peduli terhadap tugas pokok dan fungsi dalam menyusun anggaran sekolah	28	31	56	62	4	4	2	2	0	0	4,22	Sangat Baik
3	Saya loyal dalam mempertahankan eksistensi organisasi	11	12	68	76	7	8	1	1	3	3	3,92	Baik
4	Saya cinta terhadap organisasi melalui keputusan untuk tetap bekerja di dalam organisasi	2	2	62	69	22	24	3	3	1	1	3,68	Baik
5	Saya senantiasa mengerahkan segala upaya agar tujuan organisasi dapat tercapai	5	6	14	16	3	3	37	41	31	34	2,17	Baik

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
6	Saya memberikan saran dalam menyusun anggaran sekolah untuk mencapai tujuan organisasi	26	29	51	57	11	12	1	1	1	1	4,11	Baik
7	Saya Bersama tim bertanggungjawab dalam proses penyusunan anggaran sekolah	30	33	46	51	6	7	8	9	0	0	4,09	Baik
8	Pengguna anggaran/pemegang kas telah menyampaikan Surat Pertanggungjawaban (SPJ) tepat pada waktunya	15	17	61	68	9	10	4	4	1	1	3,94	Baik

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Penyusunan RKAS**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
		SB	%	B	%	CB	%	KP	%	TB	%		
1	Penyusunan RKAS sangat jelas dan dapat dipercaya dalam pelaksanaannya	27	30	42	47	20	22	1	1	0	0	4,06	Baik
2	Penyusunan RKAS sangat jelas dan dapat dipercaya dalam pelaksanaannya	29	32	47	52	8	9	6	7	0	0	4,10	Baik
3	Proses penyusunan RKAS sudah sesuai dengan SOP dari sekolah	17	19	61	68	3	3	8	9	1	1	3,94	Baik
4	Proses penyusunan RKAS dilakukan secara sistematis dari siklus penyusunan RKAS	22	24	46	51	15	17	6	7	1	1	3,91	Baik
5	Program yang disampaikan dalam RKAS berjalan dengan baik dan jelas	28	31	49	54	12	13	1	1	0	0	4,16	Baik
6	Program yang dijalankan sekolah memberikan hasil yang maksimal	28	31	46	51	13	14	2	2	1	1	4,09	Baik

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan										Rata-rata Jawaban	Kategori
		SB	%	B	%	CB	%	KP	%	TB	%		
7	Terdapat pengawasan preventif yang dilakukan sebelum rencana dilakukan	37	41	44	49	9	10	0	0	0	0	4,31	Baik
8	Terdapat pengawasan represif yang dilakukan setelah rencana dilakukan	17	19	55	61	6	7	4	4	8	9	3,77	Baik

## 5. Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

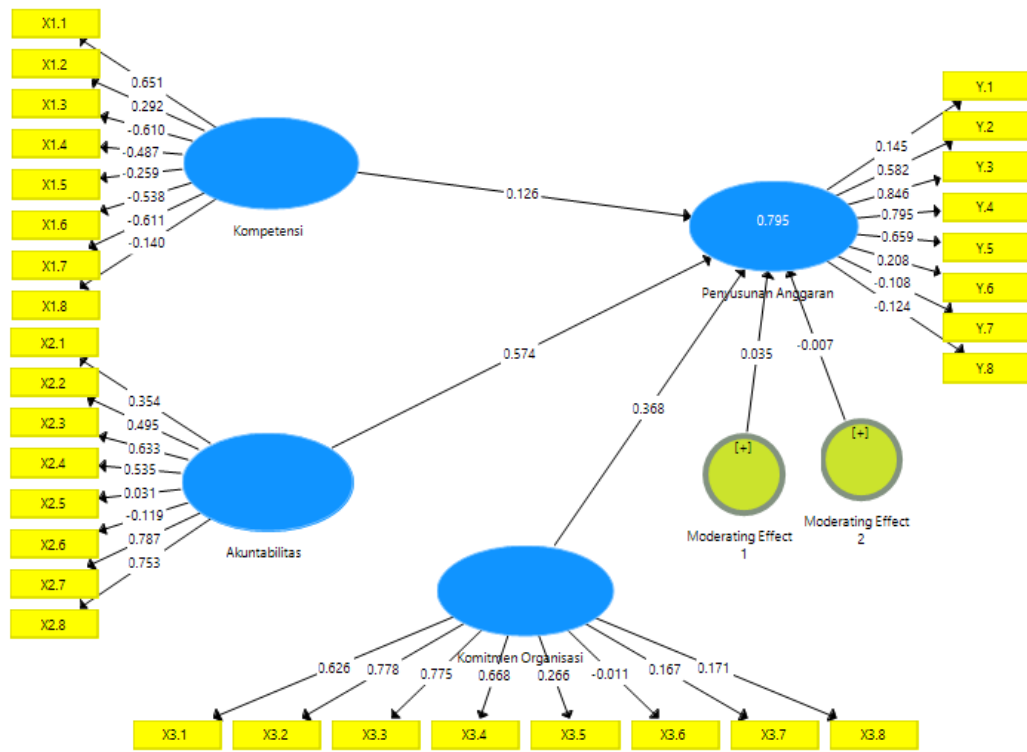
### a. Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan

konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

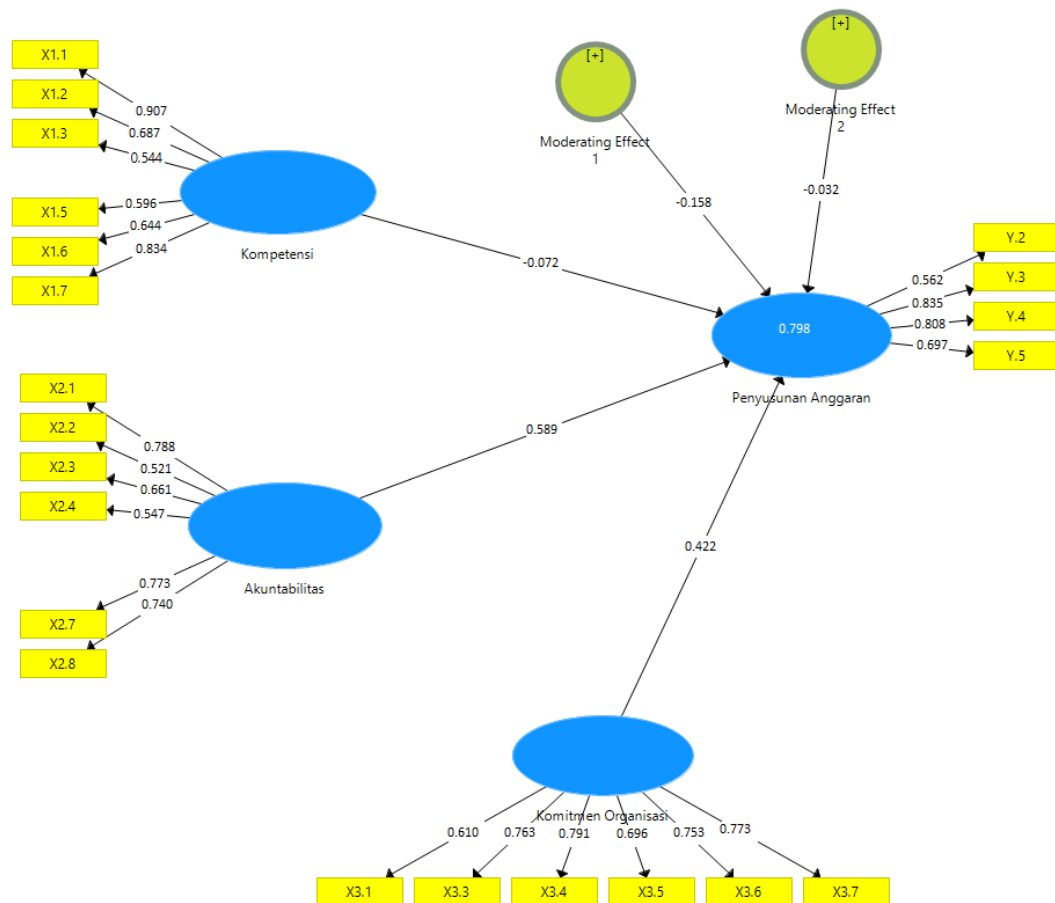


Sumber: Diolah oleh penulis, 2021

**Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS**

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,5. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel kompetensi masih ada beberapa yang menunjukkan nilai validitas dibawah 0,5 yaitu pada X1.8 nilai korelasi variabel akuntabilitas pada X2.6 menunjukkan validitas dibawah 0,5. Sedangkan nilai korelasi variabel penyusunan anggaran pada Y.8 menunjukkan validitas dibawah 0,5 sebesar 0.124. Hal ini menunjukkan bahwa nilai diatas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model. Berikut ini adalah gambar skema *outer model* setelah

dimodifikasi.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2021

**Gambar 4.2 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS Modifikasi**

## 2. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2017). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.9**  
**Cross Loading**

	<b>Kompetensi (X1)</b>	<b>Penyusunan Anggaran (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X3)</b>	<b>Akuntabilitas (X2)</b>
<b>X1.2</b>	0,907	0,315	0,335	0,339
<b>X1.3</b>	0,687	0,435	0,378	0,433
<b>X1.5</b>	0,596	0,584	0,357	0,304
<b>X1.6</b>	0,644	0,468	0,345	0,339
<b>X1.7</b>	0,834	0,522	0,347	0,320
<b>X2.1</b>	0,490	0,688	0,343	0,788
<b>X2.2</b>	0,405	0,522	0,347	0,521
<b>X2.3</b>	0,664	0,330	0,241	0,661
<b>X2.4</b>	0,570	0,501	0,458	0,547
<b>X2.7</b>	0,490	0,518	0,343	0,773
<b>X2.8</b>	0,490	0,339	0,651	0,740
<b>X3.1</b>	0,446	0,357	0,610	0,355
<b>X3.3</b>	0,441	0,379	0,763	0,378
<b>X3.4</b>	0,505	0,472	0,791	0,378
<b>X3.5</b>	0,465	0,417	0,696	0,457
<b>X3.6</b>	0,584	0,357	0,753	0,405
<b>X3.7</b>	0,468	0,345	0,773	0,688
<b>Y.2</b>	0,421	0,562	0,328	0,337
<b>Y.3</b>	0,396	0,835	0,357	0,304
<b>Y.4</b>	0,405	0,808	0,347	0,320
<b>Y.5</b>	0,444	0,697	0,467	0,394

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.9 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant*

*Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus  $>0,5$  untuk model yang baik (Ghozali,2017)

**Tabel 4.10**  
*Average Variated Extracted (AVE)*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompetensi (X1)	0,715
Penyusunan anggaran (Y)	0,538
Komitmen organisasi (Z)	0,583
Akuntabilitas (X2)	0,780

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui nilai AVE variabel Kompetensi, akuntabilitas, komitmen organisasi dan penyusunan anggaran  $> 0,5$ , maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### 3. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,6$  (Ghozali,2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.11**  
*Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kompetensi (X1)	0,766
Penyusunan anggaran (Y)	0,708
Komitmen organisasi (Z)	0,747
Akuntabilitas (X2)	0,727

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

#### 4. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$  (Ghozali,2017). Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel

**Tabel 4.12**  
***Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kompetensi (X1)	0,845
Penyusunan anggaran (Y)	0,855
Komitmen organisasi (Z)	0,780
Akuntabilitas (X2)	0,873

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

## 2. Analisa *Inner Model*

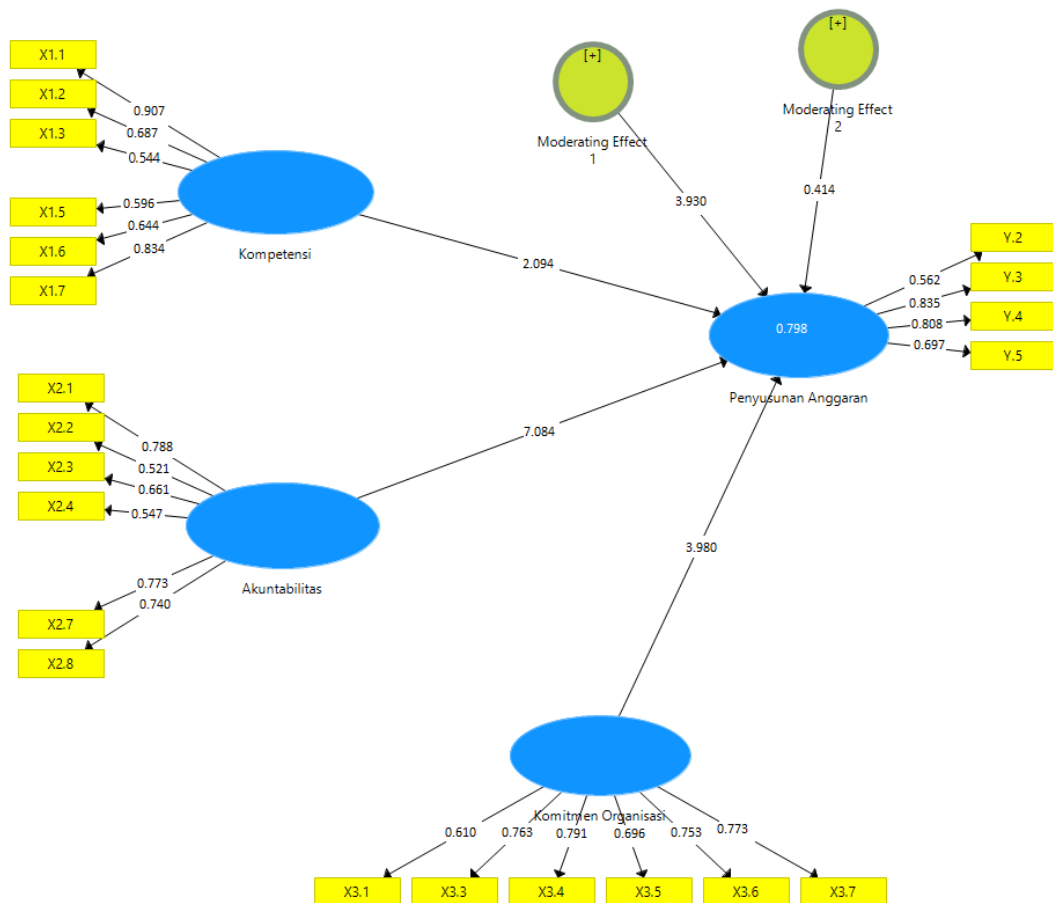
Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada peneltiian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

