

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATKER
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

TESIS

Oleh :

DION SOFIANTO PURBA
NPM : 1820050051



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **DION SOFIANTO PURBA**
NPM : **1820050051**
Program Studi : **Magister Akuntansi**
Konsentrasi : **Akuntansi Sektor Publik**
Judul Tesis : **PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN,
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATKER
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

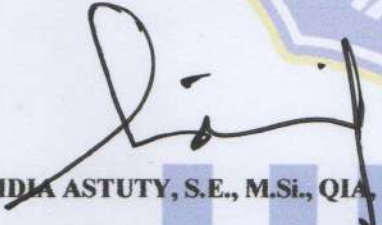
Pengesahan Tesis

Medan, Mei 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


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

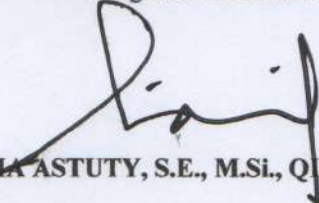

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi


Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP


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

PENGESAHAN

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATKER KEPOLISIAN DAERAH
SUMATERA UTARA**

DION SOFIANTO PURBA

NPM : 1820050051

Program Studi : Magister Akuntansi

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Kamis, Tanggal 6 Mei 2021”

Panitia Penguji

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

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

3. **Dr. IRFAN, S.E., M.M.**
Anggota

4. **Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA.**
Anggota

5. **Dr. PRAWIDYA HAIRANI, S.E., M.Si.**
Anggota

1.

2.

3.

4.

5.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATKER KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

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

Medan, Mei 2021



Penulis,

Dion Sofianto Purba
NPM : 1820050051

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI
SUMBERDAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA
SATKER KEPOLISIAN DAERAH
SUMATERA UTARA**

**Dion Sofianto Purba
NPM : 1820050051**

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini pada dasarnya adalah untuk dapat mengetahui, menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Adapun penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan survey. Sedangkan analisis data menggunakan pendekatan SEM-PLS. Temuan penelitian menghasilkan: Pertama, perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Kedua, kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Dalam memaksimalkan penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara, maka rencana anggaran perlu disusun secara terstruktur baik dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia salah satunya dapat dilakukan melalui rekrutmen pegawai/personil berdasarkan kualifikasi tingkat pendidikan dan kepemilikan sertifikasi. Sementara peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan pimpinan dengan pemberian motivasi secara kontinu.

Kata Kunci: perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi, penyerapan anggaran

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI
SUMBERDAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA
SATKER KEPOLISIAN DAERAH
SUMATERA UTARA**

**Dion Sofianto Purba
NPM : 1820050051**

ABSTRACT

The purpose of this research is basically to be able to find out, test and analyze the effect of budget planning, human resource competence, organizational commitment to budget absorption in the North Sumatra Regional Police. The research used a qualitative descriptive method with a survey approach. Meanwhile, the data analysis used the SEM-PLS approach. The research findings resulted : First, budget planning does not have a significant effect on budget absorption in the North Sumatra Regional Police. Second, the competence of human resources does not have a significant effect on budget absorption in the North Sumatra Regional Police. Third, organizational commitment has a significant effect on budget absorption in the North Sumatra Regional Police. In maximizing the absorption of the budget in the North Sumatra Regional Police, the budget plan needs to be structured both in the short, medium and long term. One of the efforts to improve the competence of human resources can be done through the recruitment of employees / personnel based on educational level qualifications and ownership of certification. Meanwhile, the leadership can increase organizational commitment by providing continuous motivation.

Keywords: budget planning, human resource competence, organizational commitment, budget absorption.

KATA PENGANTAR

Dengan rasa syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kesehatan dan kelimpahan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran pada Satker Kepolisian Daerah Sumatera Utara”**.

Penyusunan Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan Strata-2 (S-2) Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak menerima bantuan serta dorongan dari berbagai pihak sehingga dapat menyelesaikan proposal ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya teristimewa buat semua keluarga atas segala daya dan upaya yang telah memberikan dukungan dan doa'nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

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

1. Bapak **Dr. Syaiful Bahri, M.AP**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Drs. Junaina Alsa, Apt, M.M**, selaku Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Ibu **Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA.,CPA.**, selaku Ketua Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Pembimbing II yang telah meluangkan waktu tenaga dan pikiran serta memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
4. Ibu **Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si.,Ak,CA.**, selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Pembimbing I yang telah meluangkan waktu tenaga dan pikiran serta memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Seluruh Staf Biro Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Buat teman-temanku yang selama ini telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis, serta pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis.
8. Sahabat-sahabat yang memberikan dorongan dan motivasi dalam menyelesaikan tesis, meluangkan waktu kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi materi maupun penulisannya. Untuk itu penulis mengharapkan

saran maupun kritik yang membangun guna penyempurnaan tesis ini, serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Medan, Mei 2021
Penulis

DION SOFIANTO PURBA
1820050051

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	12
1.3. Rumusan Masalah	13
1.4. Tujuan Penelitian	14
1.5. Manfaat Penelitian	15
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Landasan Teori.....	16
2.1.1. Penyerapan Anggaran	16
2.1.1.1. Pengertian Penyerapan Anggaran	16
2.1.1.2. Tingkat Penyerapan Anggaran	18
2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran	20
2.1.1.4. Indikator Penyerapan Anggaran.....	22
2.1.2. Perencanaan Anggaran	22
2.1.2.1. Pengertian Perencanaan Anggaran.....	22

2.1.2.2. Belanja Pemerintah Pusat/Daerah	30
2.1.2.3. Indikator Perencanaan Anggaran	32
2.1.3. Kompetensi Sumber Daya Manusia	33
2.1.3.1. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	33
2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	36
2.1.3.3. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	39
2.1.4. Komitmen organisasi	40
2.1.4.1. Pengertian Komitmen organisasi.....	40
2.1.4.2. Indikator Komitmen organisasi.....	45
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan	46
2.3. Kerangka Konsep	48
2.4. Hiopotesis.....	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
3.1. Pendekatan Penelitian	54
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	54
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	55
3.4. Defenisi Operasional.....	57
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6. Skala Pengukuran Variabel.....	59
3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
3.8. Teknik Analisis Data.....	66
3.9. Uji Hipotesis	67

3.8.1. Analisis SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>).....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
4.1. Hasil Penelitian	75
4.1.1. Deskripsi Profil Responden	75
4.1.1.1. Pengertian Penyerapan Anggaran	75
4.1.1.2. Profil Responden Berdasarkan Usia.....	76
4.1.1.3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	76
4.1.1.4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja .	77
4.1.1.5. Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	78
4.1.2. Statistik Deskriptif Responden	79
4.1.3. Hasil Penelitian Analisis SEM-PLS.....	82
4.1.3.1. Evaluasi Dalam Pengukuran Model (Outer Model).....	82
4.1.3.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)....	92
4.1.3.3. Pengujian Hipotesis Hasil Penelitian	94
4.2. Pembahasan	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	108
5.1. Kesimpulan	108
5.2. Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	115

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Perbandingan RPD/RPA dengan Realisasi Anggaran Kepolisian Daerah Sumatera Utara (Per-triwulan).....	2
Tabel 1.2. Kualifikasi Pendidikan Personel Polri Bidang Perencanaan Umum dan Anggaran Kepolisian Daerah Sumatera Utara	7
Tabel 1.3. Pengembangan SDM Perencanaan Anggaran Polda Sumatera Utara	7
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	46
Tabel 3.1. Pelaksanaan Waktu Penelitian	55
Tabel 3.2. Satuan Kerja Pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara	56
Tabel 3.3. Defenisi Operasional Variabel	57
Tabel 3.4. Skor Pendapat Responden.....	59
Tabel 3.5. Uji validitas Perencanaan Anggaran	61
Tabel 3.6. Uji validitas Kompetensi Sumber Daya Manusia	62
Tabel 3.7. Uji validitas Komitmen Organisasi	63
Tabel 3.8. Uji validitas Penyerapan Anggaran.....	64
Tabel 3.9 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	65
Tabel 4.1. Jenis Kelamin	75
Tabel 4.2. Usia.....	76
Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan	76
Tabel 4.4. Masa Kerja	77
Tabel 4.5. Jabatan.....	78

Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	79
Tabel 4.7. Convergent Validity Perencanaan Anggaran	83
Tabel 4.8. Convergent Validity Kompetensi Sumber Daya Manusia	83
Tabel 4.9. Convergent Validity Komitmen Organisasi	84
Tabel 4.10. Convergent Validity Penyerapan Anggaran	84
Tabel 4.11. Convergent Validity Perencanaan Anggaran	87
Tabel 4.12. Convergent Validity Kompetensi Sumber Daya Manusia	87
Tabel 4.13. Convergent Validity Komitmen Organisasi	88
Tabel 4.14. Convergent Validity Penyerapan Anggaran	88
Table 4.15. First Analysis Discriminant Validity Pada <i>Average Variance</i> <i>Extracted (AVE)</i>	89
Table 4.16. Outer Loading	90
Table 4.17. Secondy Analysis Discriminant Validity Pada <i>Average Variance</i> <i>Extracted (AVE)</i>	91
Table 4.18. Composite Reliability	92
Tabel 4.19. <i>R-Square</i>	92
Table 4.20. Uji Hipotesis.....	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka konseptual	52
Gambar 3.1. Model Struktural PLS Penelitian	69
Gambar 4.1. First Outer Loading	85
Gambar 4.2. Scond Outer Loading	86
Gambar 4.3. Third Outer Loading	90
Gambar 4.4. Model Struktural (Inner Model)	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran merupakan alat ekonomi terpenting yang dimiliki pemerintah dalam upaya mengerahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin keberlanjutan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. (Mardiasmo, 2002; Sayuti, Majid & Juardi, 2018; Rahmaini, *dkk*, 2014). Tingkat penyerapan anggaran pemerintah pusat dan daerah kerap menjadi topik pembicaraan para pemerhati ekonomi, sebagai salah satu indikator gagalnya birokrasi. Tidak semua dana yang dialokasikan dapat dimanfaatkan pemerintah dalam memicu munculnya dana menganggur (Rahmaini, *dkk*, 2014). Dalam pelaksanaan anggaran belanjanya, pemerintah Republik Indonesia selalu dihadapkan pada satu masalah klasik yang selalu terjadi yakni permasalahan dalam penyerapan anggaran.

Salah satu permasalahan dalam pengelolaan anggaran pemerintahan atau organisasi sektor publik adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun, sehingga menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Sukendri, 2011). World Bank (2015) juga menyebut bahwa negara-negara berkembang seperti halnya Indonesia, mempunyai permasalahan yang seragam dalam penyerapan anggaran, yang disebut “*slow back-loaded*”, artinya penyerapan rendah pada awal sampai pertengahan tahun anggaran, namun melonjak pada masa memasuki akhir tahun

anggaran. Rasio pada realisasi terhadap anggaran membuktikan telah terserapnya anggaran dalam berbagai program/kegiatan yang telah ditetapkan.

Hasil observasi awal pada objek penelitian ditemukan berbagai fenomena sebagai suatu permasalahan yang terdapat dilingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Diantara fenomena tersebut adalah *pertama, penyerapan anggaran*. Dimana dalam penyerapan anggaran, Kepolisian Daerah Sumatera Utara tidak optimal dalam penggunaan anggaran pada saat mengalokasikan anggaran yang tersedia. Hal dapat dikemukakan pada Tabel 1.1.

Tabel.1.1.
Perbandingan RPD/RPA dengan Realisasi Anggaran
Kepolisian Daerah Sumatera Utara
(Per-triwulan)

NO	TAHUN ANGGARAN	PAGU	TW	RPD / RPA		REALISASI		SISA ANGGARAN	
1	2020	839.884.326.000	I	209.971.081.000	25%	148.932.381.803	18%	55.705.596.624	7%
			II	419.942.163.000	50%	326.893.062.274	39%		
			III	629.913.244.000	75%	541.334.727.244	64%		
			IV	839.884.326.000	100%	784.178.729.376	93%		
2	2019	859.845.098.000	I	214.961.274.500	25%	187.306.112.138	22%	75.666.368.624	9%
			II	429.922.549.000	50%	377.090.792.764	44%		
			III	644.883.823.500	75%	567.429.777.810	66%		
			IV	859.845.098.000	100%	784.178.729.376	91%		
3	2018	912.662.334.000	I	228.165.583.500	25%	118.870.385.428	13%	71.187.662.052	8%
			II	456.331.167.000	50%	308.478.353.562	34%		
			III	684.496.750.500	75%	572.809.466.495	63%		
			IV	912.662.334.000	100%	841.474.671.948	92%		
4	2017	639.143.819.000	I	159.785.954.750	25%	141.521.345.526	22%	60.463.005.277	9%
			II	319.571.909.500	50%	262.954.531.136	41%		
			III	479.357.864.250	75%	402.602.694.588	63%		
			IV	639.143.819.000	100%	578.680.813.723	91%		
5	2016	612.702.408.000	I	153.175.602.000	25%	120.572.117.290	20%	88.475.811.088	14%
			II	306.351.204.000	50%	272.597.830.394	44%		
			III	459.526.806.000	75%	382.685.415.746	62%		
			IV	612.702.408.000	100%	524.226.596.912	86%		

Sumber Data : SMAP Polda Sumut, 2021

Pada Tabel 1.1. diperoleh informasi bahwa dari tahun 2016 hingga tahun 2020 sisa anggaran mengalami fluktuasi (naik turun), namun sisa anggaran pada tahun 2020 yang paling sedikit dalam pengertian penggunaan anggaran mulai menunjukkan perbaikan dalam pemanfaatannya, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Kepolisian Daerah Sumatera Utara dalam mengelola anggaran semakin baik. Namun bila dilihat dari tingkat penyerapannya selama empat triwulan setiap tahunnya dalam rentang tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Informasi yang diperoleh dari Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa realisasi anggaran di triwulan pertama dan kedua lebih sedikit dari Rencana Penarikan Dana atau Rencana Penyerapan Anggaran (RPD/RPA), sehingga pada triwulan ketiga dan keempat mengalami penumpukkan. Lambannya penyerapan anggaran atau penumpukan anggaran di triwulan akhir tentu dapat menimbulkan risiko akuntabilitas keuangan, seperti memaksakan pelaksanaan kegiatan yang tidak perlu, lemahnya komitmen dalam mempengaruhi partisipasi kegiatan, serta menurunnya kualitas pelaksanaan kegiatan. Dalam penelitian Abdullah, *dkk.* (2015) menyatakan ada beberapa penyebab mengapa daya serap anggaran di pemerintah daerah jarang mencapai seratus persen. **Pertama**, penetapan anggaran daerah (disebut Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah atau APBD) yang terlambat, sehingga waktu pelaksanaannya tidak sampai satu tahun. **Kedua**, sisa anggaran tahun sebelumnya (SiLPA), yang membebani pelaksanaan anggaran pada tahun berkenaan. **Ketiga**,

adanya perubahan anggaran, yakni penyesuaian atas perkembangan terkini anggaran belanja daerah.

Adapun fenomena *kedua* permasalahan dilingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara adalah berhubungan dengan *perencanaan anggaran*. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penyerapan anggaran tidak optimal pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dilihat dari segi perencanaan anggaran yaitu :

- a) Penyusunan Rencana Penarikan Dana/Rencana Penyerapan Anggaran yang kurang optimal sehingga mengakibatkan terjadinya penumpukan penarikan anggaran diakhir tahun; b) Kurangnya koordinasi yang efektif pelaksana kegiatan dalam penentuan jadwal/rencana kegiatan dan kebutuhan anggaran yang ideal; c) Dokumen perencanaan anggaran yang disusun masih terdapat kesalahan hal ini disebabkan karena operator sering melakukan copy paste dari usulan kebutuhan tahun sebelumnya; d) Perencanaan kegiatan anggaran yang disusun belum mencakup keseluruhan kebutuhan dan cenderung tidak proporsional sehingga sering dilakukan revisi anggaran mengakibatkan keterlambatan penyerapan anggaran; e) Terlambatnya usulan kebutuhan anggaran Satuan Kerja karena proses usulan masih bersifat offline; f) Proses persetujuan dari pimpinan terhadap usulan kebutuhan anggaran Satuan Kerja relatif lama sehingga review atau peninjauan ulang oleh pimpinan akan berdampak pada terlambatnya usulan kebutuhan anggaran.

Perencanaan anggaran diartikan sebagai suatu rancangan sebagai pengendali dan penentu arah yang akan ditempuh oleh suatu organisasi sektor publik atau pemerintahan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Permasalahan

yang timbul didalam perencanaan anggaran disebabkan karena konsep perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran berdampak kepada program kerja yang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Selain itu, masalah yang terjadi pada perencanaan juga terjadi karena adanya anggapan anggaran yang diusulkan tidak semuanya akan disetujui (Ningsih, 2017).

Pada dasarnya perencanaan anggaran memiliki faktor yang dapat mempengaruhi terhadap penyerapan anggaran. Dalam penelitian Herriyanto (2012) menemukan bahwa perencanaan anggaran dapat mempengaruhi terhadap penyerapan anggaran, hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Malahayati (2015), Setyawan (2016), (Monik Zarinah, 2014) dan (Dadan Ramdhani, 2017) yang menyatakan bahwa faktor perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Nurjannah (2016) yang menyatakan sebaliknya bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Sedangkan fenomena *ketiga*, permasalahan dilingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara adalah tentang kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Permasalahan kompetensi sumber daya manusia, diantaranya adalah:

- a) Kompetensi SDM Polri yang dimiliki belum sesuai dengan harapan organisasi hal ini disebabkan karena tingkat Pendidikan umum SDM fungsi perencanaan umum dan anggaran Polri dari 326 (tiga ratus dua puluh enam) personil terdapat tingkat pendidikan umum S2 sebanyak 26 (dua puluh enam) orang atau 7%, tingkat pendidikan S1 sebanyak 115 (seratus lima belas) orang atau 35%, tingkat Pendidikan D3 sebanyak 14 (empat belas) orang atau 4% dan tingkat Pendidikan

SMU sederajat sebanyak 171 (seratus tujuh puluh satu) orang atau 52%; b) Belum optimalnya tingkat pendidikan dan pelatihan fungsi perencanaan umum dan anggaran Polri, dari 326 (tiga ratus dua puluh enam) personil polri yang bertugas pada fungsi perencanaan umum dan anggaran yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan hanya sebanyak 59 (lima puluh sembilan) orang atau 18%; c) Kurangnya kesempatan Personil untuk mengikuti pelatihan fungsi perencanaan umum dan Anggaran Polri karena minimnya dukungan anggaran dan sedikitnya kouta seleksi pendidikan dan pengembangan; d) masih adanya penempatan personil pada fungsi Perencanaan umum dan Anggaran Polri yang tidak sesuai dengan minat dan bakat; e) Kurangnya motivasi kinerja personil bertugas di bidang Perencanaan Umum dan Anggaran Polri; f) Keterlambatan penunjukan pejabat perbendaharaan/pengelolaan keuangan mengakibatkan keterlambatan penyerapan anggaran; g) pergantian operator SDM bidang perencanaan dan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara sering terjadi mengakibatkan SDM yang baru mengalami kendala dalam hal penyusunan anggaran satuan kerja kurang optimal.