### a. Uji *Path Coefficient*

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.2 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel Kompetensi-Penyusunan anggaran sebesar 0,273, Komitmen organisasi-Penyusunan anggaran sebesar 0,669, akuntabilitas-Penyusunan



anggaran sebesar 0,190. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh Komitmen organisasi-Penyusunan anggaran menunjukkan arah yang negatif. Sedangkan variabel lainnya menunjukkan arah yang positif.



**Tabel 4.13**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

	Tidak Langsung				Sub total	Total
	langsung	X1	X2	Z		
X1	36,8		1,40	2,4	3,80	40,64
X2	25,3	1,4		1,8	1,80	28,46
Z	6,2	2,4	1,8		1,80	10,36
Total						79,46

b. *Uji Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS

3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
***R-Square***

Variabel	R Square
Penyusunan anggaran(Y)	0,794

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.14 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.794 untuk variabel Penyusunan anggaran. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel Kompetensi, akuntabilitas, hanya mampu menjelaskan varian Penyusunan anggaran sekitar 79,4%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

a) *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R<sup>2</sup> saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai F<sup>2</sup> = 0.02 berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai F<sup>2</sup> = 0.15 berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai F<sup>2</sup> = 0.35 berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

variabel endogen.

**Tabel 4.15 F-Square**

	Akuntabilitas	Kompetensi	Penyusunan Anggaran
Kompetensi			<b>0.900</b>
Akuntabilitas			<b>0.455</b>

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel kompetensi terhadap penyusunan anggaran memiliki nilai  $F^2 = 0.900$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran memiliki nilai  $F^2 = 0.455$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

### 3. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* > 1,99 dan *P-Value* < 0,05 (Ghozali, 2017). Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

**Tabel 4.16**  
**T-Statistics dan P-Values**

Hipotesis	Variabel	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Coefficient
H1	Kompetensi (X1) ->Penyusunan anggaran(Y)	2,094	<b>0,000</b>	0,422
H2	Akuntabilitas (X2) ->Penyusunan anggaran(Y)	7,084	<b>0,000</b>	0,589
H4	Moderating Komitmen organisasi (Z) Kompetensi (X1) ->Penyusunan anggaran(Y)	3,930	<b>0,000</b>	0,194
H5	Moderating Komitmen organisasi (Z) Akuntabilitas (X2) ->Penyusunan anggaran(Y)	4,104	<b>0,000</b>	0,106

Sumber: Data diolah penulis, 2021

penjelasannya berdasarkan rumusan masalah:

- a. Berdasarkan dari Tabel 4.16 menyatakan bahwa pengaruh Kompetensi terhadap Penyusunan anggaran memiliki nilai 0,422. hal ini mengindikasikan bahwa jika kompetensi meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,422. Nilai *t-statistic* sebesar  $2,094 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis pertama “diterima”.
- b. Berdasarkan dari Tabel 4.16 menyatakan bahwa pengaruh akuntabilitas terhadap Penyusunan anggaran memiliki nilai 0,589. hal ini mengindikasikan bahwa jika akuntabilitas meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,589. Nilai *t-statistic* sebesar  $7,084 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis kedua “diterima”.
- c. Berdasarkan dari Tabel 4.16 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasimoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran nilai -0,194. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,194. Nilai *t-statistic* sebesar  $3,930 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasidapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran.
- d. Berdasarkan dari Tabel 4.16 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran nilai -0,106. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi

meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,106. Nilai *t-statistic* sebesar  $4,104 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran.

## **B. Pembahasan Penelitian**

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

### **1. Pengaruh Kompetensi (X1) Terhadap Penyusunan anggaran (Y)**

Pengaruh Kompetensi terhadap Penyusunan anggaran memiliki nilai 0,422. hal ini mengindikasikan bahwa jika kompetensi meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,422. Nilai *t-statistic* sebesar  $2,094 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat rata-rata responden menjawab Baik pada setiap indikator kompetensi hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki masing-masing guru pada sampel penelitian yaitu SMA Swasta Bagian Medan Utara sudah baik, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan saya dan tim lainnya menyusun RKAS berdasarkan tolak ukur penyusunan anggaran dengan rata-rata responden sebesar 1,4 kategori tidak baik, maka dapat disimpulkan bahwa masih ada beberapa SMA Swasta Bagian Medan Utara dalam menyusun anggaran pada periode sebelumnya tidak menjadi tolak ukur untuk menyusun anggaran di periode selanjutnya sehingga anggaran yang disusun lebih besar di bandingkan realisasinya, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan dalam penyusunan anggaran di SMA Swasta

Bagian Medan Utara belum berjalan dengan baik, maka seharusnya dalam penyusunan anggaran untuk kedepannya harus memperhatikan dan mengevaluasi anggaran dan realisasi pada periode sebelumnya agar dapat tercapainya realisasi dari anggaran.

Pada hasil *cross loading* dapat dilihat untuk nilai terendah terdapat pada indikator pengetahuan dengan item pernyataan mengenai indikator pengetahuan dan jumlahnya sebesar 0,396 sedangkan nilai *cross loading* tertinggi terdapat pada indikator tanggung jawab dengan item pernyataan X1.1 dengan indikator tanggungjawab yaitu sebesar 0,907. Sedangkan nilai *cross loading* terendah terdapat pada item pernyataan X1.2 dengan indikator tanggungjawab dengan pernyataan saya mengidentifikasi biaya-biaya menurut tugas dan tanggung jawab semua pihak, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa perangkat sekolah yang menyusun anggaran belum mengidentifikasi biaya-biaya menurut tugas dan tanggung jawab sehingga menyebabkan permasalahan yang terjadi yaitu realisasi tidak mencapai anggaran yang sudah disusun, seharusnya perangkat sekolah yang ikut menyusun anggaran harus mengidentifikasi biaya-biaya tersebut dengan jelas dan transparan agar tercapainya realisasi dan akan menghasilkan laporan pertanggungjawaban yang efektif dan transparan.