Pada saat ini keberadaan sumber daya manusia dilingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara berdasarkan kualifikasi pendidikan dapat dikemukakan pada Tabel 1.2. di bawah ini :

Tabel 1.2
Kualifikasi Pendidikan Personel Polri
Bidang Perencanaan Umum dan Anggaran
Kepolisian Daerah Sumatera Utara

NO	UNIT SATUAN KERJA	KUALIFIKASI PENDIDIKAN UMUM							JUMLAH
		S2		S1		D3		SMU	
		AKUNTANSI	NON AKUNTANSI	AKUNTANSI	NON AKUNTANSI	AKUNTANSI	NON AKUNTANSI		
1	SATKER POLDA	0	16	0	65	0	14	59	154
2	SATKER WILAYAH	0	10	0	50	0	0	112	172
JUMLAH		0	26	0	115	0	14	171	326

Sumber Data : SIPP Polda Sumut, 2021

Permasalahan kompetensi sumber daya manusia yang mengelola keuangan pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara di antaranya adalah SDM kurang paham dalam rangka tata kelola perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran, hal ini dapat dibuktikan dengan klasifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani terkait perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran sesuai dengan informasi pada Tabel 1.2 .

Tabel 1.3
Pengembangan SDM Perencanaan Anggaran Polda Sumut

NO	KEGIATAN	TAHUN ANGGARAN					JUMLAH
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	PELATIHAN PERENCANAAN ANGGARAN	7	10	8	6	3	34
2	DIKBANGSPES PERENCANAAN ANGGARAN	3	5	7	6	4	25
JUMLAH		10	15	15	12	7	59

Sumber : Biro SDM dan SPN Polda Sumut, 2021

Berdasarkan Tabel 1.3. dapat dijelaskan bahwa kegiatan pelatihan bidang perencanaan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara masih belum optimal disebabkan karena kurangnya dukungan dari Pimpinan yang sering kali

mengabaikan bahwa pentingnya pelatihan bidang perencanaan ini. Padahal Personel Polda Sumut pun tidak ada yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan tugasnya di bidang perencanaan anggaran. Hal ini mengakibatkan kualitas SDM dalam pengelolaan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara masih kurang optimal.

Dalam penelitian Anfujatin (2016) permasalahan sumber daya manusia terjadi berawal dari rangkap tugas dalam panitia pengadaan, hal ini karena tidak seimbang antara paket pekerjaan dengan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan peraturan sehingga mengakibatkan belum optimalnya dalam penyerapan anggaran. Sumber daya manusia merupakan faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja.

Optimalisasi penyerapan anggaran tentu tidak terlepas dari kompetensi sumber daya manusia. Maka dengan demikian Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara, yang merupakan sebagai aparat mengelola keuangan, hendaknya memiliki kompetensi yang baik. Sebab kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor yang dapat mempengaruhi terhadap optimalisasi penyerapan anggaran. Dalam penelitian Setyawan (2016), menemukan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja disebabkan faktor sumber daya manusia. Begitu juga Ningsih (2017) menemukan ternyata sumber daya manusia (SDM) berpengaruh pada penyerapan anggaran. Akan tetapi, hasil penelitian yang menyatakan bahwa faktor sumber daya manusia tidak berpengaruh pada penyerapan anggaran, ternyata tidak didukung oleh hasil

penelitian (Arif & Halim, 2013), yang menyatakan sebaliknya bahwa sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

Selanjutnya fenomena *keempat* permasalahan dilingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara adalah berhubungan dengan *komitmen organisasi*. Berdasarkan hasil identifikasi masalah, ditemukan bahwa : a) Personel Polri yang ditempatkan dan bertugas pada fungsi perencanaan umum dan anggaran masih menganggap bukan sebagai tempat yang favorit sehingga banyak personel Polri terpaksa ditempatkan pada bidang perencanaan umum dan anggaran; b) Penempatan personil pada fungsi perencanaan dan anggaran Polri belum melalui tahapan assessment karena sangat sedikit peminat untuk mengisi tugas fungsi perencanaan umum dan anggaran; c) Kurangnya motivasi kinerja personil dalam bertugas di bidang Perencanaan Umum dan Anggaran Polri; d) Belum ada seleksi minat dan bakat personil bidang Perencanaan Umum dan Anggaran Polri.

Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan

dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional sehingga berakibat terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

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

Minimnya pengawasan yang dilakukan pimpinan Satuan Kerja dalam pelaksanaan kegiatan dan anggaran, dan pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai perencanaan menjadi gambaran masih minimnya komitmen organisasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran Satuan Kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Herriyanto (2012) juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Malahayati (2015), Setyawan (2016), (Monik Zarinah, 2014) dan (Dadan Ramdhani, 2017) yang menyatakan bahwa faktor perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, sedangkan menurut penelitian oleh

(Nurjannah, 2016) menyatakan sebaliknya yaitu perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Hasil penelitian yang kontradiktif sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yumiati dkk, (2016) bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, namun Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh negative terhadap penyerapan anggaran, sedangkan penelitian Alumbida (2015) menunjukkan bahwa perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja, tetapi secara parsial Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Dalam lingkung lebih luas berhubungan dengan faktor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran melalui faktor perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi ditemukan dari hasil penelitian Utomo (2014) dan Rifai (2016) yang mengemukakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Ada hubungan positif dan signifikan secara simultan antara perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran ditemukan dari hasil penelitian Monik Zarinah (2014). Sedangkan hasil penelitian Priatno dan Khusaini (2013), menyatakan bahwa faktor sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian (Nurjannah, 2016), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif

signifikan secara simultan antara komitmen organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan dalam penyerapan anggaran dengan menetapkan judul penelitian: “Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran pada Satker Kepolisian Daerah Sumatera Utara ”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi oleh peneliti, yaitu :

- a. Penyusunan Rencana Penarikan Dana / Rencana Penyerapan Anggaran yang kurang optimal sehingga mengakibatkan terjadinya penumpukan penarikan anggaran diakhir tahun.
- b. Perencanaan kegiatan anggaran yang disusun belum mencakup keseluruhan kebutuhan dan cenderung tidak proporsional sehingga sering dilakukan revisi anggaran mengakibatkan keterlambatan penyerapan anggaran.
- c. Keterlambatan penunjukan pejabat perbendaharaan / pengelolaan keuangan mengakibatkan keterlambatan penyerapan anggaran.
- d. Bahwa kompetensi SDM Polri pada bidang perencanaan dan anggaran belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi hal ini masih sering terjadi copy paste dan terjadi kesalahan dalam rangka penyusunan dokumen perencanaan anggaran.

- e. Terlambatnya usulan kebutuhan anggaran Satuan Kerja karena proses usulan masih bersifat offline.
- f. Proses persetujuan dari pimpinan terhadap usulan kebutuhan anggaran Satuan Kerja relatif lama sehingga review atau peninjauan ulang oleh pimpinan akan berdampak pada terlambatnya usulan kebutuhan anggaran.
- g. Pergantian operator SDM bidang perencanaan dan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara sering terjadi mengakibatkan SDM yang baru mengalami kendala dalam hal penyusunan anggaran satuan kerja kurang optimal
- h. Kurangnya komitmen organisasi menyebabkan kurangnya kualitas pelaksanaan program kegiatan anggaran.
- i. Komitmen organisasi belum dapat dimaksimalkan pada Satuan Kerja diakibatkan beban kerja yang cukup tinggi membuat para Satker kurang fokus sehingga mempengaruhi kinerja yang tepat waktu.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara ?
- b. Apakah ada pengaruh Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara?
- c. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan memperkaya pengetahuan tentang sistem pengelolaan perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
- b. Sebagai bahan referensi dan dapat diaplikasikan oleh pihak – pihak yang berkementingan dan menjadi solusi dalam pemecahan masalah yang diperoleh dalam bidang perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Penyerapan Anggaran

2.1.1.1. Pengertian Penyerapan Anggaran

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

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

Secara lebih mudah, masyarakat umum menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang diamati adalah entitas pemerintahan atau organisasi sektor publik, maka penyerapan anggaran dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tertera dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu. Senada dengan pendapat Halim, menurut Kuncoro (2013) bahwa penyerapan anggaran adalah salah satu dari beberapa tahapan dalam siklus anggaran yang dimulai dari partisipasi anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat/Daerah (DPR/DPRD), penyerapan

anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran. Kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pada ketercapaian target anggaran, seperti seberapa besar yang berhasil dicapai. Penilaian terhadap kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja aktual dengan yang dianggarkan (Mardiasmo, 2009).

Sedangkan menurut Lusiana (1997) dalam Adi (2013) menyatakan bahwa kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi penyerapan anggaran sesuai dengan prestasi fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa prestasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relatif sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang telah direncanakan. Sederhananya, dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa suatu penyerapan anggaran dikategorikan baik apabila telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan. Terdapat dua sudut pandang mengenai rendahnya penyerapan anggaran (Arif & Halim, 2013), adapun pendapat tersebut sebagai berikut:

1. Penyerapan anggaran yang dimaksud adalah realisasi anggaran pada akhir tahun dibandingkan dengan anggarannya.
2. Dari segi ketidak-proporsionalitasnya penyerapan anggaran.

Selanjutnya menurut Lubis (1993) dalam Anggraeni (2012), mengatakan bahwa efektivitas penyerapan anggaran lebih menekankan pada pencapaian segala sesuatu yang dilaksanakan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat, dan selamat. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Tepat, diartikan bahwa apa yang dikehendaki tercapai memenuhi target dan apa yang diinginkan menjadi realitas.
2. Cepat, diartikan bahwa pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sesuai atau sebelum waktu yang ditetapkan.
3. Hemat, diartikan bahwa tidak terjadi pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Selamat, diartikan bahwa tidak mengalami hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau seluruh usaha pencapaian tujuan.

2.1.1.2. Tingkat Penyerapan Anggaran

Menurut Noviwijayadan Rohman (2013), pengukuran penyerapan anggaran satuan kerja adalah proporsi/persentase jumlah anggaran yang telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran terhadap jumlah pagu anggaran. Sedangkan menurut Kuncoro (2013) Tingkat penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana yang telah dicapai oleh instansi.

Suhartono (2011:54) menjelaskan proporsional berarti penyerapan anggaran relatif memenuhi jumlah persentase yang hampir sama pada setiap periode dengan target penyerapan anggaran yang proporsional adalah 25% per-triwulan. Proporsionalitas penyerapan anggaran ini diukur dengan menghitung selisih antara tingkat realisasi anggaran per-triwulan dengan target penyerapan anggaran per-triwulan. Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan

jika 100 persen dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap yang telah menyebabkan realokasi dana atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja(Zarinah, 2016).

Hingga saat ini pemerintah pusat maupun daerah belum memiliki definisi baku tentang standar dari berapa persen suatu daerah masuk dalam kategori mengalami keminiman penyerapan anggaran, namun beberapa daerah yang memiliki pakta integritas yang kemudian ditanda-tangani oleh Kepala SKPD, bahwa suatu pemerintah daerah akan tercatat mengalami keminiman serapan anggaran apabila sampai dengan akhir tahun tidak mampu merealisasikan 95 persen dari total APBD pagu anggaran yang telah disusun (Arif & Halim, 2013). Indikator yang tidak kalah pentingnya dengan cara melihat sejauh mana SKPD sebagai pengguna anggaran dan pengguna barang dalam menyerap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dapat memenuhi prinsip hemat, tidak mewah, efektif, efisien dan sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan(Zarinah, 2016).

Mengacu pada teori ekonomi makro, belanja pemerintah merupakan salah satu elemen untuk menjaga pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Penyerapan anggaran, khususnya belanja barang dan jasa, memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Setiap instansi pemerintah harus mengatur pengeluarannya agar berjalan lancar dan dapat mendukung keberhasilan pencapaian sasaran pembangunan nasional. Penyerapan anggaran tidak diharuskan mencapai 100 persen, tetapi penyerapan anggaran diharapkan

mampu memenuhi setidaknya-tidaknya lebih dari 95 persen anggaran yang telah ditetapkan.

Tinggi rendahnya penyerapan anggaran dalam suatu SKPD menjadi tolok ukur kinerja dari SKPD tersebut. Kinerja sektor publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, berapa yang berhasil dicapai. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis perbedaan atau selisih antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan (Mardiasmo, 2009).

2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran.

Anggaran sebagai salah satu sumber dana yang digunakan dalam kegiatan membangun kepentingan masyarakat pada penyusunannya harus memperhitungkan kemungkinan rencana belanja dana yang baiknya digunakan secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

Perencanaan anggaran tersusun dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah. Perencanaan pembangunan daerah ini disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Dokumen perencanaan memuat kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan secara utuh sasaran hasil kinerja pembangunan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka anggaran yang disebut dengan rencana kerja.

Setiap Rencana Kerja menjadi landasan dalam pelaksanaan koordinasi dan monitoring implementasi rencana dalam maksud menghasilkan setiap sasaran hasil kinerja pembangunan. Dokumen perencanaan di daerah menurut Pinto (2013) diantaranya adalah:

1. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) merupakan rencana untuk mencapai tujuan dibentuknya pemerintahan daerah provinsi sesuai Undang-Undang tentang Pembentukan Daerah.
2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah merupakan arah pembangunan yang ingin dicapai daerah dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, sesuai masa bakti Kepala Daerah terpilih yang disusun berdasarkan visi, misi, dan program Kepala Daerah.
3. Rencana Strategis (Renstra) Satuan Kerja Perangkat Daerah, Renstra SKPD adalah dokumen perencanaan SKPD yang berjangka waktu 5 (lima) tahun, disusun dalam rangka mengoperasionalkan RPJM Daerah sesuai tugas dan fungsi masing-masing SKPD sesuai bidang urusan yang menjadi kewenangan daerah.
4. Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Daerah, RKP Daerah yang merupakan rencana pembangunan tahunan daerah, wajib disusun oleh Daerah sebagai landasan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).
5. Rencana Kerja (Renja) Satuan Kerja Perangkat Daerah, Renja SKPD merupakan dokumen rencana pembangunan masing-masing SKPD yang berjangka waktu 1 (satu) tahun, memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD yang bersangkutan

berdasarkan urusan yang menjadikewenangan daerah, sasaran (indikator) hasil dan keluaran yang terukur, beserta rincian pendanaannya.

2.1.1.4. Indikator Penyerapan Anggaran

Menurut Hendris Herriyanto (2012), indikator yang digunakan terhadap penyerapan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran.
2. Kosentrasi dalam pelaksanaan program kegiatan.
3. Konsistensi pelaksanaan kegiatan / Ketepatan jadwal penarikan dana.

2.1.2. Perencanaan Anggaran.

2.1.2.1. Pengertian Perencanaan Anggaran.

Perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan tindakan pada masa yang akan datang, sehingga penting dilakukan sebelum melaksanakan suatu kegiatan/pekerjaan. Menurut Mardiasmo (2009) perencanaan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Notoatmodjo (2003:14) “perencanaan adalah inti manajemen karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan di dasarkan pada rencana tersebut”. Apabila perencanaan bisa dijalankan secara teratur, maka tidak akan timbul permasalahan.

Tahap awal penyusunan/perencanaan anggaran, pemerintah pusat menyampaikan pokok-pokok kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro tahun anggaran berikutnya kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) selambat-lambatnya pertengahan Bulan Mei tahun berjalan. Berdasarkan hasil pembahasan kerangka ekonomi makro dan pokok-pokok kebijaksanaan umum dan prioritas

anggaran untuk dijadikan acuan bagi setiap kementerian Negara/Lembaga dalam penyusunan usulan anggaran.

Dalam rangka penyusunan rancangan APBN, menteri/pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran/pengguna barang menyusun rencana kerja dan anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) tahun berikutnya. RKA-KL disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai, disertai dengan perkiraan belanja untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran yang sedang disusun. RKA-KL tersebut disampaikan kepada DPR untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan rancangan APBN. Hasil pembahasan RKA-KL disampaikan kepada Menteri Keuangan sebagai bahan penyusunan rancangan undang-undang tentang APBN tahun berikutnya.

Penyusunan rencana kerja mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL). Penyusunan rencana kerja kementerian Negara/lembaga untuk periode 1 (satu) tahun dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL). Untuk selanjutnya, petunjuk teknis penyusunan RKA-KL ditetapkan setiap tahun melalui Keputusan Menteri Keuangan.

Reformasi di bidang penyusunan anggaran juga diamanatkan dalam Undang-Undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang memuat berbagai perubahan mendasar dalam pendekatan penyusunan anggaran. Perubahan mendasar tersebut, meliputi aspek-aspek penerapan pendekatan penganggaran

dengan prospektif jangka menengah (Medium Term Expenditure Framework), penerapan penganggaran secara terpadu (Unified Budget), dan penerapan penganggaran berdasarkan kinerja (Performance Budget). Dengan menggunakan pendekatan penyusunan anggaran tersebut, maka penyusunan rencana kerja dan anggaran diharapkan akan semakin menjamin peningkatan keterkaitan antara proses perencanaan dan penganggaran (planning and budgeting).

Pemerintah Pusat mengajukan Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang APBN tahun berikutnya disertai dengan nota keuangan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPR pada bulan Agustus. Pembahasan RUU APBN dilakukan sesuai dengan undang-undang yang mengatur susunan dan kedudukan DPR. Dalam pembahasan ini DPR dapat mengajukan usul yang mengakibatkan perubahan jumlah penerimaan dan pengeluaran dalam rancangan undang-undang APBN. Pengambilan keputusan oleh DPR mengenai RUU APBN dilakukan selambat-lambatnya dua bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan. APBN yang disetujui oleh DPR terinci dalam dengan unit organisasi, fungsi, sub fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja. Apabila DPR tidak menyetujui rancangan undang-undang tentang APBN yang diajukan pemerintah, maka pemerintah dapat melakukan pengeluaran setinggi-tingginya sebesar angka APBN tahun anggaran sebelumnya.

Proses perencanaan dan penyusunan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai berikut :

- a. Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Penyusunan RKPD merupakan tahapan awal dalam perumusan APBD. RKPD merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan menggunakan bahan dari Rencana Kerja SKPD untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang mengacu kepada Rencana Kerja Pemerintah Pusat. RKPD tersebut memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan dan kewajiban daerah, rencana kerja yang terukur dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah, pemerintah daerah maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. RKPD disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.

- b. Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara.

Setelah RKPD ditetapkan, Pemerintah daerah perlu menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang kemudian menjadi acuan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD. Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program-program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk setiap urusan pemerintahan daerah yang disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan yang disertai dengan asumsi yang mendasarinya.

c. Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS).

Selanjutnya berdasarkan KUA yang telah disepakati, pemerintah daerah menyusun rancangan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Rancangan PPAS tersebut disusun dengan tahapan; menentukan skala prioritas untuk urusan wajib dan urusan pilihan; menentukan urutan program untuk masing-masing urusan; dan menyusun plafon anggaran sementara untuk masing-masing program.

d. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD.

Selanjutnya menyusun RKA-SKPD yang memuat rencana pendapatan, rencana belanja untuk masing-masing program dan kegiatan, serta rencana pembiayaan untuk tahun yang direncanakan dijabarkan sampai dengan penjabaran objek pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya. RKA-SKPD juga memuat informasi tentang urusan pemerintahan daerah, organisasi, standar biaya, prestasi kerja yang akan dicapai dari program dan kegiatan.

e. Penyiapan Raperda APBD.

Selanjutnya, berdasarkan pada RKA-SKPD yang telah disusun oleh SKPD dilakukan pembahasan penyusunan Raperda oleh TAPD. Pembahasan oleh TAPD dilakukan untuk menelaah kesesuaian antara RKA-SKPD dengan KUA, PPA, prakiraan maju yang telah disetujui tahun anggaran sebelumnya, dan dokumen perencanaan lainnya, serta capaian kinerja, indikator kinerja, kelompok sasaran kegiatan, standar analisis belanja, standar satuan harga,

standar pelayanan minimal, serta sinkronisasi program dan kegiatan antar SKPD.

f. Penetapan APBD

Rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD yang telah dievaluasi ditetapkan oleh kepala daerah menjadi peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD. Penetapan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD tersebut dilakukan paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran sebelumnya.

Menurut Yunanto (2011) beberapa permasalahan yang sering terjadi dalam perencanaan anggaran, yang mengakibatkan rendahnya penyerapan anggaran adalah 1) Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan; 2) Data pendukung yang tidak lengkap pada saat penyusunan anggaran; 3) Salah penentuan akun, sehingga perlu melakukan revisi dokumen anggaran; 4) Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah/tidak sesuai harga pasar; 5) Adanya penyesuaian harga karena adanya kebijakan pemerintah (eskalasi); 6) Tidak mengalokasikan / menganggarkan biaya pendukung dan administrasi pengadaan; 7) Term of Reference (TOR) salah / tidak lengkap; 8) Rencana Anggaran Biaya (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya; dan 9) Tidak adanya formalisasi rencana penarikan dana.

Anggaran merupakan suatu rencana, anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu

yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran merupakan proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Penganggaran dalam organisasi sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Anggaran (perencanaan keuangan) merupakan managerial plan for action untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi(Mardiasmo,2009).

Suatu anggaran harus disusun secara rapi, jelas, rinci dan komprehensif. Proses penganggaran harus dilakukan secara jujur dan transparan serta dilaporkan sesuai dengan standar akuntansi pemerintah (SAP). Dalam penyusunan suatu anggaran, organisasi terlebih dahulu harus mengembangkan perencanaan strategis. Berdasarkan perencanaan strategis tersebut, anggaran mendapatkan kerangka acuan strategis. Di sini anggaran menjadi bermakna sebagai alokasi sumber daya (keuangan) untuk mendanai berbagai program dan kegiatan strategis (Yuwono,*dkk*, 2005). Mardiasmo (2002) mengemukakan aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi : 1) aspek perencanaan; 2) aspek pengendalian; 3) aspek akuntabilitas publik. Penganggaran sektor publik akan lebih efektif jika diawasi oleh lembaga pengawas khusus yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian anggaran. Anggaran sektor publik merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk :

- a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
- b. Merencanakan berbagai program kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya.
- c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
- d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang RKA-KL menjadi dasar dalam penyusunan rencana kerja. Adapun petunjuk teknis penyusunan RKA-KL ditetapkan setiap tahun melalui Keputusan Menteri Keuangan. RKA-KL adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang memuat program dan kegiatan suatu K/L dan sebagai bentuk penjabaran dari rencana kerja (Renja) K/L dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya. Setiap satuan kerja yang akan mengajukan sebuah kegiatan, harus menyusun *Term of Reference* (TOR) dan rencana Anggaran Biaya (RAB) disertai syarat-syarat pendukung administratif sesuai jenis kegiatan masing-masing. Dari kelengkapan pendukung nilai proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-KL) hingga terbitnya DIPA dimulai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga, Penyusunan RKA-KL harus menggunakan instrumen (1) Indikator kinerja,

merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja; (2) Standar biaya, Satuan biaya yang ditetapkan baik berupa standar biaya masukan maupun standar biaya keluaran sebagai acuan perhitungan kebutuhan anggaran dalam RKA-KL dan (3) Evaluasi kinerja, lemahnya perencanaan anggaran memungkinkan munculnya *underfinancing* atau *overfinancing* yang akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran.

2.1.2.2. Belanja Pemerintah Pusat/Daerah

Belanja Pemerintah Pusat merupakan bagian dari belanja negara dan digunakan untuk membiayai kegiatan pembangunan Pemerintah Pusat, baik yang dilaksanakan di pusat maupun di daerah (dekonsentrasi dan tugas perbantuan). Belanja Pemerintah Pusat dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis belanja, yaitu :

a. Belanja Pegawai

Belanja Pegawai adalah kompensasi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam bentuk uang maupun barang yang diberikan kepada pegawai pemerintah (pejabat negara, PNS dan Pegawai yang dipekerjakan oleh pemerintah yang belum berstatus PNS) yang bertugas di dalam maupun luar negeri, kecuali pekerjaan yang berkaitan dengan pembentukan modal. Belanja Pegawai dapat dibedakan menjadi Gaji, Tunjangan, Honorarium, Uang Lembur, Vakasi dan lain-lain.

b. Belanja Barang

Belanja Barang merupakan pengeluaran atas pembelian barang dan jasa yang habis pakai untuk memproduksi barang dan jasa yang dipasarkan

maupun tidak dipasarkan. Belanja Barang dapat dibedakan menjadi Belanja Barang dan Jasa, Belanja Pemeliharaan, Belanja Perjalanan Dinas, dan Belanja Honorarium yang terkait output kegiatan.

c. *Belanja Modal*

Belanja Modal adalah pengeluaran yang dilakukan dalam rangka pembentukan modal yang sifatnya menambah asset kementerian negara/lembaga dengan kewajiban untuk menyediakan biaya pemeliharaan. Dengan demikian, Belanja Modal merupakan pengeluaran anggaran untuk memperoleh asset tetap dan asset lainnya yang memberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi. Belanja modal dapat dibedakan menjadi Belanja Modal Tanah, Belanja Modal Peralatan dan Mesin, Belanja Modal Gedung dan Bangunan, Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan serta Belanja Modal Fisik Lainnya.

d. *Pembiayaan Bunga Utang*

Pembiayaan Bunga Utang merupakan pembayaran yang dilakukan atas kewajiban penggunaan pokok utang (principal outstanding), baik utang dalam negeri maupun luar negeri yang dihitung berdasarkan posisi pinjaman.

e. *Subsidi*

Subsidi adalah alokasi anggaran yang diberikan kepada perusahaan/lembaga yang memproduksi, menjual, mengekspor, atau mengimpor barang dan jasa untuk memenuhi hajat hidup orang banyak sedemikian rupa sehingga harga

jualnya dapat dijangkau oleh masyarakat. Belanja ini antara lain digunakan untuk penyaluran subsidi kepada perusahaan negara dan perusahaan swasta.

f. Belanja Bantuan Sosial

Belanja Bantuan Sosial yaitu transfer uang atau barang yang diberikan kepada masyarakat guna melindungi dari kemungkinan terjadinya resiko sosial. Belanja Bantuan Sosial dapat langsung diberikan kepada anggota masyarakat dan atau lembaga kemasyarakatan termasuk didalamnya untuk lembaga pemerintah bidang pendidikan dan keagamaan.(Ditjen Perbendaharaan,2009).

2.1.2.3. Indikator Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Adapun Indikator perencanaan anggaran,yaitu (Suhendri, 2011) :

- a. Partisipasi
- b. Akurasi data
- c. Pengesahan APBD
- d. Pendekatan dan instrument dalam penyusunan anggaran
- e. Perencanaan dan kebutuhan
- f. Revisi atau perubahan.

2.1.3. Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Spencer dan Spencer (1993), yang dikutip Sutrisno (2009), kompetensi merupakan suatu hal yang mendasari karakteristik dari seorang

individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Kompetensi juga berkaitan dengan efektifitas kinerja seorang individu dalam pekerjaannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 3, menjelaskan bahwa yang dimaksud kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS), baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap perilaku yang diperlukan dalam menunjang pelaksanaan tugas dalam jabatannya. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada di dalam sebuah organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai hasil belajar(Sutrisno, 2009).

Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. (Mc Ashan dalam Sudarmanto, 2009).

Pengertian dan arti kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab - akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation). (Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Moehariono, n.d.).

Berdasarkan dari definisi tersebut, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut : (1) Karakteristik dasar (underlying characteristic) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan. (2) Hubungan kausal (causally related) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat). (3) Kriteria (criterion referenced) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama (Hasibuan, 2016).

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat kita tarik suatu kesimpulan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk menunjang keterlaksanaan tugas sesuai dengan yang seharusnya. Oleh karena itu perlu untuk lebih menekankan kompetensi apa yang harus dikuasai oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi, agar dapat dinilai sebagai wujud dari hasil pelaksanaan tugas yang memberi dampak secara langsung terhadap pengalaman.

Terdapat tiga komponen utama pembentukan kompetensi (Hutapea dan Thoha, 2008) yaitu :

a. *Knowledge* (Pengetahuan)

Informasi yang dimiliki seorang individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya haruslah sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya akuntansi, anggaran dan pengorganisasian.

b. *Skill* (Kemampuan)

Keahlian yang dimiliki oleh seorang individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan lebih efisien.

c. *Attitude* (Perilaku)

Perasaan (senang dan tidak senang, suka dan tidak suka) atau reaksi/tindakan terhadap suatu rangsangan yang bersumber dari luar, misalnya reaksi terhadap kondisi perekonomian, perasaan terhadap penurunan laba.

Konsep dasar kompetensi bersumber dari konsep individu yang memiliki tujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja lebih baik. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh sebab itu, kemampuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan individu-individu yang ada di dalamnya.

2.1.3.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang sebagai berikut (Michael Zwell dalam Wibowo, 2012) : (1) Keyakinan,

Nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan. (2) Keterampilan, Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual. (3) Pengalaman, Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. (4) Karakteristik

kepribadian, dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah, akan tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. (5) Motivasi, Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat. (6) Isu emosional, Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Kemampuan intelektual

kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi. (7) Budaya organisasi, budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.3.3. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut (Michael Zwell dalam Wibowo, 2012) :

- a. Pengetahuan (*knowledge*) Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki. misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan/Keterampilan (*skill*), Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- d. Nilai (*value*) Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lainlain).
- e. Sikap (*attitude*), Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
- f. Minat (*interest*), Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskanvisidan strategi

perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Hasibuan, 2016). Adapun dimensi-dimensi kompetensi dalam penelitian lebih ditekankan pada dimensi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja pegawai.

2.1.4. Komitmen Organisasi

2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan seseorang untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia serta berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Mowday, 1982 dalam Sopiah 2008).

Sedangkan menurut Robbins (2008) bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai bagaimana tingkat seorang anggota mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta harapan anggota organisasi untuk bertahan dalam organisasi. Sopiah (2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Pada dasarnya anggota organisasi itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan tersebut dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Meyer dan Allen, 1991). Porter et al. (1973), mengatakan bahwa komitmen

organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi; (3) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi, menganggap bahwa hal yang penting harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen anggota terhadap organisasi juga mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasional.

Seperti yang disebutkan di atas bahwa terdapat tiga dimensi terpisah dalam komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1991), yaitu :

a. Komitmen afektif (*Affective commitment*).

Berkaitan dengan keterikatan emosional dan keterlibatan anggota pada organisasi. Anggota yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Hal ini berarti orang tersebut akan berkeinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*).

Menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri anggotaberkaitan dengan keinginan tetap bekerja atau meninggalkan

organisasi. Komitmen berkelanjutan menunjukkan komitmen anggota organisasi yang lebih disebabkan oleh biaya hidup. Dengan demikian, semakin besar perolehan pendapatan anggota yang diberikan oleh organisasi, maka akan semakin besar kepuasan kerja, prestasi kerja dan begitu juga sebaliknya. Anggota dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Menggambarkan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasarkan pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada anggota untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Komitmen normative diartikan sebagai suatu tingkatan dimana seseorang terikat secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakannya melalui pendalaman tujuan organisasi, nilai-nilai, serta misinya.

Faktor komitmen anggota terhadap organisasi, sangat terkait erat dengan penghargaan organisasi terhadap anggotanya (Baron dan Gerald, 1990). Artinya semakin tinggi penghargaan organisasi terhadap anggotanya, maka akan semakin

tinggi pula komitmen anggota terhadap organisasinya. Allen dan Meyer (1997) dalam Djati dan Adiwijaya (2009) berpendapat bahwa setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, sebagai berikut :

1. Komponen afektif (*Affective commitment*) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan anggota di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen normatif (*Normative commitment*) merupakan perasaan - perasaan anggota tentang kewajiban yang diberikan organisasi.
3. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) berarti komponen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.

Anggota organisasi dengan komponen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Anggota yang memiliki komponen normatif tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap anggota memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Anggota yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan anggota yang berdasarkan berkelanjutan. Seseorang yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang

dimiliki anggota. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada anggota untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Menurut Marthin dan Nicholas (Amstrong, 1999), ada tiga pilar besar dalam komitmen anggota organisasi terhadap organisasinya, meliputi *a sense of belonging to the organization, a sense of excitement in the job, ownership*.

1. *A Sense of belonging to the organization.*

Untuk memiliki rasa tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat anggota mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya adalah berharga bagi organisasi, merasa nyaman dengan organisasi tersebut, merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. *A sense of excitement in the job.*

Perasaan bergairah terhadap pekerjaan, bisa dimunculkan dengan cara mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan, kualitas kepemimpinan, kemampuan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen anggota bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi anggota untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. *Ownership.*

Pentingnya rasa memiliki bisa muncul jika anggota organisasi merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang ada pada akhirnya akan memengaruhi keterlibatan anggota. Jika anggota organisasi merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika anggota merasa ide-idenya didengar dan jika anggota memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka anggota akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan dan akhirnya akan merasa puas.

2.1.4.2. Indikator Komitmen Organisasi

Ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu (Michael Zwell dalam Wibowo, 2012) :

- a. Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
- b. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar.
- c. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
- d. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan

Penelitian tentang pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Berikut ini adalah penelitian-penelitian yang relevan telah dilakukan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Dadan Ramdhani (2017)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten	Terdapat pengaruh Positif dan Signifikan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Banten. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Zarinah (2016) Herryanto (2012).
2	Anfujatin (2019)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi, Sumberdaya Manusia, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran PNBK Kegiatan Pengamanan Objek Vital Pada Satker Jajaran Polda Riau.	With the results of the variables namely budget planning, administration records, human resources, organizational commitment influences budget absorption while the bureaucratic environment variable does not affect the absorption of the budget in the safeguard activities of vital objects in the Riau Police Regional Working Unit.
3	Riani Nur Arsyah (2014)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Pada Dinas Provinsi Jawa Barat)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Dalam penelitian ini penerapan kompetensi sumber daya manusia pada Dinas di Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori baik/efektif. Komitmen organisasi pada Dinas di Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori baik/efektif. Sedangkan penyerapan anggaran pada Dinas di Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik/cukup efektif
4	Dadan Ramdhani (2016)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Perangkat Daerah Provinsi Banten	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Dalam penelitian ini penerapan kompetensi sumber daya manusia pada Dinas di Provinsi Jawa Barat termasuk

			dalam kategori baik/efektif. Komitmen organisasi pada Dinas di Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori baik/efektif. Sedangkan penyerapan anggaran pada Dinas di Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik/cukup efektif
--	--	--	---

2.3. Kerangka konseptual

Kerangka konseptual adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Kerangka konseptual ini disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait.

Kerangka konseptual ini merupakan suatu argumentasi kita dalam merumuskan hipotesis. Dalam merumuskan suatu hipotesis, argumentasi kerangka konseptual menggunakan logika deduktif (untuk metode kauntitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis-premis dasarnya.

2.3.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dalam upaya mempercepat penyerapan anggaran, memperkuat perencanaan seperti ketepatan alokasi dan penentuan kegiatan perlu dilakukan agar pelaksanaan sesuai dengan perencanaan dan dapat berjalan lancar. Selain itu perlu ditegaskan kepada Organisasi Perangkat Daerah agar mempertajam program dan rencana kerja dengan melakukan seleksi terhadap usulan kegiatan sehingga alokasi anggaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan agar dapat menghindari inefisiensi dan meningkatkan fleksibilitas SKPD (Zarinah, 2016).

Perencanaan anggaran yang baik akan mempermudah implementasi pelaksanaan anggaran, sehingga apabila dikaitkan dengan pengelola keuangan, hal ini akan mempengaruhi serapan anggaran. Berdasarkan penelitian Zarinah (2018) dalam Jurnal Jurnal Magister Akuntansi ISSN 2302-0164 Pascasarjana

Universitas Syiah Kuala menemukan bahwa perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap tingkat penyerapan anggaran SKPD.

2.3.2. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Penyerapan Anggaran

Kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Menurut Boulter, *dkk.* (2013), Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Penelitian Miliasih (2012) juga menemukan bahwa kekurangan Sumber Daya manusia yang berkualitas baik pejabat pengelola maupun staf dapat mengakibatkan terlambatnya penyerapan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka akan semakin baik pula tinggkat penyerapan anggrannya. Jika SDM kurang kompeten maka serapan anggran kemungkinan dapat menjadi rendah. Berdasarkan teori semakin baik kualitas sumber daya manusia suatu satker dalam menjalankan program dan kegiatan maka serapan anggaran akan semakin baik karena SDM nya mengerti tugas pokok dan fungsinya. Dalam pelaksanaan pengelola keuangan daerah, kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi penyerapan anggaran.

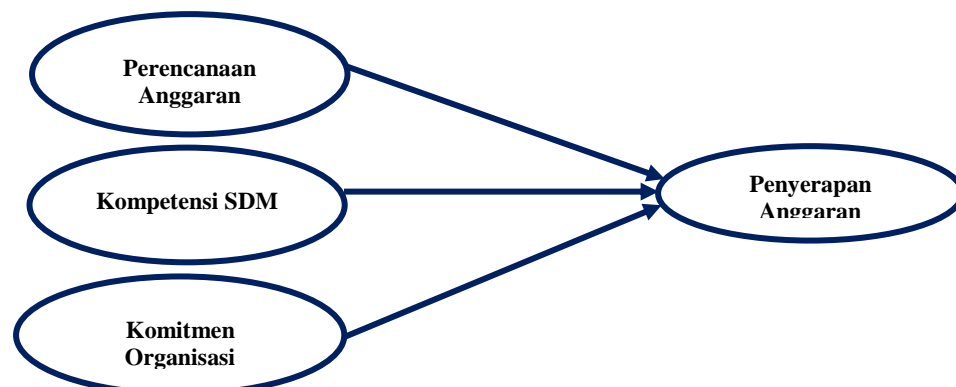
2.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat

dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Robert dan Kinicki (2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Zulkarnaini (2013) komitmen organisasi dan pengendalian internal berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Bener Meriah dan Kabupaten Pidie Jaya.