Penyusunan anggaran manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Penyusunan anggaran merupakan penampilan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Penyusunan anggaran dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Penyusunan anggaran organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi penyusunan anggaran sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Siagian (2012:207) “Kompetensi adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.

Menurut Shaputra & Hendriani (2015:45) “kompetensi karyawan merupakan karakteristik dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini mampu mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Kompetensi biasanya digunakan sebagai dasar bagi setiap entitas dalam memilih orang, mengelola dan menyusun anggaran. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi diharapkan memiliki kinerja yang baik pula sehingga setiap pegawai dalam sekolah dituntut untuk meningkatkan kompetensinya dalam usaha menyusun dan merealisasikan anggaran.

Hasil penelitian (Irwan, 2011), (Prayogi, M. A., Lesmana, M. T. & Siregar, 2019), (Ardiana, I.D.K.R., & Brahmayanti, 2010) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

## **2. Pengaruh Akuntabilitas (X2) Terhadap Penyusunan anggaran (Y)**

Pengaruh akuntabilitas terhadap Penyusunan anggaran memiliki nilai 0,589. hal ini mengindikasikan bahwa jika akuntabilitas meningkat sebesar 1,

maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,589. Nilai *t-statistic* sebesar  $7,084 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat rata-rata responden menjawab Baik pada setiap indikator akuntabilitas hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas yang dimiliki masing-masing guru pada sampel penelitian yaitu SMA Swasta Bagian Medan Utara sudah baik. Berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden terendah terdapat pada item pernyataan saya dan tim bekerjasama dalam menyusun anggaran, hal ini menunjukkan bahwa perangkat sekolah yang bertugas dalam menyusun anggaran belum bisa bekerja sama dalam menyusun anggaran sehingga program kerja yang disusun tidak berdasarkan kesepakatan bersama dan akan mengakibatkan realisasi dari anggaran tidak akan pernah tercapai dari nilai anggaran.

Pada hasil *cross loading* dapat dilihat untuk nilai terendah terdapat pada indikator *timeliness* dengan item pernyataan X2.8 dan jumlahnya sebesar 0,276 sedangkan nilai *cross loading* tertinggi terdapat pada indikator spesifik dengan item pernyataan X2.4 yaitu sebesar 0,772. Sedangkan nilai *cross loading* terendah terdapat pada item pernyataan X2 7 pada indikator *timeliness* yaitu saya berusaha menyelesaikan laporan anggaran secara tepat waktu, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa SMA Swasta Bagian Medan Utara belum dapat menyelesaikan anggaran secara tepat waktu sehingga terhambatnya kegiatan operasional dan tertundanya dana BOS dari pemerintah, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya seperti kurangnya pengetahuan guru dan



perangkat sekolah bagian anggaran yang kurang mengetahui penyusunan anggaran, kurangnya pemanfaatan sistem informasi dan teknologi dan kurangnya bekerja sama dalam penyusunan anggaran.

Menurut Suhartono (2006:98) akuntabilitas merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran tersebut dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut sehingga dapat meningkatkan penyusunan anggaran. Nazaruddin (2008) Akuntabilitas menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam karakteristik penyusunan anggaran manajer. Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam karakteristik penyusunan anggaran dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan penyusunan anggaran anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Shaputra & Hendriani (2015:71) Secara umum, dalam setiap pengelolaan anggaran selalu dikaitkan dengan akuntabilitas publik. Hal ini dapat dilihat dari definisi akuntabilitas yang merupakan hal yang penting untuk menjamin efisiensi dan efektivitas. Akuntabilitas mencakup eksistensi dari suatu mekanisme yang meyakinkan politisi dan pejabat pemerintahan terhadap aksi perbuatannya dalam penggunaan sumber-sumber publik dan kinerja perilakunya. Akuntabilitas juga berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program.

Hasil penelitian (Agusti, 2014), (Setyaningrum, 2015), (Purba & Amrul,

2018) menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

### **3. Komitmen organisasi Memoderasi Kompetensi Terhadap Penyusunan anggaran(Y)**

Berdasarkan dari Tabel 4.16 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran nilai -0,194. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,194. Nilai *t-statistic* sebesar  $3,930 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran.

Dalam rencana anggaran terkadang masih bersifat umum. Misal, anggaran untuk membeli buku. Tidak disebutkan buku apa secara pasti. Tetapi manager sekolah harus arif dalam membelanjakan buku yang memang benar-benar dibutuhkan, bukan kemudian belanja buku apa saja asalkan diskonnya besar dan kemudian diskon tersebut masuk kantong sendiri.

Analisis terhadap penyusunan anggaran manjerial secara umum terlihat dari penyerapan anggaranya. Apabila penyerapan anggaran tidak memenuhi target maka penyusunan anggaran manajerial dapat dinilai dengan tidak baik. Ketidakefektifan dalam melakukan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta pengawasan ataupun mengakuntabilitas tersebut hal ini disebabkan oleh pimpinan sekolah kesibukan dalam melakukan sistem belajar dan mengajar sehingga susah

untuk mengkoordinir dan mengatur beberapa staf yang ada di sekolah sehingga penyusunan anggaran dari beberapa bidang tersebut tidak terlaksana dengan baik. Sementara menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2013:451) definisi penyusunan anggaran manajerial adalah “penyusunan anggaran manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, karakteristik, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Menurut Pamuji (2006 : 36), Manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan sub sistem dan menghubungkan mereka dengan lingkungannya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen memegang peranan penting dalam mekanisme suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan di dalam organisasi tersebut.

Salah satu alat pengendalian yang mempunyai ukuran-ukuran akuntansi adalah anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2013), anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi. Anggaran sering digunakan untuk menilai penyusunan anggaran para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2013).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Herawaty (2011) di Instansi Pemerintah Daerah Kota Jambi, variabel yang

digunakan dalam penelitiannya adalah akuntabilitas, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan sebagai variabel independen dan penyusunan anggaran penyusunan anggaran sebagai variabel dependen.

Penelitian Muhlis, Syarifuddin dan Mediaty (2012) variabel yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Baru Sulawesi Selatan, variabel yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan penyusunan anggaran manajerial sebagai variabel dependen. Sedangkan penelitian yang saya lakukan di SMA dan SMP Negeri Kota Semarang, variabel yang saya gunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran dan sistem pelaporan sebagai variabel independen dan penyusunan anggaran penyusunan anggaran sekolah sebagai variabel dependen

#### **4. Komitmen organisasi Memoderasi Akuntabilitas Terhadap Penyusunan anggaran (Y)**

Berdasarkan dari Tabel 4.16 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap penyusunan anggaran nilai -0,106. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka penyusunan anggaran akan meningkat sebesar 0,106. Nilai *t-statistic* sebesar  $4,104 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap penyusunan anggaran.