Kerangka konsep dari penelitian ini adalah melihat adanya pengaruh variabel Perencanaan Anggaran, Kompetensi SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran pada Satker Kepolisian Daerah Sumatera Utara, secara parsial. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.1 yaitu :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2016:63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang pasti. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis merumuskan hipotesis yang merupakan perkiraan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1. Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
2. Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif, menurut Sugiyono (2016:11), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas X terhadap variabel terikat Y dan seberapa eratnya pengaruh atau hubungan itu.

Penelitian ini untuk melihat pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapa anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan metode survey dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Berdasarkan jenis masalah yang diteliti, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang didukung survey, adapun sifat penelitian adalah deskriptif explanatory.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kepolisian daerah Sumatera Utara yang berada di Jalan Sisingamangaraja No.60, Km.10,5 Medan - Tanjung Morawa. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Agustus sampai dengan Desember 2020 dan Januari 2021. Penelitian ini diawali dengan pengamatan sebagai persiapan sampai ketahap akhir yaitu pelaporan hasil penelitian. Secara lebih terperinci

direncanakan untuk jadwal dan waktu penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1
Pelaksanaan Waktu Penelitian

Kegiatan Penelitian	Agustus2020- Desember 2020				Januari- Februari 2021				Maret 2021				April 2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul																
Bimbingan dan Seminar Proposal																
Pengumpulan & Pengolahan Data																
Bimbingan Teis dan Seminar Hasil																
Sidang Tesis																

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja diKepolisian Daerah Sumatera Utara yang berjumlah sebanyak 55 (lima puluh lima) Satuan Kerja.

3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena

keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Berdasarkan asumsi tersebut, maka teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh/sensus, yaitu semua populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini pada Kabagrem, Kasubbag Renmin, PS. Kasubbag Renmin, Kaur Renmin, Banum Armintu, Bamin Armintu, Banum Subbag Renmin, Bamin Subbag Log, Banum Subbag Log, Ba Bag Sumda, Bamin Subbag Sarpras, Bamin Urtu, Banum Urmin, Banum Bag Ren pada Satuan Kerja di Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang berjumlah 110 orang. Satuan Kerja di Lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara sebagaimana dengan Tabel berikut :

Tabel 3.2.
Satuan Kerja Kepolisian Daerah Sumatera Utara

NO	SATUAN KERJA	NO	SATUAN KERJA	NO	SATUAN KERJA	NO	SATUAN KERJA
1	ITWASDA	16	BIDHUMAS	31	RES BINJAI	46	RES NIAS
2	BIRO OPS	17	BIDDOKES	32	RES SIMALUNGUN	47	RES NISEL
3	BIRO RENA	18	BIDKEU	33	RES P. SIANTAR	48	RES LAB BATU
4	BIRO SDM	19	BIDPROPAM	34	RES TAPSEL	49	RES BATUBARA
5	BIRO LOG	20	BID TIK	35	RES MADINA	50	RES ASAHAN
6	DITINTELKAM	21	SPN	36	RES P. SIDEMPUAN	51	RES TJ BALAI
7	DITRESKRIMUM	22	SATBRIMOB	37	RES PPK BARAT	52	RES TAPTENG
8	DITSAMAPTA	23	BID LABFOR	38	RES D. SERDANG	53	RES SIBOLGA
9	DITLANTAS	24	RUMKIT TK-II MEDAN	39	RES T. TINGGI	54	RES T. KARO
10	DITPOLAIRUD	25	RUMKIT TK-IV T.TINGGI	40	RES SERGAI	55	RES DAIRI
11	DITRESNARKOBA	26	YANMA	41	RES TAPUT		
12	DITBINMAS	27	SPRIPIM	42	RES TOBASA		
13	DITRESKRIMSUS	28	RESTABES MEDAN	43	RESHUMBAHAS		
14	DITPAMOBVIT	29	RES LANGKAT	44	RES SAMOSIR		
15	BIDKUM	30	RES P.BELAWAN	45	RES PALAS		

Sumber : Data diolah, 2021

3.4. Defenisi Operasional Variabel

Operasional variabel menjelaskan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indikator, satuan ukuran, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam operasionalisasi variabel penelitian. Sesuai dengan judul yang dipilih, maka dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu :

1. Perencanaan Anggaran (X1)
2. Kompetensi SDM (X2)
3. Komitmen Organisasi (X3)
4. Penyerapan Anggaran (Y)

Variabel yang telah diuraikan dalam sub bab sebelumnya, selanjutnya diuraikan dalam variabel, dimensi, serta indikator-indikator yang berkaitan dengan penelitian dan berdasarkan teori yang relevan dengan penelitian. Agar lebih mudah untuk melihat mengenai variabel penelitian yang akan digunakan, maka penulis menjabarkan ke dalam bentuk tabel berikut ini :

Tabel. 3.3
Defenisi Operasional variabel

NO	VARIABEL	DEFENISI	INDIKATOR	SEKALA PENGUKURAN
1	Perencanaan Anggaran (X1)	Perencanaan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial (Mardiasmo, 2009).	a. Partisipasi b. Akurasi Data c. Pengesahan APBN d. Pendekatan dan instrument dalam penyusunan anggaran e. Perencanaan dan kebutuhan f. Revisi atau perubahan	Ordinal
2	Kompetensi SDM (X2)	Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. (Sutrisno, 2009)	a. Pengetahuan (knowledge) b. Pemahaman (understanding) c. Kemampuan/Keterampilan (skill) d. Nilai (value) e. Sikap (attitude) f. Minat (interest)	Ordinal

3	Komitmen Organisasi (X3)	komitmen organisasional adalah sebagai berikut : "Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.(Robbins, S. P. & Judge, 2008)	a. ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi, b. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar, c. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, dan d. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.	Ordinal
4	Penyerapan Anggaran (Y)	Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran.(Halim, 2014)	a. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran; b. Realisasi per-triwulan c. Konsistensi pelaksanaan (kegiatan dan waktu).	Ordinal

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah: (1) Daftar pertanyaan (questionnaire), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2016:199), "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden adalah Kabag Ren dan Kasubbagrenmin Satuan Kerja pada Kepolisian daerah Sumatera Utara yang dijadikan sampel penelitian. (2) Studi dokumentasi, yaitu Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.

3.6. Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala Likert, adalah digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono 2014). Dalam penelitian ini, peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.5
Skor Pendapat Responden

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2014)

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Setelah itu tentukan hipotesis H₀: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk dan H_a: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk. Setelah menentukan hipotesis H₀ dan H_a, kemudian uji signifikan dengan membandingkan nilai r hitung (*table corrected item-total correlation*)

dengan r tabel (table Product Moment dengan signifikan 0,05) untuk degree offreedom (df) = $n-k$ (Ghozali, 2011).

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid.

Jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Kriteria lainnya dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut: Bila korelasi positif dan $r > 0,3$ maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid. Butir pertanyaan tidak valid tidak diikutsertakan dalam uji hipotesis. Dalam pengujian kualitas data responden, apakah data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Maka dilakukan tahapan pengujian data dengan menggunakan uji validitas sebagai ukuran untuk menguji sejauhmana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi, dkk., 2015:76).

Adapun untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 30 responden yang ditetapkan dari satuan kerja Kabagren dan Kaur Renmin dilingkungan Polda Sumatera Utara. Uji coba terbatas ini digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat validitas item pertanyaan.

Tingkat validitas item pertanyaan yang memenuhi kriteria dalam uji coba terbatas, akan digunakan seagai item pertanyaan pada saat disebarkan kepada responden dalam skala luas.

Hasil analisis data melalui uji validitas terbatas pada masing-masing variabel dikemukakan sebagai berikut :

1. Uji Validitas Perencanaan Anggaran (X1)

Tabel 3.5.
Uji validitas Perencanaan Anggaran

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
Item 9	0,253	0,30	Tidak Valid
Item 10	0,528	0,30	Valid
Item 11	0,592	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 11 item. Diperoleh hasilnya, bahwa terdapat satu 1 item pertanyaan dalam kategori tidak valid yaitu pernyataan pada item 9. Maka dengan demikian item pernyataan yang tidak valid akan di buang dan tidak diikutkan dalam pernyataan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

2. Uji Validitas Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)

Tabel 3.6
Uji validitas Kompetensi Sumber Daya Manusia

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	0,089	0,30	Tidak Valid
Item 7	0,464	0,30	Valid
Item 8	0,520	0,30	Valid
Item 9	0,559	0,30	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 3.7. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable kompetensi sumber daya manusia yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 9 item. Diperoleh hasilnya, bahwa terdapat satu 1 tem pertanyaan dalam kategori tidak valid yaitu pernyataan pada item 6.

Maka dengan demikian item pernyataan yang tidak valid akan di buang dan tidak diikutkan dalam pernyataan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

3. Uji Validitas Komitmen Organisasi (X3)

Tabel 3.7
Uji validitas Komitmen Organisasi

Item Pernyataan	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	r- kritis	Keterangan
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
Item 9	0,096	0,30	Tidak 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 9 item. Diperoleh hasilnya, bahwa terdapat satu 1 tem pertanyaan dalam kategori tidak valid yaitu pernyataan pada item 9. Maka dengan demikian item pernyataan yang tidak valid akan di buang dan tidak diikutkan dalam pernyataan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

4. Uji Validitas Penyerapan Anggaran (Y)

Tabel 3.8
Uji validitas Penyerapan Anggaran

Item Pernyataan	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	r- kritis	Keterangan
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

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 3.9. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable penyerapan anggaran yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 6 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan dalam kategori valid. Maka dengan demikian seluruh item pernyataan akan diikutkan dalam penyebaran angket secara menyeluruh.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat yang mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji signifikansi dilakukan pada taraf

signifikansi 0,05 artinya suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.6. *Cronbach Alpha* yang baik adalah yang makin mendekati

Pada penelitian ini pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 30 orang responden diluar sampel yang dilakukan di Kepolsisian Daerah Sumatera Utara. Menurut Husein (2008) sangat disarankan agar responden untuk diuji minimal 30 orang. Dengan jumlah 30 orang maka distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal. Adapun tujuan dari uji reliabilitas adalah digunakan dalam mengetahui kehandalan instrument penelitian (Juliandi, dkk., 2015:80). Dimana hasil analisis data dalam uji reliabilitas secara terbatas dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 3.9
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach' Alpha	Ketentuan Nilai r	Keterangan
Perencanaan Anggaran (X1)	0,846	0,6	Reliabel
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0,791		Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0759		Reliabel
Penyerapan 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 Perencanaan Anggaran (X1) sebesar 0,846; *Cronbach' Alpha* pada Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) sebesar 0,791; *Cronbach' Alpha* pada Variabel Komitmen Organisasi (X3) sebesar 0,759; dan *Cronbach' Alpha* pada Variabel Penyerapan 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 intrumen 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.

3.8. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam suatu penelitian menggunakan dua pendekatan statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Sinulingga (2013) mendefinisikan statistik deskriptif dan inferensial tersebut sebagai berikut:

3.8.1. Metode Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif ialah suatu teknik analisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan situasi objek penelitian apa adanya tanpa bermaksud mengambil kesimpulan tertentu berdasarkan semua data yang telah terkumpul. Berdasarkan pengertian di atas, analisis data dengan menggunakan pendekatan statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang situasi yang terjadi atau berlaku pada objek penelitian.

Analisis data statistik deskriptif menyajikan data ke dalam bentuk grafik, tabel, persentase, frekwensi, diagram. Adapun data-data yang disajikan tersebut adalah data-data yang menampilkan nilai rata-rata, deviasi standar, nilai maksimum dan minimum, tabulasi, dan sebagainya untuk melihat perbedaan data berdasarkan kategori yang ada pada data tersebut dan dipaparkan apa adanya

tanpa melakukan analisis mendalam terhadap data-data tersebut. Berikut rincian data-data tersebut :

- a. Mean (\bar{X}) adalah nilai rata- rata.
- b. Modus (M_o) adalah nilai varian yang memiliki frekuensi paling tinggi.
- c. Median (M_e) adalah nilai tengah, suatu nilai yang membatasi 50% dari frekuensi sebelah atas dan 50% dari frekuensi sebelah bawah.
- d. Maksimal, adalah nilai yang paling tinggi dari data-data yang ada.
- e. Minimal, adalah nilai yang paling rendah dari data-data yang ada.

Untuk melihat kecenderungan penilaian terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden, maka dilihat dari nilai rata-rata (Mean). Analisis mean dilakukan dengan membuat suatu batas kelas yang digunakan untuk memutuskan apakah nilai rata-rata dapat masuk dalam kategori baru. Hasil dari rata-rata kemudian dibagi pada rentang skala berdasarkan rumus berikut:

$$\text{Rentang Skala Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}}$$

Dalam rentang skala interval dikemukakan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.10
Kategori Skala

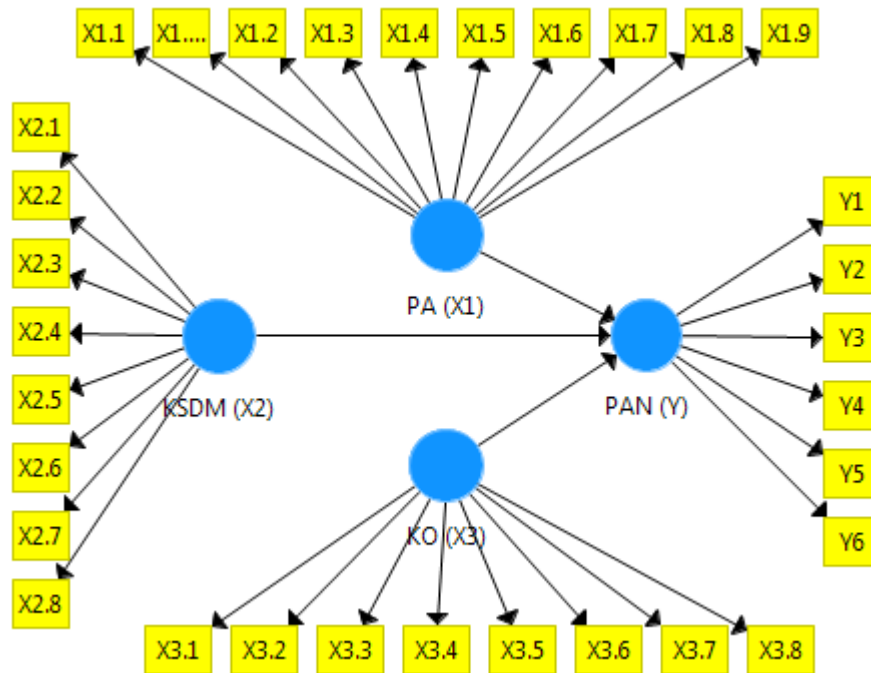
Interval Skala	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,61	Tidak Baik
2,62 – 3,42	Cukup Baik
3,43 – 4,23	Baik
4,24 – 5,04	Sangat Baik

3.9. Uji Hipotesis

3.9.1. Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*partial least square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghazali (2015) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modelling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Selain itu SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat menyelesaikan analisis dengan satu kali estimasi dimana yang lain diselesaikan dengan beberapa persamaan regresi. SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. Setelah dilakukan uji coba terbatas melalui uji validitas dan reliabilitas, maka terdapat indikator dari item pertanyaan yang dibuang, atau tidak di ikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Maka pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver.3 for Windows*. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:

:



Gambar 3.1. Model Struktural PLS Penelitian

Keterangan :

X1 :Perencanaan Anggaran

X2 : Kompetensi Sumber Daya Manusia

X3 : Komitmen Organisasi

Y : Penyerapan Anggaran

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

a. Model Struktural atau Inner Model

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

1. Pengaruh X1 terhadap Y
2. Pengaruh X2 terhadap Y
3. Pengaruh X3 terhadap Y

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

1. R-Square

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

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

- 3) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah

2. *F-Square*

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

- 1) Jika nilai *f-square* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- 2) Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- 3) Jika nilai *f-square* = 0,35 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

b. Model Pengukuran atau Outer Model

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

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

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

Composite reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Nilai yang diharapkan $> 0,6$ untuk semua konstruk. (Ghozali, 2006). Analisa outer model ini dilakukan untuk memastikan *measurement* yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran, yang artinya valid dan reliabel.

1. *Convergent Validity*

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

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indicator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi

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

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

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

3. *Composite Reliability*

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

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

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Profil Responden

Dalam analisis deskriptif mengenai profil responden yang dijadikan sebagai subjek penelitian di analisis dari aspek jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan, satuan kerja. Adapun hasil analisis data deskripsi dari profil responden dapat dikemukakan sebagai berikut:

4.1.1.1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Perempuan	28	25.5
	Laki-Laki	82	74.5
	Total	110	100.0

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 110 orang. Dimana responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 82 orang (74,50 %), sedangkan berjenis kelamin perempuan berjumlah 28 orang (25,50 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan Polda Sumatera Utara mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

4.1.1.2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2. Usia

	Frequency	Percent
Valid 20 - 30 Tahun	34	30.9
31 - 40 Tahun	17	15.5
41 - 50 Tahun	18	16.4
> 50 Tahun	41	37.3
Total	110	100.0

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 110 orang. Dimana responden pada kelompok usia 20-30 Tahun berjumlah 34 orang (30,90 %), kelompok usia 31-40 Tahun berjumlah 17 orang (15,50 %), kelompok usia 41-50 Tahun berjumlah 18 orang (16,40 %), dan kelompok usia >50 Tahun berjumlah 41 orang (37,30 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan Polda Sumatera Utara mayoritas berada pada kelompok usia > 50 Tahun.

4.1.1.3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent
Valid SMA/SEDERAJAT	58	52.7
DIPLOMA	3	2.7
S-1	38	34.5
S-2	11	10.0
Total	110	100.0

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 110 orang. Dimana responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA /

SEDERAJAT berjumlah 58 orang (52,70 %), tingkat pendidikan DIPLOMA berjumlah 3 orang (2,70 %), tingkat pendidikan S-1 berjumlah 38 orang (34,50 %), dan tingkat pendidikan S-2 berjumlah 11 orang (10 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan Polda Sumatera Utara mayoritas memiliki tingkat pendidikan SMA / SEDERAJAT.

4.1.1.4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4. Masa Kerja

	Frequency	Percent
Valid < 10 Tahun	36	32.7
11 - 20 Tahun	27	24.5
21 - 30 Tahun	10	9.1
31 - 40 Tahun	35	31.8
> 40 Tahun	2	1.8
Total	110	100.0

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 110 orang. Dimana responden yang memiliki masa kerja < 10 Tahun berjumlah 36 orang (32,70 %), masa kerja 11-20 Tahun berjumlah 27 orang (24,50 %), masa kerja 21-30 Tahun berjumlah 10 orang (9,10 %), masa kerja 31-40 Tahun berjumlah 35 orang (31,80 %), dan masa kerja > 40 Tahun berjumlah 2 orang (1,80 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan Polda Sumatera Utara, mayoritas memiliki masa kerja < 10 Tahun.

4.1.1.5. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.5. Jabatan

		Frequency	Percent
Valid	KABAGREN	28	25.5
	KASUBBAGREN MIN	24	21.8
	PS. KASUB BAGREN MIN	1	.9
	KAUR RENMIN	2	1.8
	BANUM ARMINTU	3	2.7
	BAMIN ARMINTU	15	13.6
	BANUM SUBBAGRENMIN	6	5.5
	BAMIN SUBBAGLOG	21	19.1
	BANUM SUBBAGLOG	1	.9
	BA BAGSUMDA	2	1.8
	BAMIN SUBBAGSARPRAS	1	.9
	BAMIN URTU	2	1.8
	BANUM URMIN	1	.9
	BANUM BAGREN	3	2.7
	Total	110	100.0

Sumber : Data diolah

Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 110 orang. Dimana responden yang memiliki jabatan KABAGREN berjumlah 28 orang (25,50 %), jabatan KASUBBAG RENMIN berjumlah 24 orang (21,80 %), jabatan PS. KASUBBAG RENMIN berjumlah 1 orang (0,90 %), jabatan KAUR RENMIN berjumlah 2 orang (1,80 %), jabatan BANUM URMINTU berjumlah 3 orang (2,70 %), jabatan BAMIN URMINTU berjumlah 15 orang (13,60 %), jabatan BANUM SUBBAG RENMIN berjumlah 6 orang (5,50 %), jabatan BAMIN SUBBAGLOG berjumlah 21 orang (19,10 %), jabatan BANUM SUBBAGLOG berjumlah 1 orang (0,90 %), jabatan BA BAGSUMDA berjumlah

2 orang (2,80 %), jabatan BAMIN SUBBAG SARPRAS berjumlah 1 orang (0,90 %), jabatan BAMIN URTU berjumlah 2 orang (2,80 %), jabatan BANUM URMIN berjumlah 1 orang (0,90 %), dan jabatan BANUM BAGREN berjumlah 3 orang (2,70 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan Polda Sumatera Utara, mayoritas memiliki jabatan KABAGREN.

4.1.2. Statistik Deskriptif Responden

Dalam analisis data pada statistik deskriptif terhadap jawaban responden akan memberikan gambaran mengenai nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi (*standard deviation*) pada masing-masing variable, diantaranya perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran. Adapun hasil analisis statistik deskriptif dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perencanaan Anggaran	110	17.00	50.00	35.5909	6.73113
Kompetensi Sumber Daya Manusia	110	17.00	39.00	32.0364	3.88346
Komitmen Organisasi	110	14.00	39.00	31.1455	3.93021
Penyerapan Anggaran	110	6.00	29.00	22.7000	3.81342
Valid N (listwise)	110				

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.6 dapat menjelaskan mengenai hasil analisis berhubungan dengan jumlah responden, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi pada masing-masing variabel sebagai berikut:

Pada variabel perencanaan anggaran, jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 110 sampel. Dimana nilai minimum perencanaan anggaran sebesar 17,00 dan nilai maksimum perencanaan anggaran sebesar 50,00. Adapun nilai rata-rata (mean) perencanaan anggaran sebesar 35,5909. Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan rata-rata maksimum perencanaan anggaran sebesar 35,5909 dan penurunan rata-rata maksimum perencanaan anggaran sebesar 35,5909. Disisi lain nilai standar deviasi perencanaan anggaran sebesar 6,73113 berada pada posisi di bawah rata-rata jika dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean). Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

Pada variabel kompetensi sumber daya manusia, jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 110 sampel. Dimana nilai minimum kompetensi sumber daya manusia sebesar 17,00 dan nilai maksimum kompetensi sumber daya manusia sebesar 39,00. Adapun nilai rata-rata (mean) kompetensi sumber daya manusia sebesar 32,0364. Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan rata-rata maksimum dari kompetensi sumber daya manusia sebesar 32,0364 dan penurunan rata-rata maksimum kompetensi sumber daya manusia sebesar 32,0364. Disisi lain nilai standar deviasi kompetensi sumber daya manusia sebesar 3,88346 yang berada pada posisi di bawah rata-rata jika dibandingkan dengan nilai rata-rata

(mean). Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

Pada variabel komitmen organisasi, jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 110 sampel. Dimana nilai minimum komitmen organisasi sebesar 14,00 dan nilai maksimum komitmen organisasi sebesar 39,00. Adapun nilai rata-rata (mean) komitmen organisasi sebesar 31,1455. Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan rata-rata maksimum dari komitmen organisasi sebesar 31,1455 dan penurunan rata-rata maksimum komitmen organisasi sebesar 31,1455. Disisi lain nilai standar deviasi komitmen organisasi sebesar 3,93021 yang berada pada posisi di bawah rata-rata jika dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean). Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

Pada variabel penyerapan anggaran, jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 110 sampel. Dimana nilai minimum penyerapan anggaran sebesar 6,00 dan nilai maksimum penyerapan anggaran sebesar 29,00. Adapun nilai rata-rata (mean) penyerapan anggaran sebesar 22,7000. Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan rata-rata maksimum penyerapan anggaran sebesar 22,7000 dan penurunan rata-rata maksimum penyerapan anggaran sebesar 22,7000. Disisi lain nilai standar deviasi penyerapan anggaran sebesar 3,81342 yang berada pada posisi di bawah rata-rata jika dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean). Maka dapat disimpulkan bahwa penyerapan anggaran memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

4.1.3. Deskriptif Persentase Jawaban Responden

Hasil deskripsi persentase jawaban responden merupakan nilai frekuensi dari kuesioner yang disebarkan kepada responden dalam bentuk pernyataan yang berhubungan dengan variabel Perencanaan Anggaran (X1), Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan Peyerapan Anggaran (Y). Dimana hasil analisis data terhadap jawaban respnden dapat dikemukakan pada table di bawah ini:

4.1.3.1. Persentase Jawaban Variabel Perencanaan Anggaran

Persentase jawaban responden berhubungan dengan perencanaan anggaran dengan jumlah 10 butir pernyataan disebarkan kepada 110 responden pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dijelaskan pada Tabel 4.7. di bawah ini :

Tabel 4.7
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perencanaan Anggaran (X1)

No	Indikator	Pernyataan		STS	TS	KS	S	SS	Rata-rata Skor	Kategori
1	Partisipasi	Partisipasi pimpinan Satker dibutuhkan dalam memberikan ide, pendapat, dan saran agar perencanaan anggaran sesuai dengan kebutuhan Satker	F	2	13	27	48	20	3,65	Baik
			%	1,80	11,80	24,50	43,60	18,20		
			Skor	2	26	81	192	100		
2	Partisipasi	Seluruh Satker perlu berpartisipasi dalam merealisasikan secara maksimal perencanaan anggaran yang telah disusun	F	2	5	27	55	21	3,80	Baik
			%	1,8	4,5	24,5	50,00	19,10		
			Skor	2	10	81	220	105		
3	Akurasi data	Akurasi data menjadi faktor penting dalam menyusun perencanaan anggaran	F	2	16	28	44	20	3,58	Baik
			%	1,80	14,50	25,50	40,00	18,20		
			Skor	2	32	84	176	100		
4	Akurasi data	Penyusunan anggaran berdasarkan data yang akurat dapat mengantisipasi kesalahan dalam penentuan akun	F	3	12	34	48	13	3,51	Baik
			%	2,70	10,90	30,90	43,60	11,80		
			Skor	3	24	102	192	65		
5	Pengesahan APBN	Penyusunan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) / Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-K/L) harus berdasarkan pada APBN yang telah disahkan.	F	5	11	26	50	18	3,59	Baik
			%	4,50	10,00	23,60	45,50	16,40		
			Skor	5	22	78	200	90		

6		Pengesahan APBN yang diimpelemntasikan dalam menyusun Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) / Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-K/L) harus berdasarkan Rencana Kerja yang telah disetujui Satker.	F	1	14	25	51	19	3,66	Baik
			%	0,90	12,70	22,70	46,40	17,30		
			Skor	1	28	75	204	95		
7	Pendekatan dan instrument dalam penyusunan anggaran	Dibutuhkan pendekatan komprehensif dalam penyusunan aggaran, untuk menghindari keterlambatan pelaksanaan kegiatan pada saat terjadi revisi DIPA – RKA – K/L.	F	1	16	24	60	9	3,55	Baik
			%	0,90	14,50	21,80	54,50	8,20		
			Skor	1	32	72	240	45		
8	Diperlukan berbagai instrument pendukung agar penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerja dari satuan kerja (Satker).	F	6	14	31	46	13	3,42	Cukup Baik	
		%	5,50	12,70	28,20	41,80	11,80			
		Skor	6	28	93	184	65			
9	Perencanaan dan kebutuhan	Penyusunan perencanaan anggara harus sesuai dengan yang dibutuhkan satuan kerja	F	5	25	24	44	12	3,30	Cukup Baik
			%	4,50	22,70	21,80	40,00	10,90		
			Skor	5	50	72	176	60		
10	Revisi atau perubahan	Revisi/perubahan terhadap perencanaan anggaran dapat menghambat rencana kerja pada satuan kerja (Satker)	F	7	12	22	53	16	3,54	Baik
			%	6,40	10,90	20,00	48,20	14,50		
			Skor	7	24	66	212	80		

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2021

Table 4.7 menjelaskan tentang jawaban pernyataan responden tentang perencanaan anggaran dengan rangkuman sebagai berikut :

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *partisipasi pimpinan Satker dibutuhkan dalam memberikan ide, pendapat, dan saran agar perencanaan anggaran sesuai dengan kebutuhan Satker*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 48 orang (43,60 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,65, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *seluruh Satker perlu berpartisipasi dalam merealisasikan secara maksimal perencanaan anggaran yang telah disusun*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 55 orang (50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,80, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *akurasi data menjadi faktor penting dalam menyusun perencanaan anggaran*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 44 orang (40 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,58, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *penyusunan anggaran berdasarkan data yang akurat dapat mengantisipasi kesalahan dalam penentuan akun*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 48 orang (43,60 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,51, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *penyusunan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)/Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) harus berdasarkan pada apbn yang telah disahkan.*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 50 orang (45,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,59, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *pengesahan APBN yang diimplemmentasikan dalam menyusun Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) / Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-K/L) harus berdasarkan Rencana Kerja yang telah disetujui Satker*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 51 orang (46,40 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,66, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *dibutuhkan pendekatan komprehensif dalam penyusunan anggaran, untuk menghindari keterlambatan pelaksanaan kegiatan pada saat terjadi revisi DIPA – RKA – K/L*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 60 orang (54,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,55, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *diperlukan berbagai instrument pendukung agar penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerja dari satuan kerja (Satker)*, mayoritas memberikan jawaban setuju,

yaitu 46 orang (41,80 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,42, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori cukup baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *penyusunan perencanaan anggaran harus sesuai dengan yang dibutuhkan satuan kerja*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 44 orang (40 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,30, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori cukup baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *revisi/perubahan terhadap perencanaan anggaran dapat menghambat rencana kerja pada satuan kerja (Satker)*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 53 orang (48,20 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,59, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

4.1.3.2. Persentase Jawaban Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia

Persentase jawaban responden berhubungan dengan kompetensi sumber daya manusia dengan jumlah 8 butir pernyataan disebarkan kepada 110 responden pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dijelaskan pada Tabel 4.8. di bawah ini :

Tabel 4.8
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)

No	Indikator	Pernyataan		STS	TS	KS	S	SS	Rata-rata Skor	Kategori
1	Pengetahuan	Pimpinan satuan kerja harus memiliki pengetahuan dalam menyusun rencana kerja agar anggaran yang tersedia dapat digunakan secara efektif dan efisien.	F	1	5	18	52	34	4,03	Baik
			%	0,90	4,50	16,40	47,30	30,90		
			Skor	1	10	54	208	170		
2	Pengetahuan	Diperlukan suatu pengetahuan dalam penatausahaan keuangan Satuan Kerja (Satker)	F	0	5	13	60	32	4,08	Baik
			%	0	4,50	11,80	54,50	29,10		
			Skor	0	10	39	240	160		
3	Pemahaman	Seluruh anggota satuan kerja harus dapat memahami penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan (bukan sesuai dengan keinginan).	F	0	6	17	50	37	4,07	Baik
			%	0	5,50	15,50	45,50	33,60		
			Skor	0	12	51	200	185		
4	Pemahaman	Pemahaman dalam menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan akan berdampak pada penyelesaian seluruh rencana kerja.	F	0	8	18	52	32	3,98	Baik
			%	0	7,30	16,40	47,30	29,10		
			Skor	0	16	54	208	160		
5	Kemampuan/ Keterampilan	Diperlukan kemampuan dan keterampilan dalam penyusunan anggaran satuan kerja	F	0	2	17	57	34	4,12	Baik
			%	0	1,80	15,50	51,80	30,90		
			Skor	0	4	51	228	170		
6	Nilai	Nilai-nilai moralitas seluruh satuan kerja menjadi salah satu dasar dalam pemanfaatan dan penggunaan anggaran secara bertanggungjawab	F	0	6	17	59	28	3,99	Baik
			%	0	5,50	15,50	53,60	25,50		
			Skor	0	12	51	236	140		

7	Sikap	Sikap dan perilaku positif berdampak pada optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan anggaran pada seluruh anggota satuan kerja.	F	2	4	23	63	18	3,83	Baik
			%	1,80	3,60	20,90	57,30	16,40		
			Skor	2	8	69	252	90		
8	Minat	Minat dan ketertarikan dalam mempelajari penyusunan anggaran dibutuhkan untuk mengoptimalkan rencana kerja pada satuan kerja.	F	2	1	19	68	20	3,94	Baik
			%	1,80	0,90	17,30	61,80	18,20		
			Skor	2	2	57	272	100		

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2021

Table 4.8 menjelaskan tentang jawaban pernyataan responden tentang kompetensi sumber daya manusia dengan rangkuman sebagai berikut:

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *pimpinan satuan kerja harus memiliki pengetahuan dalam menyusun rencana kerja agar anggaran yang tersedia dapat digunakan secara efektif dan efisien.*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 52 orang (47,30 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,03, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *diperlukan suatu pengetahuan dalam penatausahaan keuangan satuan kerja (satker)*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 60 orang (54,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,08, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *seluruh anggota satuan kerja harus dapat memahami penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan (bukan sesuai dengan keinginan)*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 50 orang (45,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,07, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *pemahaman dalam menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan akan berdampak pada penyelesaian seluruh rencana kerja*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu

52 orang (47,30 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,98, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *diperlukan kemampuan dan keterampilan dalam penyusunan anggaran satuan kerja*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 57 orang (51,80 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,12, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *nilai-nilai moralitas seluruh satuan kerja menjadi salah satu dasar dalam pemanfaatan dan penggunaan anggaran secara bertanggungjawab*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 59 orang (53,60 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,99, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *sikap dan perilaku positif berdampak pada optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan anggaran pada seluruh anggota satuan kerja*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 63 orang (57,30 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,83, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *minat dan ketertarikan dalam mempelajari penyusunan anggaran dibutuhkan untuk mengoptimalkan rencana kerja pada satuan kerja*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 68 orang (61,80 %), dengan rata-rata skor jawaban

responden sebesar 3,94, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

4.1.3.3. Persentase Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

Persentase jawaban responden berhubungan dengan komitmen organisasi dengan jumlah 8 butir pernyataan disebarkan kepada 110 responden pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dijelaskan pada Tabel 4.9. di bawah ini :

Tabel 4.9
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi (X3)

No	Indikator	Pernyataan		STS	TS	KS	S	SS	Rata-rata Skor	Kategori
1	Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi	Memperhatikan nilai-nilai pengelolaan anggaran publik dalam menjalankan berbagai penugasan yang diberikan instansi.	F	0	3	21	56	30	4,03	Baik
			%	0	2,70	19,10	50,90	27,30		
			Skor	0	6	63	224	150		
2		Dalam pengelolaan anggaran senantiasa menghindari hal-hal negatif yang bertentangan dengan tujuan instansi.	F	0	6	18	60	26	3,96	Baik
			%	0	5,50	16,40	54,50	23,60		
			Skor	0	12	54	240	130		
3	Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar	Senantiasa merealisasikan visi dan misi satuan kerja agar dapat terlaksana secara maksimal.	F	0	6	27	56	21	3,84	Baik
			%	0	5,50	24,50	50,90	19,10		
			Skor	0	12	81	224	105		
4		Memiliki tanggungjawab dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada instansi/organisasi.	F	3	2	9	61	35	4,12	Baik
			%	2,70	1,80	8,20	55,50	31,80		
			Skor	3	4	27	244	175		
5	Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar	Berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik bagi kemajuan instansi/organisasi.	F	1	3	6	67	33	4,16	Baik
			%	0,90	2,70	5,50	60,90	30,00		
			Skor	1	6	18	268	165		
6		Senantiasa berusaha untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas agar hasil pekerjaan berkualitas.	F	1	12	17	50	30	3,87	Baik
			%	0,90	10,90	15,50	45,50	27,30		
			Skor	1	24	51	200	150		

7	Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.	Senantiasa berusaha dalam menyelesaikan permasalahan/kendal yang diberikan intansi/ organisasi.	F	4	5	27	54	20	3,74	Baik
			%	3,60	4,50	24,50	49,10	18,20		
			Skor	4	10	81	216	100		
8		Mengikuti pendidikan formal dan non formal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks demi kemajuan instansi/organisasi.	F	13	14	18	43	22	3,43	Baik
			%	11,80	12,70	16,40	39,10	20,00		
			Skor	13	28	54	172	110		

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2021

Table 4.9 menjelaskan tentang jawaban pernyataan responden tentang komitmen organisasi dengan rangkuman sebagai berikut:

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *memperhatikan nilai-nilai pengelolaan anggaran publik dalam menjalankan berbagai penugasan yang diberikan instansi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 56 orang (50,90 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,03, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *dalam pengelolaan anggaran senantiasa menghindari hal-hal negatif yang bertentangan dengan tujuan instansi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 60 orang (54,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,96, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *senantiasa merealisasikan visi dan misi satuan kerja agar dapat terlaksana secara maksimal*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 56 orang (50,90 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,84, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *memiliki tanggungjawab dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada instansi/organisasi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 61 orang (55,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,12, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik bagi kemajuan instansi/ organisasi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 67 orang (60,90 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,16, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *senantiasa berusaha untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas agar hasil pekerjaan berkualitas*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 50 orang (45,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,87, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *senantiasa berusaha dalam menyelesaikan permasalahan/kendala yang diberikan instansi/ organisasi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 54 orang (49,10 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,74, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *mengikuti pendidikan formal dan non formal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks demi kemajuan instansi/organisasi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 43 orang (39,10 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,43, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

4.1.3.4. Persentase Jawaban Variabel Penyerapan Anggaran

Persentase jawaban responden berhubungan dengan penyerapan anggaran dengan jumlah 6 butir pernyataan disebarkan kepada 110 responden pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara, dijelaskan pada Tabel 4.10. di bawah ini:

Tabel 4.10
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Penyerapan Anggaran (Y)

No	Indikator	Pernyataan		STS	TS	KS	S	SS	Rata-rata Skor	Kategori
1	Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran	Penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja harus ditingkatkan secara terus-menerus.	F	1	4	5	71	29	4,12	Baik
			%	0,90	3,60	4,50	64,50	26,40		
			Skor	1	8	15	284	145		
2	Tingkat penyerapan anggaran belanja harus sesuai dengan target yang ditetapkan intansi/organisasi.	Tingkat penyerapan anggaran belanja harus sesuai dengan target yang ditetapkan intansi/organisasi.	F	1	12	18	56	23	3,80	Baik
			%	0,90	10,90	16,40	50,90	20,90		
			Skor	1	24	54	224	115		
3	Realisasi per-triwulan	Menghindari penyerapan anggaran belanja dilakukan pada akhir tahun.	F	3	5	24	63	15	3,75	Baik
			%	2,70	4,50	21,80	57,30	13,60		
			Skor	3	10	72	252	75		
4	Realisasi per-triwulan	Perlunya penyerapan anggaran belanja per-triwulan dilakukan secara proporsional.	F	15	12	13	50	20	3,44	Baik
			%	13,60	10,90	11,80	45,50	18,20		
			Skor	15	24	39	200	100		
5	Konsistensi pelaksanaan (kegiatan dan waktu).	Penyerapan anggaran belanja dilaksanakan berdasarkan program kegiatan yang direncanakan.	F	3	7	23	64	13	3,70	Baik
			%	2,70	6,40	20,90	58,20	11,80		
			Skor	3	14	69	256	65		
6	Konsistensi pelaksanaan (kegiatan dan waktu).	Penyerapan anggaran belanja sesuai dengan waktu kegiatan yang direncanakan.	F	2	11	19	42	36	3,90	Baik
			%	1,80	10,00	17,30	38,20	32,27		
			Skor	2	22	57	168	180		

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2021

Table 4.10 menjelaskan tentang jawaban pernyataan responden tentang penyerapan anggaran dengan rangkuman sebagai berikut:

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja harus ditingkatkan secara terus-menerus*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 71 orang (64,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,12, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *tingkat penyerapan anggaran belanja harus sesuai dengan target yang ditetapkan instansi/organisasi*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 56 orang (50,90 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,80, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *menghindari penyerapan anggaran belanja dilakukan pada akhir tahun*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 63 orang (57,30 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,75, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *perlunya penyerapan anggaran belanja per-triwulan dilakukan secara proporsional*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 50 orang (45,50 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,44, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *penyerapan anggaran belanja dilaksanakan berdasarkan program kegiatan yang direncanakan*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 64 orang (58,20 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,70, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

Jawaban responden berhubungan terhadap pernyataan tentang *penyerapan anggaran belanja sesuai dengan waktu kegiatan yang direncanakan*, mayoritas memberikan jawaban setuju, yaitu 42 orang (38,20 %), dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,90, maka dapat ditetapkan bahwa jawaban responden dalam kategori baik.