Pentingnya aspek akuntabilitas diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil karakteristik dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil karakteristik juga

diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan.

Penelitian yang dilakukan Rahmawati (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi atau memperkuat pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah, tetapi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan Ratifah dan Ridwan (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh SIKD terhadap kualitas laporan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Sugandi (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap keterandalan pelaporan keuangan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya komitmen pegawai yang rendah cenderung mengakibatkan terjadinya penurunan penyusunan anggaran.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan SmartPLS 3.0 dan sobel test pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh positif signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Semakin baik Kompetensi yang tersedia maka semakin meningkatkan Penyusunan anggaran.
2. Akuntabilitas berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Semakin tinggi tingkat akuntabilitas maka semakin tinggi tingkat kemampuan akuntansi.
3. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin besar pengaruh kompetensi terhadap Penyusunan anggaran.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh akuntabilitas berpengaruh

terhadap penyusunan anggaran. Semakin komitmen organisasi maka semakin besar pengaruh akuntabilitas terhadap Penyusunan anggaran.

## **B. Saran**

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu sekolah dalam meningkatkan Penyusunan anggaran sekolah khususnya setiap sekolah harus meningkatkan kompetensi yang dimiliki setiap guru dalam penyusunan anggaran. Karena semakin meningkat kompetensiguru maka akan semakin baik guru dalam menyusun anggaran sekolah sehingga dapat menyelesaikan penyusunan anggaran secara tepat waktu dan bekerja sama dalam menyusun perencanaan dengan baik agar realisasi dapat mencapai dari anggaran dan realisasi belanja tidak melebihi dari nilai anggaran. Dalam rencana anggaran yang disusun harus lebih detail dari yang sebelumnya hanya bersifat umum.
2. Diharapkan penelitian ini dapat membantu guru dalam mengenal dan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran, sehingga guru dapat melakukan antisipasi dan perbaikan dalam penyusunan anggaran. Sehingga faktor-faktor internal maupun eksternal yang telah

dijelaskan pada penelitian ini dapat memberikan pengetahuan baru bagi guru dan guru dapat bekerjasama dengan perangkat sekolah dalam menyusun anggaran agar dapat mengetahui biaya-biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan operasional sekolah sehingga terciptanya transparansi dan laporan pertanggungjawaban yang akuntabilitas.

3. Diharapkan bagi penelitian yang akan dapat agar dapat menambahkan faktor-faktor lainnya yang diduga dapat mempengaruhi penyusunan anggaran, memperluas objek dan populasi penelitian, dan penggunaan teknik analisis data yang lebih bervariasi sehingga dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.



### DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Salim. (2013). *Asuransi dan Manajemen Risiko*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Abdul Latif. (2014). *Pengaruh Kompetensi, Kejelasan Tujuan Dan Karakteristik Terhadap Penyusunan anggaran Aparat Pemerintah Kabupaten Gorontalo*. Jurnal Al-Buhuts, Volume. 10 Nomor 1.
- Abdul Wahab, Solichin. (2013). *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke. Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 2003. *Anggaran Perusahaan*, Buku 1, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Anthony, R. N. dan Govindarajan. (2003) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerbit Salemba Empat Edisi:1 Buku 2.
- Apandi Nasehatun. 2013. *Budget and Control*. Jakarta : Grasindo.
- Arifin. (2013). *Teori keuangan dan Pasar modal*. Yogyakarta : Ekonisia.
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2012. *Menuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ausaid (2013) *Intelektual Property Rights*. Asian Law Group
- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.

- Beny Arifin W. (2012) *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Penyusunan anggaran Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Akuntansi dan Investasi
- Dwipayana, Ari. (2003). *Membangun Good Governance Di Desa*. IRE Press. Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus. (2012) *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Falikhatun (2013) *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Vol. 6, No.2 September 2013.
- Fladimir Edwin Mbon (2014) *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Akuntabilitas, Dan Penyusunan anggaran Publik Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Yogyakarta*
- Ghozali, Imam, (2013), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip.
- Ginting, Ahyari. (2009). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta. BPF.
- Halim, Abdul, (2013). *Akuntansi Keuangan Daerah*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. BPF Yogyakarta, Yogyakarta
- Hansen & Mowen. 2013. *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia*. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Herawaty, Netty. 2011. *Pengaruh Akuntabilitas, Pengendalian Akuntansi, Dan Sistem Pelaporan Terhadap Penyusunan anggaran Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kota Jambi*, Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora, Volume 13, Nomor 2: 31-36. Mendalo Darat : Jambi.
- Ida Ayu Made Dwiki Paramatiha. (2013). " *Pengaruh Ketetapan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Manajerial Sektor Publik dan Sistem Pelaporan Pada Penyusunan anggaran Kinerja*". JRAI, Vol 5 No.1, hal 85-101
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, (2000). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Kompetensi dalam Peningkatan Penyusunan anggaran Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*. Kelola. Yogyakarta.

- Ismail Solihin. (2009). *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta : Salemba Empat
- Ivancevich, John, (2003), *Effect of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*
- Joe K. Shim and Joel G Siegel, 2000. *Budgeting Basic and Beyond: a complete step-by-step guide for nonfinancial managers, Edition Published*, Edisi Keenam, Buku 1, Terjemahan Julius Mulyadi. Jakarta: Salemba Empat
- Kennis, I (2011) "Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*: 707-721
- Kumorotomo, Wahyudi. (2012). *Penyusunan anggaran Birokrasi Publik, Sketa Pada Masa Transisi*. Jogjakarta : Pustaka Pelajar
- Kurnia, Rahma, (2013), *Laporan Kegiatan Kursus identifikasi Dampak Lingkungan*, Jogjakarta, GEGAMA.
- Locke, E.A., (2009), *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, " *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 157-189.
- Mangkuprawira, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mardiasmo. (2013). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mayuraa (2014) *Pengaruh Kejelasan Dan Tujuan Anggaran Terhadap Penyusunan anggaran Aparat Pemerintah Gorontalo*
- Meria Solina (2015) *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Penyusunan anggaran Pada Skpd Kota Tanjungpinang*
- Muhammad Yusuf (2015) *Prosedur Penyusunan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Muhlis, Syarifuddin dan Mediaty, 2012. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Moderator.
- Mulyadi, (2013), *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga*, Jakarta: Salemba Empat
- Munawar, Indra. (2009). Hasil Belajar (Pengertian dan Definisi). <http://indramunawar.blogspot.com/2009/06/hasil-belajar-pengertian-dandefinisi.html?m=1>