4.1.4. Hasil Penelitian Analisis SEM-PLS

4.1.4.1. Evaluasi Dalam Pengukuran Model (Outer Model)

Dalam pembentukan variabel latent pada penelitian ini bersifat reflektif dari indikator-indikator yang telah ditetapkan dari masing-masing variable. Maka dilakukan suatu evaluasi terhadap pengukuran model (*outer model*) sebagai cara dalam mengukur tingkat validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator penelitian. Dalam pengukuran model (*outer model*) menggunakan 3 cara, yaitu melalui *convergent validity*, *discriminante validity*, *composite reliability*.

4.1.4.1.1. Convergent Validity

Convergent validity merupakan pengukuran model pada indikator yang bersifat reflektif. Dimana dilihat dari skor butir pertanyaan dengan skor kontruknya atau melalui *loading factor* pada masing-masing indikator konstruk. Adapun parameter dalam menetapkan bahwa nilai *convergent validity*

layak/terpenuhi, dapat dilakukan dengan melihat nilai *rule of thumb*, dimana nilai *loading factor* lebih besar dari 0,60 - 0,70, namun dapat juga diterima rentang *loading factor* lebih besar dari 0,50 - 0,60 (Ghozali dan Latan, 2012:74). Berdasarkan hasil analisis data pada *convergent validity*, pada indikator-indikator pada masing-masing variabel, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. *Convergent Validity* Pada Perencanaan Anggaran (PA)

Indikator konstruk pada variable perencanaan anggaran berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel Tabel 4.11.
Convergent Validity Perencanaan Anggaran

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X1.1	0,388	0,50	Tidak Memenuhi
X1.2	0,406	0,50	Tidak Memenuhi
X1.3	0,606	0,50	Memenuhi
X1.4	0,587	0,50	Memenuhi
X1.5	0,234	0,50	Tidak Memenuhi
X1.6	0,289	0,50	Tidak Memenuhi
X1.7	0,701	0,50	Memenuhi
X1.8	0,738	0,50	Memenuhi
X1.9	0,631	0,50	Memenuhi
X1.10	0,312	0,50	Tidak Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

2. *Convergent Validity* Pada Kompetensi Sumber Daya Manusia (KSDM)

Indikator konstruk pada variable kompetensi sumber daya manusia berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel Tabel 4.12.
Convergent Validity Kompetensi Sumber Daya Manusia

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0,318	0,50	Tidak Memenuhi
X2.2	0,502	0,50	Memenuhi
X2.3	0,609	0,50	Memenuhi
X2.4	0,664	0,50	Memenuhi
X2.5	0,163	0,50	Tidak Memenuhi
X2.6	0,858	0,50	Memenuhi
X2.7	0,649	0,50	Memenuhi
X2.8	0,384	0,50	Tidak Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

3. *Convergent Validity* Pada Komitmen Organisasi (KO)

Indikator konstruk pada variable komitmen organisasi berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel Tabel 4.13.
Convergent Validity Komitmen Organisasi

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X3.1	0,159	0,50	Tidak Memenuhi
X3.2	0,107	0,50	Tidak Memenuhi
X3.3	0,121	0,50	Tidak Memenuhi
X3.4	-0,127	0,50	Tidak Memenuhi
X3.5	0,027	0,50	Tidak Memenuhi
X3.6	-0,425	0,50	Tidak Memenuhi
X3.7	0,326	0,50	Tidak Memenuhi
X3.8	0,633	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

4. Convergent Validity Pada Penyerapan Anggaran (PAN)

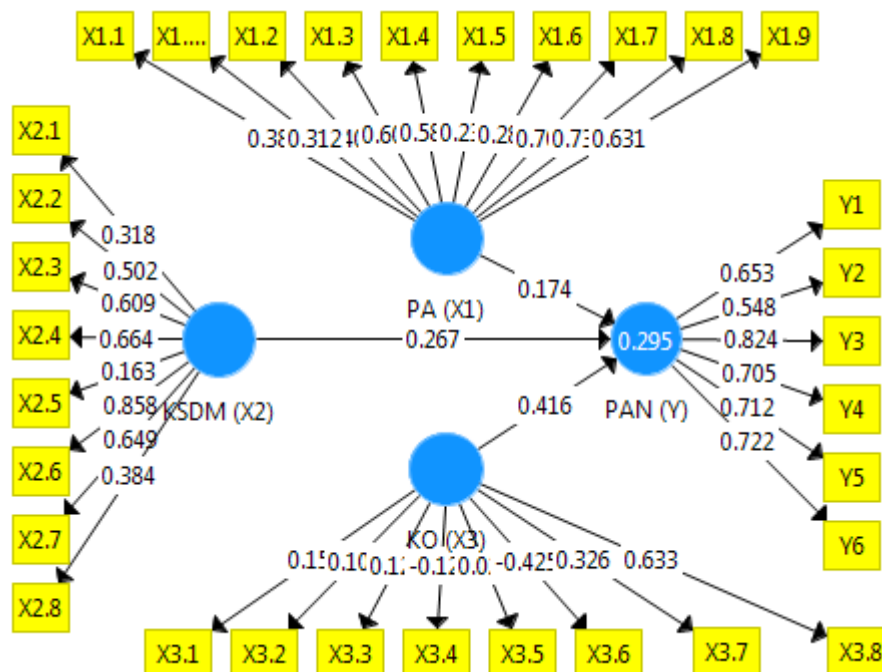
Indikator konstruk pada variable penyerapan anggaran berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel Tabel 4.14.
Convergent Validity Penyerapan Anggaran

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y1	0,653	0,50	Memenuhi
Y2	0,548	0,50	Memenuhi
Y3	0,824	0,50	Memenuhi
Y4	0,705	0,50	Memenuhi
Y5	0,712	0,50	Memenuhi
Y6	0,722	0,50	Memenuhi

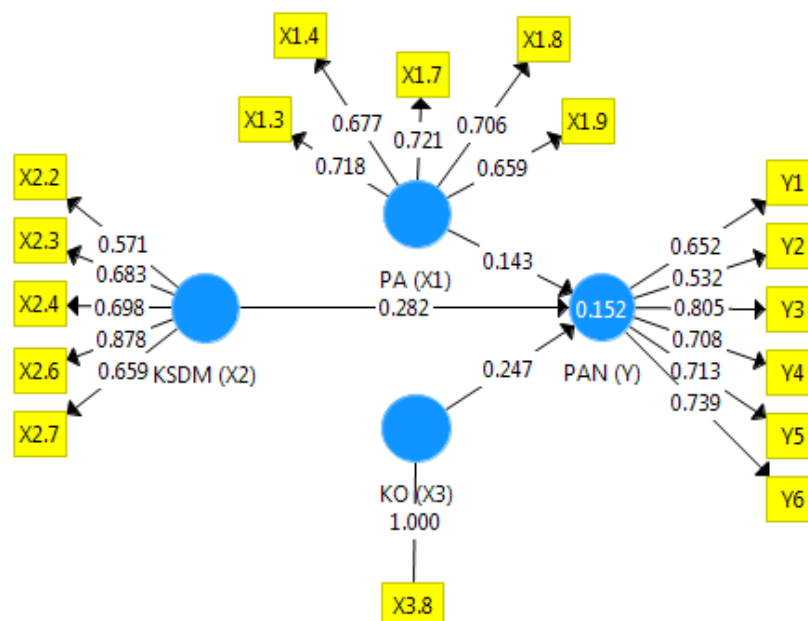
Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Adapun hasil evaluasi model pengukuran pada masing-masing indikator konstruk dari *convergent validity* melalui *loading factor* dapat juga dikemukakan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1. First Outer Loading

Berdasarkan table *convergent validity* indikator konstruk pada masing-masing variable, maka dapat dikemukakan bahwa untuk indikator konstruk pada variable perencanaan anggaran yang tidak memenuhi nilai *loading factor* adalah indikator konstruk **X1.1**, **X1.2**, **X1.5**, **X1.6**, dan **X1.10**. Variable kompetensi sumber daya manusia yang tidak memenuhi nilai *loading factor* adalah indikator konstruk **X2.1**, **X2.5**, dan **X2.8**. Variable komitmen organisasi yang tidak memenuhi nilai *loading factor* adalah indikator konstruk **X3.1**, **X3.2**, **X3.3**, **X3.4**, **X3.5**, **X3.6**, dan **X3.7**. Variable penyerapan anggaran dimana seluruh indikator konstruk memenuhi nilai *loading factor*. Ketentuan dalam analisis *convergent validity*, jika nilai *loading factor* tidak terpenuhi maka indikator konstruk di buang dan dilakukan analisis *convergent validity* kembali. Adapun hasil analisis *convergent validity* setelah indikator-indikator konstruk yang tidak memenuhi nilai *loading factor* di buang dapat dikemukakan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.2. Scord Outer Loading

Hasil model pengukuran menggunakan convergent validity pada tahap kedua pada indikator konstruk pada masing-masing variabel dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

1. *Convergent Validity* Pada Perencanaan Anggaran (PA)

Indikator konstruk pada variable perencanaan anggaran setelah indikator konstruk yang tidak memenuhi nilai *loading factor* dibuang, maka berjumlah 5 (lima) indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.15
Convergent Validity Perencanaan Anggaran

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.3	0,718	0,50	Memenuhi
X1.4	0,677	0,50	Memenuhi
X1.7	0,721	0,50	Memenuhi
X1.8	0,706	0,50	Memenuhi
X1.9	0,659	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

2. *Convergent Validity* Pada Kompetensi Sumber Daya Manusia (KSDM)

Indikator konstruk pada variable kompetensi sumber daya manusia setelah indikator konstruk yang tidak memenuhi nilai *loading factor* dibuang, maka berjumlah 5 (lima) indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini :

Tabel Tabel 4.16.
Convergent Validity Kompetensi Sumber Daya Manusia

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.2	0,571	0,50	Memenuhi
X2.3	0,683	0,50	Memenuhi
X2.4	0,698	0,50	Memenuhi
X2.6	0,878	0,50	Memenuhi
X2.7	0,659	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

3. *Convergent Validity* Pada Komitmen Organisasi (KO)

Indikator konstruk pada variable komitmen organisasi setelah indikator konstruk yang tidak memenuhi nilai *loading factor* dibuang, maka berjumlah 1 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel Tabel 4.17.
Convergent Validity Komitmen Organisasi

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X3.8	1,000	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

4. *Convergent Validity* Pada Penyerapan Anggaran (PAN)

Indikator konstruk pada variable penyerapan anggaran setelah indikator konstruk yang tidak memenuhi nilai *loading factor* dibuang, maka berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini :

Tabel Tabel 4.18.
Convergent Validity Penyerapan Anggaran

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y1	0,652	0,50	Memenuhi
Y2	0,532	0,50	Memenuhi
Y3	0,805	0,50	Memenuhi
Y4	0,708	0,50	Memenuhi
Y5	0,713	0,50	Memenuhi
Y6	0,739	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

4.1.4.1.2. *Discriminante Validity*

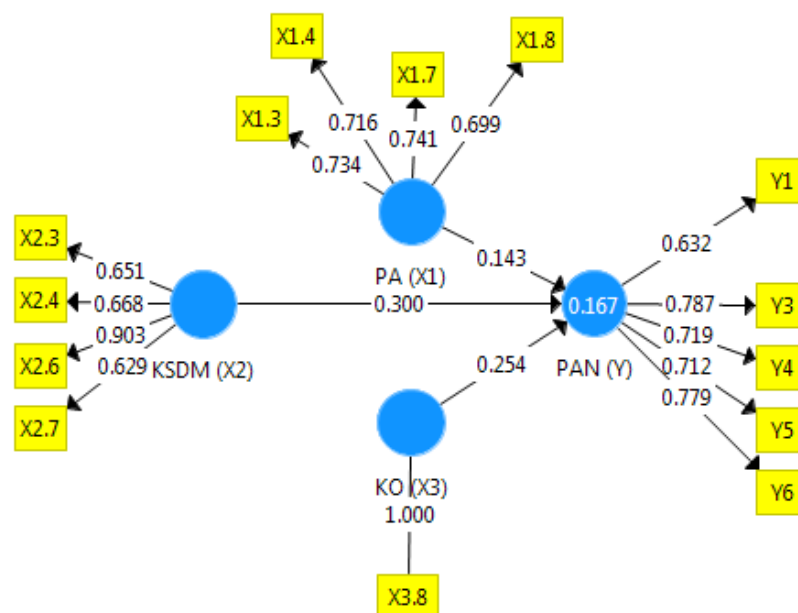
Dalam analisis *discriminant validity* dimana model pengukuran pada masing-masing indikator konstruk bersifat reflektif dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pada masing-masing variabel. Dalam pengujian *discriminant validity* menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). adapun parameter *cross loading* dalam menilai nilai *average variance extracted* untuk mengetahui tingkat validitas dari masing-masing indiaktor konstruk pada setiap variable direkomendasikan lebih besar dari 0,50 ($> 0,50$) (Ghozali dan Latan, 2012: 75). Hasil analisis *discriminant validity* dapat dikemukakan pada table di bawah ini:

Table 4.19.
First Analysis Discriminant Validity
Pada *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai
Perencanaan Anggaran	1,000
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,497
Komitmen Organisasi	0,485
Penyerapan Anggaran	0,485

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Table 4.19. memperlihatkan bahwa nilai *average variance extracted* pada masing-masing variable tidak memenuhi kriteria dalam *discriminant validity*, hal ini disebabkan nilai *average variance extracted* pada masing-masing variabel < 0,50, maka untuk memenuhi persyaratan dalam *discriminant validity* dimana nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka indikator-indikator konstruk yang memiliki nilai *loading factor* paling rendah/kecil dikeluarkan dalam model pengukuran. Berdasarkan hasil analisis dimana nilai *loading factor* pada indikator konstruk paling rendah pada variabel perencanaan anggaran adalah X1.9, variable kompetensi sumber daya manusia adalah X2.2, dan penyerapan anggaran adalah Y2, sedangkan pada variable komitmen organisasi nilai *loading factor* sempurna (Lihat Gambar 4.2. Sccond Outer Loading). Hasil dari *outer loading* akhir dari model pengukuran dikemukakan pada gambar dan juga tabel di bawah ini:



Gambar 4.3. Third Outer Loading

Tabel 4.20
Outer Loading

	KO (X3)	KSDM (X2)	PA (X1)	PAN (Y)
X1.3			0.734	
X1.4			0.716	
X1.7			0.741	
X1.8			0.699	
X2.3		0.651		
X2.4		0.668		
X2.6		0.903		
X2.7		0.629		
X3.8	1.000			
Y1				0.632
Y3				0.787
Y4				0.719
Y5				0.712
Y6				0.779

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Adapun hasil analisis *discriminant validity* pada nilai *average variance extracted* setelah masing-masing indikator konstruk yang paling rendah dikeluarkan (Lihat perbandingan Gambar 4.2. *Second Outer Loading* dengan Gambar 4.3. *Third Outer Loading*), maka terjadi kenaikan nilai AVE, hal ini dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Table 4.21.
Secondy Analysis Discriminant Validity
Pada Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Perencanaan Anggaran	1,000
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,520
Komitmen Organisasi	0,523
Penyerapan Anggaran	0,530

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Tabel 4.21 dapat dijelaskan bahwa seluruh konstruk pada masing-masing variable memiliki nilai *average variance extracted* lebih besar dari 0,50. Maka seluruh konstruk memenuhi syarat dalam uji *discriminant validity*, sehingga layak untuk dilanjutkan dalam analisis selanjutnya.