- Nafarin,M (2013) *Penganggaran Perusahaan*.Jakarta:Salemba Empat
- Nazaruddin(2008) *Penyusunan Anggaran Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Noviana. (2015). *Prosedur Penyusunan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Pamudji, S., (2006), *Kerja Sama Antar Daerah Dalam Rangka Pembinaan Wilayah Suatu Tinjauan Dari Administrasi Negara*, Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan.
- Reni Yulianti (2008) *Pengaruh Akuntabilitas, Kesulitan Sasaran Anggaran Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Penyusunan anggaran Kinerja Instansi Pemerintah*. Jurnal Akuntansi
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, (2012). *Performance App*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter,(2013). “*Manajemen*”. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: Indeks
- Siegel G, and Marconi, H.R. (2003). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co.
- Slamet Suyanto. (2012). *Dasar-dasar Pendidikan Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Suhartono, Ehrmann dan Mochammad Solichin (2006)*Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Supriyono. 2000. *Akuntansi Biaya*. Edisi2. Yogyakarta : BPF.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2012. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia

# LAMPIRAN









Y.7		Y.8	5	5
4		3	4	4
5		5	5	5
5		5	5	3
5		5	3	4
4		4	4	4
4		4	5	5
5		5	1	4
3		3	4	4
3		5	4	4
4		4	2	4
3		4	4	4
5		4	3	4
5		5	4	5
4		4	5	5
3		4	4	4
5		4	3	4
5		5	4	3
5		4	5	5
4		5	5	5
4		4	5	5
5		5	4	4
3		4	4	4
5		5	5	5
4		3	3	3
4		5	3	5
5		5	4	4
5		5	3	4
4		5	5	4
4		5	5	5
2		5	4	4
4		3	3	4
3		5	5	4
4		5	5	5
5		4	5	4
5		4	4	5
4		4	4	4
4		5	5	5
4		4	3	4
2		5	5	5
4		4	4	3
4		4	4	5
4		4	5	5
5		5	5	5
4		4		

	Kompetensi (X1)	Penyusunan Anggaran (Y)	Komitmen Organisasi (X3)	Akuntabilitas (X2)
X1.2	0.907	0.315	0.335	0.339
X1.3	0.687	0.435	0.378	0.433
X1.5	0.596	0.584	0.357	0.304
X1.6	0.644	0.468	0.345	0.339
X1.7	0.834	0.522	0.347	0.32
X2.1	0.49	0.688	0.343	0.788
X2.2	0.405	0.522	0.347	0.521
X2.3	0.664	0.33	0.241	0.661
X2.4	0.57	0.501	0.458	0.547
X2.7	0.49	0.518	0.343	0.773
X2.8	0.49	0.339	0.651	0.74
X3.1	0.446	0.357	0.61	0.355
X3.3	0.441	0.379	0.763	0.378
X3.4	0.505	0.472	0.791	0.378
X3.5	0.465	0.417	0.696	0.457
X3.6	0.584	0.357	0.753	0.405
X3.7	0.468	0.345	0.773	0.688
Y.2	0.421	0.562	0.328	0.337
Y.3	0.396	0.835	0.357	0.304
Y.4	0.405	0.808	0.347	0.32
Y.5	0.444	0.697	0.467	0.394

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho'A	<i>Composite Reliability</i>
Kompetensi (X1)	0.845	0.895	0.766
Penyusunan anggaran (Y)	0.855	0.782	0.708
Komitmen organisasi (Z)	0.780	0.765	0.747
Akuntabilitas (X2)	0.873	0.843	0.727

Average Variance Extracted (AVE)
0.715
0.538
0.583
0.78

Variabel	R Square
Penyusunan anggaran(Y)	0.794

	Akuntabilitas	Kompetensi	Penyusunan Anggaran
Kompetensi			0.900
Akuntabilitas			0.455

Hipotesis	Variabel
H1	Kompetensi (X1) -> Penyusunan anggaran(Y)
H2	Akuntabilitas (X2) -> Penyusunan anggaran(Y)
H4	Moderating Komitmen organisasi (Z) Kompetensi (X1) -> Penyusunan anggaran(Y)
H5	Moderating Komitmen organisasi (Z) Akuntabilitas (X2) -> Penyusunan anggaran(Y)

T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Coefficient
2.094	0.000	0.422
7.084	0.000	0.589
3,930	0.000	0.194
4.104	0.000	0.106



a

## UMSU KUISIONER PENELITIAN

### PENGARUH KOMPETENSI AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

Saya mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

dalam hal ini saya sedang mengadakan penelitian demi memenuhi salah satu syarat memperoleh Magister Akuntansi yang dilakukan pada SMA Swasta Bagian Medan Utara. Hasil angket ini tidak dipublikasikan melainkan untuk kepentingan data semata

#### A. Identitas Responden

1. No. Responden : \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin : 1.  laki-laki 2.  perempuan
3. Umur : 1.  5 thn 2.  – 35 thn 3.  35 thn
4. Pendidikan : 1.  Diploma  S1   
4. S2
- Masa Kerja : 1. <2 th  2. 5 thn  3. >5 th

#### B. Petunjuk Pengisian

Dalam menjawab semua pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu dipersilahkan memilih satu jawaban yang telah tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling di anggap sesuai. Dengan opsi jawaban sebagai berikut :

1. SB : Sangat baik = 5
2. B : Baik = 4
3. CB : Cukup baik = 3
4. KB : Kurang baik = 2
5. TB : Tidak baik = 1

Berilah tanda “ceklis”( ✓ ) pada kolom jawaban yang saya pilih

#### A. VARIABEL KOMPETENSI

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
Tanggung jawab						

1	Saya menyusun RKAS bersama jabatan-jabatan sesuai dengan tolak ukur dalam penyusunan RKAS					
2	Saya membuat pengkodean agar dapat mengidentifikasi biaya-biaya menurut tugas dan tanggung jawab semua pihak					
Keterampilan						
3	Saya cepat tanggap apabila terjadi penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi					
4	Saya menyusun RKAS tepat pada waktunya					
Pengetahuan						
5	Saya memiliki pengetahuan mengenai penyusunan RKAS					
6	Saya dan Anggota penyusunan RKAS memeriksa laporan sebelum publikasikan kepada komite sekolah					
Sikap dan Perilaku						
7	Saya selalu menerima pendapat dari orang lain agar mendapatkan hasil yang maksimal					
8	Saya mendengarkan arahan dari pimpinan dalam penyusunan RKAS					

## B. VARIABEL AKUNTABILITAS

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
Jelas						
1	Saya dan pegawai lainnya selalu menyusun anggaran dengan jelas					
2	Saya membuat perincian dana dalam setiap menyusun program agar sesuai dengan anggaran					
Spesifik						

3	Saya membuat anggaran dengan terperinci sesuai dengan ketentuan dan peraturan RKAS					
4	Saya menyusun laporan pertanggungjawaban memuat informasi yang akurat dan terpercaya					
<i>Dapat dipahami</i>						
5	Saya menyampaikan RKAS mudah dipahami					
6	Setiap anggota penyusunan anggaran memahami laporan anggaran yang sudah saya buat					
<i>Timeliness</i>						
7	Saya berusaha menyelesaikan laporan anggaran secara tepat waktu					
8	Saya antipenyusunan anggaran selalu bekerjasama dalam penyusunan anggaran					

### C. VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
<i>Affective Commitment</i>						
1	Pegawai sekolah dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik					
2	Kepedulian pegawai sekolah terhadap tugas pokok dan fungsi meningkatkan pelayanan kepada orang tuasiswa					
<i>Continuance commitment</i>						
3	Loyalitas yang tinggi dari aparat dapat mempertahankan eksistensi organisasi					
4	Kecintaan terhadap organisasi diwujudkan melalui keputusan untuk tetap bekerja di dalam organisasi					
5	Pegawai senantiasa mengerahkan segala upaya agar tujuan organisasi dapat tercapai					

<i>Normative commitment</i>						
6	Sekolah telah mengembangkan rencana untuk identifikasi maupun pengamanan atas asset infrastruktur dan semua transaksi yang diproses kedalam komputer adalah transaksi yang telah diotorisasi					
7	Informasi telah disediakan secara tepat waktu dan saluran komunikasi telah dilaksanakan secara efektif					
8	Pengguna anggaran/pemegang kas telah menyampaikan Surat Pertanggungjawaban (SPJ) tepat pada waktunya					

#### D. VARIABEL PENYUSUNAN ANGGARAN

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
Kejujuran						
1	Penyusunan RKAS sangat jelas dan dapat dipercaya dalam pelaksanaannya					
2	Penyusunan RKAS sesuai dengan kebutuhan operasional sekolah					
Proses						
3	Proses penyusunan RKAS sudah sesuai dengan SOP dari sekolah					
4	Proses penyusunan RKAS dilakukan secara sistematis dari siklus penyusunan RKAS					
Program						
5	Program yang disampaikan dalam RKAS berjalan dengan baik dan jelas					
6	Program yang dijalankan sekolah memberikan hasil yang maksimal					
Kebijakan						

7	Terdapat pengawasan preventif yang dilakukan sebelum rencana dilakukan					
8	Terdapat pengawasan represif yang dilakukan setelah rencana dilakukan					





**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) - [www.pascasarjana.umsu.ac.id](http://www.pascasarjana.umsu.ac.id)

E-mail: [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id)

**SURAT PERSETUJUAN**

Nomor : 246/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021

Tentang :

**PENETAPAN JUDUL TESIS DAN PENGHUNJUKAN PEMBIMBING  
BAGI MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi UMSU tanggal 22 Februari 2021 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: <b>Laila Fajrin Manik</b>
NPM	: 1920050012
Prog. Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH KOMPETENSI DAN AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS SEKOLAH MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN).
Pembimbing I	: Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA
Pembimbing II	: Dr. Irfan, S.E., M.M

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d. tanggal **22 Februari 2022**. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

Demikian Surat Persetujuan ini diterbitkan dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dan dipatuhi. Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Medan  
Pada Tanggal, 12 Rajab 1442 H  
24 Februari 2021 M

Direktur,



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.A.P**  
NIDN.0121065801

Tembusan:

1. Ibu Ketua Prodi Maksi UMSU;
2. Yth. Bpk/Ibu Dosen Pembimbing I dan II;
3. Mahasiswa ybs



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : LAILA PAJRIN MANIK  
 NPM : 1920050012  
 Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	10/3 21	- Fenomena masalah hons ada dfta. - gap ruset di bab I hrs ada.	3/
2	16/3 21	Bab II, perbaiki lagi terunya - hipotesis peneliti, kerangka konseptual.	3/
3	18/3 21	- BAB II, Revisi populasi & sampel peneliti lagi.	3/
4	16/3 21	- defras populasi & sampel	3/
5		- Buat angket kuesioner	3/
6	1		

Medan, .....

Pembimbing I

Pembimbing II,

(Dr. Eca Nurma Sari, SE, M. Ak, CA)

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

(Dr. Winda Anury, SE, M. Si, Ak, BIA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : LAILA FAIRIN MANIE  
NPM : 1920050012  
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP  
PENYUSUNAN ANGERAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA  
BAGIAN MEDAN UTARA

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	22/3 21	Bab I, Kompetensi & komitmen belum dijelaskan, fenomena perilaku lagi	3/1
2		Bab II, perilaku lagi indikator dari perilaku, beranggotakan konsep kualitatif per item.	3/1
4	22/3 21	Bab III, nama sekolah, analisis data perilaku lagi	3/1
5	24/3 21	perbaikan LBM khususnya data	3/1
6	24/3 21	Bab II, beranggotakan kualitatif kari.	3/1

Medan, .....

Pembimbing I,

Pembimbing II,

(Dr. Eca Nurmalia Sari, SE., M. Si., Ak., CA)

Diketahui Oleh :  
Ketua/Sekretaris,

(Dr. Yulia Astuty, SE., M. Si., Ak., QIA)



UMSU

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
 Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
 E-mail: pps@umsu.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS**

Nama Mahasiswa : LAICA FASBIN MANIK  
 NPM : 1920050012  
 Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP  
 PENYUSUNAN ANGGARAN PENYAN KOMITMEN ORGANISASI  
 SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA  
 BAGIAN MEDAN UTARA

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	29/3/21	Identifikasi masalah di pabrik	[Signature]
2		kerangka konseptual di tambahkan saran perbaikan	[Signature]
3		Uji Hipotesis di buat ulang	[Signature]
4	29/3/21	Instrumen penelitian	[Signature]
5	29/3/21	ACC draft proposal lengkap ke	[Signature]
6		seminar hore	[Signature]

Medan, .....

Pembimbing I,

[Signature]

(Dr. Eka Nurmatasari, SE., M.Si., Acc., CA)

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :  
 Ketua / Sekretaris,

(Dr. Andica Astury, SE., M.HiAk., M.PA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
 Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
 E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : LAILA FAJRIN MANIK  
 NPM : 1920050012  
 Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Tesis : .....

Tgl. Seminar Proposal : .....

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	17 <sup>21</sup>	perbaiki bab 3.	
2		berangku konsepul diperbaiki	
3		tambah teori.	
4		Bab IV gambar perbaiki.	
5		- plehke lagi dah. - pembahasan di keploran	
6			

Medan, .....

Pembimbing I,

Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA.

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,

Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA.



**UMSU**

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : .....  
NPM : .....  
Program Studi : .....  
Konsentrasi : .....  
Judul Tesis : .....  
Tgl. Seminar Proposal : .....

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	17 <sup>21</sup>	perubahan lagi di bab IV	<i>[Signature]</i>
2		deskriptor dan variabel di bagian	<i>[Signature]</i>
3		tabelnya. lanjut	<i>[Signature]</i>
4	17 <sup>21</sup>	penambahan lebih di bagian	<i>[Signature]</i>
5			
6			

Medan, .....