4.1.4.1.3. *Composite Reliability*

Dalam melakukan uji reliabilitas bertujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Penggunaan *composite reliability* dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk (Ghozali dan Latan, 2012: 75). Adapun dalam melakukan penilaian terhadap *composite reliability* melalui *rule of thumb*, dimana *nilai composite reliability* harus lebih besar dari 0,70 ($> 0,70$). Pengujian reliabilitas pada setiap konstruk juga dapat dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha*, ketentuan dari penilaian dilakukan melalui *rule of thumb*, dimana nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,70 ($> 0,70$). Hasil dari analisis data memperlihatkan sebagai berikut:

Table 4.22.
Composite Reliability

Variabel	Nilai
Perencanaan Anggaran	0,814
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,809
Komitmen Organisasi	1,000
Penyerapan Anggaran	0,849

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Table 4.22 memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* pada variabel Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen

Organisasi dan Penyerapan Anggaran, masing-masing sebesar 0,814; 0,809; 1,000; dan 0,849. Seluruh nilai reliability construct $> 0,70$. Maka dalam hal ini keberadaan variabel memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

4.1.4.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada model struktural (*inner model*) pada dasarnya bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel. Adapun pengukuran dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*. Dimana nantinya dapat diketahui tingkat *variance* terhadap perubahan variabel independen (perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (penyerapan anggaran). Hasil analisis *R-Square* dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.23
R-Square

	<i>R-Square</i>
Penyerapan Anggaran	0,167

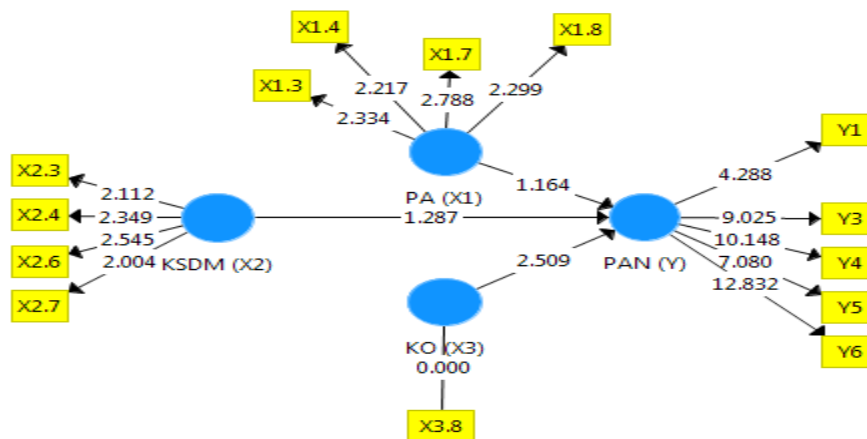
Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Tabel 4.23 memperlihatkan nilai *R-Square* pada variabel penyerapan anggaran sebesar 0,167. Maka dapat dijelaskan bahwa *variance* pada variabel perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel penyerapan anggaran sebesar 0,167. Berdasarkan pendapat Chin (Ghozali dan Latan, 2015) mengemukakan kriteria *R-Square* jika *Rule of Thumb* sebesar 0,67 maka model penelitian dalam kategori kuat, 0,33 model penelitian dalam kategori moderat, 0,19 model penelitian dalam

kategori lemah. Berdasarkan temuan penelitian dimana nilai R-Square sebesar 0,167. Maka model penelitian dalam kategori lemah.

Dalam melakukan evaluasi model structural (*inner model*) dapat dikemukakan melalui path diagram, menggunakan analisis pada *bootstrapping*.

Maka dipperolh gambar di bawah ini:



Gambar 4.4. Output Bootstrapping

4.1.4.3. Pengujian Hipotesis Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data pada Gambar 4.3 menggunakan SEM-PLS dalam uji hipotesis, maka dapat dikemukakan tabel sebagai berikut:

Table 4.24
Uji Hipotesis

	Original Sample	T Statistic	P Values	Keputusan
PA ••••►PAN	0,143	1,238	0,215	H0 Diterima
KSDM ••••►PAN	0,300	1,415	0,158	H0 Diterima
KO ••••►PAN	0,254	2,509	0,012	H0 Ditolak

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021.

Tabel 4.24 dapat dijelaskan bahwa ketentuan dalam pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai original sample sebagai nilai *coefficient* atau disebut juga nilai beta. Dalam menetapkan penerimaan atau

penolakan pada H_0 dalam pengujian hipotesis, dapat dilihat dari nilai pada kolom T Statistic dan nilai pada kolom P Values. Adapun ketentuannya adalah jika nilai t statistic lebih besar dari nilai t table ($t \text{ statistic} > t \text{ tabel}$) pada taraf signifikansi 5 % ($t \text{ table}$ dilihat dari jumlah sampel, dimana sampel pada penelitian ini berjumlah 110 orang) atau menggunakan nilai P Value dengan ketentuan jika $< 0,05$, dimana kesimpulannya tolak H_0 , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan, begitu juga sebaliknya.

4.1.4.3.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

Hasil uji hipotesis berhubungan dengan pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Berdasarkan Tabel 4.24 memperlihatkan bahwa diperoleh nilai t statistic sebesar 1,238 sementara t tabel pada taraf signifikansi 5 % diperoleh sebesar 1,980 berdasarkan jumlah sampel sebesar 110 responden. Maka dapat disimpulkan bahwa $t \text{ statistic} < t \text{ table}$ ($1,238 < 1,980$), untuk menguatkan hasil analisis ini dapat juga menggunakan nilai *P Value*, dengan ketentuan $p \text{ value} < 0,05$, berdasarkan hasil analisis data memperlihatkan nilai $0,215 > 0,05$. Ketentuannya terima H_0 , maka disimpulkan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Adapun nilai *original sample* (beta) pada perencanaan anggaran diperoleh sebesar 0,178, nilai ini diartikan bahwa jika perencanaan anggaran ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara sebesar 0,178.

4.1.4.3.2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kepolisian Daerah Sumatera Utara

Hasil uji hipotesis berhubungan dengan pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Berdasarkan Tabel 4.24 memperlihatkan bahwa, diperoleh nilai t statistic sebesar 1,415, sementara t tabel pada taraf signifikansi 5 % diperoleh sebesar 1,980 berdasarkan jumlah sampel sebesar 110 responden. Maka dapat disimpulkan bahwa $t \text{ statistic} < t \text{ table}$ ($1,415 < 1,980$), untuk menguatkan hasil analisis ini dapat juga menggunakan nilai *P Value*, dengan ketentuan $p < 0,05$, berdasarkan hasil analisis data memperlihatkan nilai $0,158 > 0,05$. Ketentuannya terima H_0 , maka disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Adapun nilai *original sample* (beta) pada kompetensi sumber daya manusia diperoleh sebesar 0,277, nilai ini diartikan bahwa jika kompetensi sumber daya manusia ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara sebesar 0,277.

4.1.4.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kepolisian Daerah Sumatera Utara

Hasil uji hipotesis berhubungan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Berdasarkan Tabel 4.24 memperlihatkan bahwa diperoleh nilai t statistic sebesar 2,509 sementara t tabel pada taraf signifikansi 5 % diperoleh sebesar 1,980 berdasarkan jumlah sampel sebesar 110 responden. Maka dapat disimpulkan

bahwa $t \text{ statistic} > t \text{ table}$ ($2,509 > 1,980$), untuk menguatkan hasil analisis ini dapat juga menggunakan nilai $P \text{ Value}$, dengan ketentuan $p < 0,05$. berdasarkan hasil analisis data memperlihatkan nilai $0,012 < 0,05$. Ketentuannya tolak H_0 , maka disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Adapun nilai *original sample* (beta) pada perencanaan anggaran diperoleh sebesar 0,254, nilai ini diartikan bahwa jika komitmen organisasi ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara sebesar 0,254.

4.2. Pembahasan

Hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya berhubungan dengan pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran memperlihatkan bahwa antara variable independent dan variable dependent terdapat pengaruh dan tidak berpengaruh. Namun hasil temuan ini perlu dilakukan pembahasan lebih lanjut atas dasar dari temuan penelitian tersebut dengan membahas masing-masing pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent sebagai berikut:

4.2.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran (X1) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan nilai $p \text{ value}$ sebesar $0,215 > 0,05$. Maka hasil temuan ini disimpulkan bahwa H_0

diterima atau Ha1 ditolak. Sehingga variabel perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Hasil temuan ini tentu bertentangan dari konsep dasar dari perencanaan anggaran yang merupakan sebagai bagian fundamental dalam upaya melakukan pengendalian dan pengelolaan terhadap arah atau tujuan yang akan dijalani sebuah organisasi, khususnya organisasi pemerintahan, dimana berupaya untuk pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Sebab perencanaan anggaran pada dasarnya memiliki faktor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi, salah satunya adalah upaya penyerapan anggaran dengan cara mendistribusukannya secara maksimal, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan dan pengembangan organisasi. Namun dalam hasil penelitian ini menemukan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

Temuan penelitian ini tentu dilakukan secara terstruktur dan sistematis dengan mengukur variabel perencanaan anggaran menggunakan empat indikator konstruk, setelah melalui analisis *discriminant validity*. Keempat indikator konstruk tersebut yaitu ***akurasi data menjadi faktor penting dalam menyusun perencanaan anggaran; penyusunan anggaran berdasarkan data yang akurat dapat mengantisipasi kesalahan dalam penentuan akun; dibutuhkan pendekatan komprehensif dalam penyusunan anggaran, untuk menghindari keterlambatan pelaksanaan kegiatan pada saat terjadi revisi DIPA – RKA – K/L; dan diperlukan berbagai instrument pendukung agar penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerja dari satuan kerja (Satker).***

Berdasarkan Tabel 4.20 dimana nilai masing-masing *outer loading* dari keempat indikator konstruk pada variabel perencanaan anggaran, ditemukan nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator berhubungan dengan pernyataan *dibutuhkan pendekatan komprehensif dalam penyusunan anggaran, untuk menghindari keterlambatan pelaksanaan kegiatan pada saat terjadi revisi DIPA – RKA – K/L*, sebesar 0,741, sedangkan nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator berhubungan dengan pernyataan *diperlukan berbagai instrument pendukung agar penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerja dari satuan kerja (Satker)*, sebesar 0,699.

Tidak adanya pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran tidak terlepas dari 4 jumlah pernyataan yang memenuhi kriteria sebagai indikator dalam mengukur pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, namun nilai *outer loading* belum dalam kategori sempurna (*outer loading* sempurna 1.000). Adapun jawaban responden dari keempat indikator tersebut adalah : indikator pertama berhubungan pernyataan tentang *akurasi data menjadi faktor penting dalam menyusun perencanaan anggaran*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 44 orang (40 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,58 termasuk dalam kategori baik. Indikator kedua berhubungan pernyataan tentang *penyusunan anggaran berdasarkan data yang akurat dapat mengantisipasi kesalahan dalam penentuan akun*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 48 orang (43,60 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,51 termasuk dalam kategori baik. Indikator ketiga berhubungan pernyataan tentang *dibutuhkan pendekatan komprehensif dalam penyusunan anggaran, untuk*

menghindari keterlambatan pelaksanaan kegiatan pada saat terjadi revisi DIPA – RKA – K/, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 60 orang (54,50 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,55 termasuk dalam kategori baik. Indikator keempat berhubung pernyataan tentang *diperlukan berbagai instrument pendukung agar penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerja dari satuan kerja (Satker)*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 46 orang (41,80 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,42 termasuk dalam kategori cukup baik.

Sementara hasil analisis deskriptif berhubungan dengan perencanaan anggaran, diperoleh nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing sebesar 17,00 dan 50,00. Sedangkan nilai rata-rata (mean) sebesar 35,5909. Terjadinya peningkatan dan penurunan nilai rata-rata maksimum pada perencanaan anggaran adalah sebesar 35,5909. Disisi lain nilai standar deviasi diperoleh sebesar 6,73113, dalam pengertian berada pada posisi di bawah nilai rata-rata (mean). Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

Temuan penelitian ini yang menyatakan perencanaan anggaran tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dewi, *dkk.*, (2017) pada Pemerintah Kabupaten Tabanan, Andisari (2019) pada SKPD di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Harahap, *dkk.*, (2020) pada OPD Kota Dumai. Namun hasil temuan penelitian ini berbeda/bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Putri, *dkk.*, (2017) pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali, Ramdhani dan Anisa (2017)

pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten, Suyono (2020) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Wonosobo, Syakhrial (2018) pada Satker Sekretariat Badan Pembinaan Konstruksi, yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Perencanaan sebagai suatu proses dalam menetapkan tindakan yang dilakukan pada rentang waktu pada masa akan datang. Maka perencanaan anggaran perlu disusun secara terstruktur, sistematis dan konseptual. Melalui perencanaan anggaran, maka dapat dilakukan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu, yang dinyatakan dalam ukuran financial (Mardiasmo, 2009). Disamping itu, mengukur keberhasilan perencanaan anggaran dalam memaksimalkan penyerapan anggaran, khususnya dilingkungan Polda Sumatera Utara, menurut Suhendri (2011) dapat dilakukan melalui partisipasi, akurasi data, pengesahan APBD, pendekatan dan instrument dalam penyusunan anggaran, perencanaan dan kebutuhan, revisi atau perubahan. Sehingga dasar penyusunan rencana kerja dengan penyerapan anggaran berdasarkan perencanaan anggaran dapat terealisasi, bahkan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang RKA-KL. Namun pada kenyataannya, temuan penelitian menunjukkan, kemungkinan perencanaan anggaran tidak menerapkan dasar teori tentang perencanaan anggaran dan PP No. 20 Tahun 2004 dan PP No. 21 Tahun 2004.

4.2.2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran, dengan nilai *p value* sebesar $0,158 > 0,05$. Maka hasil temuan ini disimpulkan bahwa H_0 diterima atau H_a2 ditolak. Sehingga variabel kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Hasil temuan ini tentu tidak terlepas dari perbedaan sumber daya manusia di Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang masih rendah khususnya dalam kualifikasi pendidikan dan profesionalitas kerja, sehingga memberikan dampak terhadap kompetensi sumber daya manusia pegawai/personil. Berdasarkan tingkat pendidikan dalam hubungannya dengan kompetensi sumber daya manusia dimana pegawai/personil yang berpendidikan S-2 sebanyak 26 orang (7%), S-1 sebanyak 115 orang (35%), D-3 sebanyak 14 orang atau (4%) dan Pendidikan SMU Sederajat sebanyak 171 orang (52%). Begitu juga kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) masih terbatas dilakukan baik dalam lingkup internal maupun eksternal.

Temuan penelitian ini tentu dilakukan secara terstruktur dan sistematis dengan mengukur variabel kompetensi sumber daya manusia menggunakan empat indikator konstruk, setelah melalui analisis *discriminant validity*. Keempat indikator konstruk tersebut yaitu *seluruh anggota satuan kerja harus dapat memahami penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan (bukan sesuai dengan keinginan); pemahaman dalam menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan*

akan berdampak pada penyelesaian seluruh rencana kerja; nilai-nilai moralitas seluruh satuan kerja menjadi salah satu dasar dalam pemanfaatan dan penggunaan anggaran secara bertanggungjawab; sikap dan perilaku positif berdampak pada optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan anggaran pada seluruh anggota satuan kerja

Berdasarkan Tabel 4.20, dimana nilai masing-masing *outer loading* dari keempat indikator konstruk pada variabel kompetensi sumber daya manusia, ditemukan nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator berhubungan dengan pernyataan *nilai-nilai moralitas seluruh satuan kerja menjadi salah satu dasar dalam pemanfaatan dan penggunaan anggaran secara bertanggungjawab*, sebesar 0,903, sedangkan nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator berhubungan dengan pernyataan *sikap dan perilaku positif berdampak pada optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan anggaran pada seluruh anggota satuan kerja*, sebesar 0,629.

Tidak adanya pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran tidak terlepas dari 4 jumlah pernyataan yang memenuhi kriteria dalam mengukur pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, namun nilai *outer loading* belum dalam kategori sempurna (*outerloading* sempurna 1.000). Adapun jawaban responden dari keempat indikator tersebut adalah: indikator pertama berhubungan pernyataan tentang *seluruh anggota satuan kerja harus dapat memahami penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan (bukan sesuai dengan keinginan)*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 50 orang (45,50 %) dengan skor rata-rata

sebesar 4,07 termasuk dalam kategori baik. Indikator kedua berhubung pernyataan tentang *pemahaman dalam menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan akan berdampak pada penyelesaian seluruh rencana kerja*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 52 orang (47,30 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,98 termasuk dalam kategori baik. Indikator ketiga berhubung pernyataan tentang *nilai-nilai moralitas seluruh satuan kerja menjadi salah satu dasar dalam pemanfaatan dan penggunaan anggaran secara bertanggungjawab*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 59 orang (53,60 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,99 termasuk dalam kategori baik. Indikator keempat berhubung pernyataan tentang *sikap dan perilaku positif berdampak pada optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan anggaran pada seluruh anggota satuan kerja*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 63 orang (57,30 %) dengan skor rata-rata sebesar 3,83 termasuk dalam kategori baik.

Adapun hasil analisis deskriptif berhubungan dengan kompetensi sumber daya manusia, diperoleh nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing sebesar 17,00 dan 39,00. Sedangkan nilai rata-rata (mean) sebesar 32,0364. Terjadinya peningkatan dan penurunan nilai rata-rata maksimum pada kompetensi sumber daya manusia adalah sebesar 32,0364. Disisi lain nilai standar deviasi diperoleh sebesar 3,88346, dalam pengertian berada pada posisi di bawah nilai rata-rata (mean). Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

Temuan penelitian ini yang menyatakan kompetensi sumber daya manusia tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran,

sejalan dengan peneltian yang dilakukan Dewi, *dkk.*, (2017) pada Pemerintah Kabupaten Tabanan, Harahap, *dkk.*, (2020) pada OPD Kota Dumai. Namun hasil temuan penelitian ini berbeda/bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Putri, *dkk.*, (2017) pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali, Ramdhani dan Anisa (2017) pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten, Aldita dan Muniruddin (2018) pada SKPD Kota Langsa yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Kondisi ini tentu memperlihatkan bahwa kompetensi sumber daya manusia di Kepolisian Daerah Sumatera Utara masih rendah jika dilihat dari tingkat pendidikan. Sebab kualifikasi pada tingkat pendidikan pada dasarnya akan memberikan kontribsu terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Sehingga berdampak pada kinerja pegawai/personil khususnya dalam penyerapan anggaran dalam kegiatan opeasional kerja yang telah disusun secara terstruktur dan sistematis.

Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki seseorang tentu tidak terlepas dari pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. (McAshan dalam Sudarmanto, 2009). Bahkan sering dihubungkan dengan keberhasilan individu dalam memperoleh pekerjaan secara efektif. Sehingga Hasibuan (2016) mengemukakan, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Oleh sebab itu, upaya dalam peningkatan

kompetensi sumber daya manusia di Kepolisian Daerah Sumatera Utara khususnya pada bagian penganggaran (bendahara) baik dari aspek kualifikasi pendidikan maupun kesempatan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).

4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran, dengan nilai *p value* sebesar $0.012 < 0,05$. Maka hasil temuan ini disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau H_a diterima. Sehingga variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Walaupun hasil penelitian ini menjelaskan terdapat pengaruh secara signifikan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Namun secara nyata komitmen yang dimiliki pegawai/personil di Kepolisian Daerah Sumatera Utara masih rendah. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada pegawai/personel di Kepolisian Daerah Sumatera Utara, bahwa fungsi perencanaan umum dan anggaran berpandangan bidang pekerjaan ini bukan tempat favorit, proses *assessment* dan seleksi dalam penempatan pada bidang perencanaan umum dan anggaran tidak dilaksanakan secara objektif, bahkan rendahnya motivasi pegawai/personil dalam bekerja. Maka permasalahan ini tentu secara tidak langsung akan memberikan dampak terhadap komitmen organisasi sehingga mempengaruhi pada agenda dan aktivitas kerja pegawai/personil yang berakhir

pada rendahnya penyerapan anggaran yang disediakan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara untuk kegiatan operasional personil.

Temuan penelitian ini tentunya dilakukan secara terstruktur dan sistematis dengan mengukur variabel komitmen organisasi menggunakan satu indikator konstruk, setelah melalui analisis *discriminant validity*. Adapun satu indikator konstruk tersebut yaitu *mengikuti pendidikan formal dan non formal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks demi kemajuan instansi/organisasi*.