Pembimbing I,

*[Signature]*

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,

*[Signature]*



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : LAILA FARRIN MANIC  
 NPM : 1920050012  
 Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS  
 TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN PEROLAH  
 DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
 VARIABEL MODERATOR PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN  
 UTARA.

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	7/21	pembahasan materi harus ditambah lagi harus lebih di elaborasi	3/1
2		masalah data deskriptif dan fakta lödny	
3			
4	18/21	see tesis lanjut ke semester kedua	3/1
5			
6			

Medan, .....

Pembimbing I:

Pembimbing II,

(A. Eka Nurmana San, SE., M. Si., Ac., CA.,)

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris

2/1/21



**UMSU**

Unggul, Cerdas, Berkemajuan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
 Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
 E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : LAILA FASRI MANIK  
 NPM : 1920050012  
 Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP  
 PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
 SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA SMA SWASTA BAGIAN  
 MEDAN UTARA  
 Tgl. Seminar Proposal : .....

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	8/4 21.	Identifikasi masalah diperbaiki	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
2	10/4 21.	Kerangka konseptual diperbaiki	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3	8/4 21.		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
4	8/4 21.	Perhatikan Spasi	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
4	8/4 21.	Instrumen penelitian	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
5	19/4 21.	Kerangka konseptual diperbaiki	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
6	19/4 21.	Acc: Seminar Proposal	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Medan, .....

Pembimbing I,

Pembimbing II,

(Dr. Irfan, SE, MM)

Diketahui Oleh :  
 Ketua/Sekretaris,

(Dr. Widia Astury, SE, M. Si, Ak., QIA)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
 Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
 E-mail: pps@umsu.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : .....









NPM : .....

Program Studi : .....

Konsentrasi : .....

Judul Tesis : .....

Tgl. Seminar Proposal : .....

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1		Deskripsi data	 
2		Analisis data	 
3		Pembahasan	 
4		Keimpulan & Paragraf	 
5			
6			

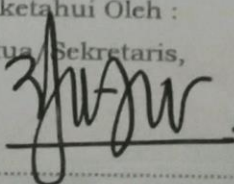
Medan, .....

Pembimbing I,

Pembimbing II

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM

Pada hari ini, Senin, tgl. 3 Mei 2021 telah dilaksanakan secara Daring (Dalam Jaringan) Seminar Kolokium bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : LAILA FAJRIN MANIK  
NPM : 1920050012  
Prog.Studi/Peminatan : Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen  
Judul Proposal Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

- Ikuti saran pembanding  
BAB I - Perbaiki masalah komitmen yang lebih bertautan dengan penyusunan anggaran  
- Dampak dari penyusunan anggaran
- Alasan komitmen organisasi sebagai variabel moderating  
BAB II - Tambahkan teori terbaru  
- Tambah penelitian terdahulu.
- BAB IV - Sampel penelitian  
- Mendeley

Pembimbing I

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.

Proposal ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Diketahui oleh :

Ketua,

Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.

Medan, 15 Juni 2021

Pembimbing I

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
 Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
 E-mail: pps@umsu.ac.id

**BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM**

Pada hari ini, Senin, tgl. 3 Mei 2021 telah dilaksanakan secara Daring (Dalam Jaringan) Seminar Kolokium bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : LAILA FAJRIN MANIK  
 NPM : 1920250012  
 Prog.Studi/Peminatan : Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen  
 Judul Proposal Tesis : PENGARUH KOMPETENSI DAN AKUNTANBILITAS TERHADAP  
 PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
 VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. BAB I
  - Perbaiki masalah komitmen yang lebih berkaitan dengan penyusunan anggaran
  - Dampak dari penyusunan anggaran
  - alasan komitmen organisasi sebagai variabel moderating
2. BAB II
  - Tambahkan teori terbaru.
  - Tambah penelitian terdahulu.
3. BAB III
  - Sampel penelitian.
4. Mendeluy.

Pembimbing II

Dr. IRFAN, S.E., MM.

Proposal ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Diketahui oleh :  
 Ketua,

Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.

Medan, 24 Juni 2021.

Pembimbing II

Dr. IRFAN, S.E., MM.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari ini, tanggal 24 September 2021 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : LAILA FAJRIN MANIK  
NPM : 1920050012  
Prog.Studi/Peminatan : Magister Akuntansi /Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

- Pembimbing I : Ikut saran pembanding
- Pembimbing II : Ikut saran pembanding
- Penguji I : Tambahakan pembahasan
- Penguji II : Perbaiki penulisan
- Penguji III : Tambahakan pembahasan

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

Medan, 24 September 2021

1. **Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.**

Pembimbing I

2. **Dr. IRFAN, S.E., MM.**

Pembimbing II

3. **Assoc.Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, S.E., Ak, M.Si., CA**

Penguji I

4. **Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si.**

Penguji II

5. **Dr. DAHRANI, S.E., M.Si.**

Penguji III

*(Handwritten signatures and checkmarks for Pembimbing I and II)*

*(Handwritten signature for Penguji II)*

*(Handwritten signature for Pembimbing I)*

*(Handwritten signature for Penguji III)*

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

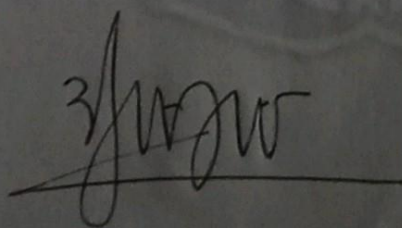
Nama : Laila Fajrin Manik  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920050012  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi/Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, AKUNTABILITAS TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

Disetujui untuk disampaikan kepada  
**Panitia Seminar Proposal/ Kolokium**

Medan, 2021

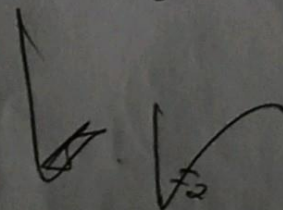
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA),)

Pembimbing II



(Dr. Irfan, SE., MM)

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Nama : Laila Fajrin Manik  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920050012  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi/Akuntansi  
Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI DAN  
AKUNTABILITAS TERHADAP  
PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING PADA SMA  
SWASTA BAGIAN MEDAN UTARA

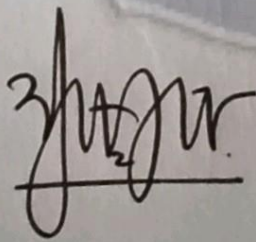
Disetujui untuk disampaikan kepada

**Panitia Seminar Hasil**

Medan, 2021

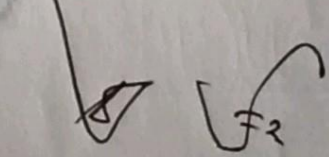
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



**(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA.,)**

Pembimbing II



**(Dr. Irfan, SE., MM)**