Berdasarkan Tabel 4.20, dimana nilai *outer loading* dari satu indikator konstruk pada variabel komitmen organisasi, ditemukan nilai *outer loading* tertinggi/semurna terdapat pada indikator berhubungan dengan pernyataan *mengikuti pendidikan formal dan non formal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks demi kemajuan instansi/organisasi*, diperoleh sebesar 1,000, sedangkan nilai *outer loading* terendah tidak ada.

Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran tidak terlepas dari 1 jumlah pernyataan yang memenuhi kriteria dalam mengukur pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran dengan nilai *outer loading* sempurna yaitu sebesar 1,000. Adapun jawaban responden dari satu indikator berhubungan pernyataan tentang *seluruh anggota satuan kerja harus dapat memahami penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan (bukan sesuai dengan keinginan)*, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 50 orang (45,50 %) dengan skor rata-rata sebesar 4,07 termasuk dalam kategori baik.

Adapun hasil analisis deskriptif berhubungan dengan komitmen organisasi, diperoleh nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing sebesar 14,00 dan 39,00. Sedangkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 31,1455. Terjadinya peningkatan dan penurunan nilai rata-rata maksimum pada komitmen organisasi adalah sebesar 31,1455. Disisi lain nilai standar deviasi diperoleh sebesar 3,93021, yang berada pada posisi di bawah rata-rata jika dibandingkan dengan nilai rata-rata (*mean*). Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki tingkat penyimpangan dalam kategori sangat kecil.

Temuan penelitian ini yang menyatakan komitmen organisasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Tofani, *dkk.*, (2020) pada Unit Kerja Mahkamah Agung di Wilayah Riau dan Kepri, Yumiati, *dkk.*, (2016) pada Pemerintahan Aceh. Namun temuan penelitian ini berbeda/bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Andisari (2019) pada SKPD di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Alumbida, *dkk.*, (2016) pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Kondisi ini tentu memperlihatkan bahwa komitmen organisasi pada dasarnya merupakan suatu karakter yang dimiliki seseorang untuk tetap bertahan dan teguh agar tetap berada dalam organisasi, serta dapat melaksanakan tugas yang diberikan organisasi dengan penuh tanggung jawab. Dalam pandangan Mowday (Sopiah, 2008), identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia serta berusaha keras untuk dapat mencapai

tujuan organisasi. Maka pada saat komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara salah satunya adalah perlunya komitmen organisasi pegawai/personil yang sangat kuat dalam melaksanakan aktivitas kerja. Maka upaya mengoptimalkan komitmen organisasi di Kepolisian Daerah Sumatera Utara perlu diberikan dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Oleh sebab itu kepedulian organisasi terhadap keberadaan dan kesejahteraan dan menghargai kontribusi personal anggota/pegawai, maka komitmen anggota/pegawai akan meningkat terhadap organisasi dimana seseorang bekerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menguji dan menganalisis pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Teknik analisa data menggunakan SEM-PLS dengan software PLS 3.0. dengan jumlah data diperoleh dari penyebaran angket sebanyak 110 responden. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat kesimpulan penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Dalam mengukur variabel perencanaan anggaran menggunakan empat indikator konstruk, dimana nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator akurasi data dalam menyusun anggaran, sedangkan nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator perlunya instrument dalam penyusunan anggaran.
2. Kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Dalam mengukur variabel kompetensi sumber daya manusia menggunakan empat indikator konstruk, dimana nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator keterampilan dan kemampuan dalam memanfaatkan dan menggunakan anggaran, sedangkan nilai *outer loading* terendah terdapat

pada indikator memiliki nilai moralitas dalam memanfaatkan dan menggunakan anggaran.

3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Dalam mengukur variabel komitmen organisasi menggunakan satu indikator konstruk, dimana nilai *outer loading* tertinggi/sempurna terdapat pada indikator meningkatkan profesionalitas dengan mengikuti pendidikan formal dan non formal, sedangkan nilai *outer loading* terendah tidak ada.

5.2. Saran

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi pegawai/personil dilingkuan Polda Sumatera Utara berhubungan dengan perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran. Maka saran pada penelitian ini diantaranya adalah:

1. Kepolisian Daerah Sumatera Utara perlu membuat sebuah rencana anggaran yang lebih terstruktur dan fokus dalam upaya mengoptimalkan kegiatan operasional satuan kerja. Adapun rencana anggaran yang disusun harus secara kontinyu dalam pengertian perencanaan anggaran yang disusun adalah dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Sehingga optimalisasi penyerapan anggaran dapat terealisasi tepat waktu disebabkan rencana anggaran disusun sesuai agenda kerja yang ditetapkan berdasarkan tanggal dan jenis kegiatan.
2. Pimpinan Kepolisian Daerah Sumatera Utara, baik pada level tertinggi (Kapolda) sampai pimpinan terendah (Kapolsek) perlu senantiasa

memperhatikan kompetensi sumber daya manusia baik secara internal maupun eksternal. Bentuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam bentuk internal adalah memberikan kesempatan kepada pegawai/personil untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik secara formal maupun non formal. Adapun secara eksternal dapat dilakukan dengan merekrut pegawai/personil pada bagian perencanaan dan penganggaran dengan memperhatikan kualifikasi berdasarkan tingkat pendidikan minimal D-3 dan S-1 yang berlatar belakang pendidikan keuangan/akuntansi. Bahkan diharapkan pegawai yang akan direkrut memiliki sertifikasi khusus dalam bidang akuntansi/keuangan.

3. Pimpinan Kepolisian Daerah Sumatera Utara, baik dari tingkat atas sampai bawah perlu senantiasa memperhatikan bawahan dengan memberikan motivasi dan dorongan positif secara kontinu. Dengan meyakinkan pegawai/personil bahwa pekerjaan dalam bidang perencanaan dan penganggaran merupakan pekerjaan yang memiliki prospek dalam peningkatan karir dimasa yang akan datang. Maka dengan demikian komitmen mereka terhadap pekerjaan yang diberikan akan dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab, serta senantiasa berkeinginan untuk tetap bekerja pada bidang/unit kerja perencanaan dan penganggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anfujatin, 2016, *"Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja Pada SKPD Kabupaten Tuban"*. *Jurnal Administrasi Publik*, 14.
- Arif dan Halim, 2013, *"Perencanaan Anggaran dan Kualitas SDM"*. *Jurnal Administrasi Akuntansi*.
- Aldita, Ayuti F. dan Muniruddin, Said, 2018, *"Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sdm, Pemahaman Atas Sistem Akuntansi, Lingkungan Birokrasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran SKPD Kota Langsa"*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 3, No. 1*.
- Alumbida, D.I., dkk, 2016, *"Pengaruh Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud"*. *Accountability Journal, Vol. 5, No.2*.
- Ardinisari, Mirza, 2019, *"Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran"*. <http://repository.upnvj.ac.id/2327/2/AWAL.pdf> (internet)
- Ramdhani, Dadan, 2017, *"Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran"*. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu, Vol. 7*.
- Dewi, Ni Luh Putu Lestari, dkk., 2017, *"Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi SDM Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan"*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6. 4 (2017): 1609-1638
- Nurmala. Eka, 2013, *"Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Aparatur Daerah Terhadap Efektivitas Penerapan Akuntansi Sektor Publik Serta Dampaknya Terhadap Good Governance."* *Master of Economic Sciences* 2: 133.
- Nurmala, Eka, dkk., 2018, *"Analisis Struktur APBD dalam Meningkatkan Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara"*. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan, Vol. 18 No. 2*.
- Ghozali, I. dan Latan, H., 2015, *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Halim, A., 2014, *Manajemen Keuangan Sektor Publik Problematika Penerimaan Dan Pengeluaran Pemerintah*. Selemba Empat, Jakarta.
- Harahap, Sasmita Atika Sari, dkk., 2020, *"Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)"*. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis. Vol. 13, No. 1*.
- Handayaningrat, 2012, *Pengantar Administrasi*.
- Herryanto, 2012, *"Pengaruh Kualitas DIPA Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker-Satker Di Wilayah*

- Kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Lampung". Masters thesis, Universitas Lampung. Ekonomi Dan Bisnis, 2.*
- Hasibuan, D. H. M. S., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Juliandi, A. dkk., 2015, *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU Press, Medan.
- Mardiasmo, A. M., 2009, *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi, Jakarta.
- Zarinah, Monik, 2014, "*Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualias Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Aceh Utara*". *Akuntansi, Vol 5, No. 1.*
- Nurjannah, I. B., 2016, "*Pengaruh Kompetensi, Independensi, Etika, Pengalaman Auditor, Skeptisme Profesional Auditor, Objektivitas dan Integritas Terhadap Kualitas Audit*". *E-Jurnal Universitas Stikubang Semarang.*
- Putri, K. M. R., dkk., 2017, "*Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Survei Pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali)*". *E-Journal S1 Ak. Universitas Pendidikan Ganesha. Jurusan Akuntansi Program S1, Vol. 8, No. 2.)*
- Ramdhani, D. dan Anisa, Indi Z., 2017, "*Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber DayaManusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten*". *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu. Vol. 10, No. 1.*
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A., 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Dua Belas. Salemba Empat, Jakarta.
- Sutrisno, E., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Prenada Media Group, Jakarta.
- Suyono, Nanang Agus, 2020, "*Antecedent Variable Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Wonosobo)*". *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech) Vol. 3, No. 1.*
- Syakhrial, 2018, "*Analisis Pengaruh Proses Perencanaan Anggaran, Administrasi Pengadaan Barang/Jasa Dan Verifikasi Dokumen Pembayaran Terhadap Progres Penyerapan Anggaran Belanja (Studi Kasus: Satker Sekretariat Badan Pembinaan Konstruksi)*". *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamika (JIMF). Vol. 1, No. 2.*
- Yumiati, Fenny, dkk., 2016, "*Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Serapan Anggaran Skpa Di Pemerintah Aceh*". *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.*
- Zarinah, dkk., 2016, *This study aimed to examine the influence of budget planning, and human resources quality (either jointly orpartially) onthebudget absorption rate of government work unitsin Kabupaten Aceh Utara*". *Jurnal Administrasi Akuntansi.*
- Miliasih, 2012, *Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN*

Pekanbaru.

- Sari, Maya, 2013, **“Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Karir Menjadi Akuntan Publik Oleh Mahasiswa Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi Umsu Medan”**, *Jurnal riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol 13 No 2.
- Glenngard. A.H., 2014, **“He use of outcome and process indicators to incentivize integrated”**. *American Journal of Management*,.
- Mahmud, Amir, 2013, *Accounting Analysis*. Journal.unnes.ac.id. (internet)
- Amstrong, K., 2009. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jilid 1. Prenhalindo. Jakarta.
- Boutler, Dalziel, and Hill, 2013, *People and Competencies*, Bidlles, Ltd., London.
- Ramdhani, Dadan, 2017, **“Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada”**. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, Vol.7, Hal.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Handayaningrat, 2012, *Pengantar Administrasi*.
- Herriyanto, 2012, **“Pengaruh Kualitas Dipa Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker-Satker Di Wilayah Kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Lampung”**. *Masters thesis, Universitas Lampung. Ekonomi Dan Bisnis*, 2.
- Spencer, Lyle and Spencer, Signe, 2012, *Competence at Work models for superior performance*.
- Miliasih 2012, **“Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru**.
- Mathis, J. J., 2012, *Human Resource Management: A South-asian Perspective*. South-Western, Ohio.
- Sudarmanto, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Mutiara Sumber Widya, Bandung.
- Wibowo, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Miliasi. R., 2012, **“Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru”**. http://etd.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_deta. (Internet)
- Nawawi, A., 2011, **“The evaluation criteria of Value for Money (VFM) of Public Private Partnership (PPP) Bids”**. *International Conference on Intelligent Building and Management*, 5.
- Robert dan Kinicki, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedelapan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A., 2008, *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Arsyyah, Riani Nur, 2014, **“Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Pada Dinas Provinsi Jawa Barat)**, Paskah Sarjana Universitas Padjajaran Bandung.
- Sayuti, S., Majid, J., dan Juardi, M. S. S., 2018, **“Perwujudan Nilai**

- Transparansi, Akuntabilitas dan Konsep Value For Money dalam Pengelolaan Akuntansi Keuangan Sektor Publik (Studi Pada Kantor BAPPEDA Sulawesi Selatan)*". ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi, 1(1), 16-28. <https://doi.org/10.33096/atestasi.v1i1.39>. (internet)
- Yuniarti, 2016, "*Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Serapan Anggaran SKPA Di Pemerintah Aceh*", *Jurnal Akuntansi Paska Sarjana Syiah Kuala Banda Aceh*.
- Zulkarnaini, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusi*. PT. Refika Indonesia, Jakarta.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATKER
KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA**

Perihal : Permohonan Pengisian Angket
Lampiran : Satu (1) berkas

Nomor Angket

Kepada Yth :

1. Kasubag Renmin/Kabag Ren Satker Jajaran Polda Sumatera Utara
2. Para Operator Satker Jajaran Polda Sumatera Utara.

Di –

Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pelaksanaan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran pada Satker Kepolisian Daerah Sumatera Utara*”, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk sudi kiranya membantu saya dengan memberikan jawaban pada daftar pertanyaan terlampir.

Besar harapan saya kiranya Bapak/Ibu/Sdr/I tidak khawatir dan ragu-ragu dalam memberikan jawaban secara jujur dan transparan sesuai dengan kondisi yang ada dalam lingkungan tempat Bapak/Ibu/Sdr/I.

Kerahasiaan dari jawaban dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/I senantiasa akan saya jaga, sebagai bentuk komitmen saya dalam menerapkan kode etik penelitian.

Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/I berikan tentu memiliki manfaat yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini. Saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang telah Bapak/Ibu/Sdr/I, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membalas kebajikannya.

Medan,, 2021
Hormat Saya

(Dion Sofianto Purba, S.E.)

PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATKER KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA

1. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk memberikan jawaban dari seluruh pernyataan yang tersedia, dalam bentuk angket.
- b. Berikanlah jawaban dengan tanda ceklist (√) pada salah satu kolom lembar pernyataan yang disediakan berdasarkan pada keadaan sebenarnya dengan cara memilih salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Sdr/I dari lima alternatif jawaban yang diberikan, yaitu:

SS=Sangat Setuju	S=Setuju	KS= Kurang Setuju	TS=Tidak Setuju	STS=Sangat Tidak Setuju
5	4	3	2	1

2. IDENTITAS RESPONDEN

a. Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita
b. Usia	<input type="checkbox"/> 20 – 30 Tahun	<input type="checkbox"/> 31 – 40 Tahun
	<input type="checkbox"/> 41 – 50 Tahun	<input type="checkbox"/> > 50 Tahun
a. Tingkat Pendidikan	<input type="checkbox"/> SMA/SEDERAJAT	<input type="checkbox"/> DIPLOMA
	<input type="checkbox"/> S-1(Sarjana)	<input type="checkbox"/> S-2 (Magister)
	<input type="checkbox"/> S-3 (Doktor)	
b. Masa Kerja	<input type="checkbox"/> < 10 Tahun	<input type="checkbox"/> 11 – 20 Tahun
	<input type="checkbox"/> 21 – 30 Tahun	<input type="checkbox"/> 31 – 40 Tahun
	<input type="checkbox"/> > 40 Tahun	
c. Jabatan Saat ini	<input type="checkbox"/> Kabagrem	<input type="checkbox"/> Kasubbag Renmin
	<input type="checkbox"/> Ps. Kasubbag Renmin	<input type="checkbox"/> Kaur Renmin
	<input type="checkbox"/> Banum Armintu	<input type="checkbox"/> Bamin Armintu
	<input type="checkbox"/> Banum Subbag Renmin	<input type="checkbox"/> Bamin Subbag Log
	<input type="checkbox"/> Banum Subbag Log	<input type="checkbox"/> Ba Bag Sumda
	<input type="checkbox"/> Bamin Subbag Sarpras	<input type="checkbox"/> Bamin Urtu
	<input type="checkbox"/> Banum Urmin	<input type="checkbox"/> Banum Bag Ren

**Berilah tanda ceklis (√) pada alternatif jawaban yang telah disediakan, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Informasi ini saya sampaikan dengan sebenar-benarnya dan sejujur-jujurnya

Medan,,, 2021

Peneliti

Responden

(Dion Sofianto Purba, S.E.) (.....)

NO	BUTIR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
A. PERENCANAAN ANGGARAN						
1	Partisipasi pimpinan Satker dibutuhkan dalam memberikan ide, pendapat, dan saran agar perencanaan anggaran sesuai dengan kebutuhan Satker					
2.	Seluruh Satker perlu berpartisipasi dalam merealisasikan secara maksimal perencanaan anggaran yang telah disusun					
3	Akurasi data menjadi faktor penting dalam menyusun perencanaan anggaran					
4	Penyusunan anggaran berdasarkan data yang akurat dapat mengantisipasi kesalahan dalam penentuan akun					
5	Penyusunan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) / Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-K/L) harus berdasarkan pada APBN yang telah disahkan.					
6	Pengesahan APBN yang diimpelemntasikan dalam menyusun Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) / Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-K/L) harus berdasarkan Rencana Kerja yang telah disetujui Satker.					
7	Dibutuhkan pendekatan komprehensif dalam penyusunan anggaran, untuk menghindari keterlambatan pelaksanaan kegiatan pada saat terjadi revisi DIPA – RKA – K/L.					
8	Diperlukan berbagai instrument pendukung agar penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerja dari satuan kerja (Satker).					
9	Penyusunan perencanaan anggaran harus sesuai dengan yang dibutuhkan satuan kerja					
10	Revisi/perubahan terhadap perencanaan anggaran dapat menghambat rencana kerja pada satuan kerja (Satker)					

NO	BUTIR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
B. KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA						
1	Pimpinan satuan kerja harus memiliki pengetahuan dalam menyusun rencana kerja agar anggaran yang tersedia dapat digunakan secara efektif dan efisien.					
2.	Diperlukan suatu pengetahuan dalam penatausahaan keuangan Satuan Kerja (Satker)					
3	Seluruh anggota satuan kerja harus dapat memahami penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan (bukan sesuai dengan keinginan).					
4	Pemahaman dalam menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan akan berdampak pada penyelesaian seluruh rencana kerja.					
5	Diperlukan kemampuan dan keterampilan dalam penyusunan anggaran satuan kerja					
6	Nilai-nilai moralitas seluruh satuan kerja menjadi salah satu dasar dalam pemanfaatan dan penggunaan anggaran secara bertanggungjawab					
7	Sikap dan perilaku positif berdampak pada optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan anggaran pada seluruh anggota satuan kerja.					
8	Minat dan ketertarikan dalam mempelajari penyusunan anggaran dibutuhkan untuk mengoptimalkan rencana kerja pada satuan kerja.					

NO	BUTIR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
C. KOMITEMEN ORGANISASI						
1	Memperhatikan nilai-nilai pengelolaan anggaran publik dalam menjalankan berbagai penugasan yang diberikan instansi.					
2.	Dalam pengelolaan anggaran senantiasa menghindari hal-hal negatif yang bertentangan dengan tujuan instansi.					
3	Senantiasa merealisasikan visi dan misi satuan kerja agar dapat terlaksana secara maksimal.					
4	Memiliki tanggungjawab dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada instansi/organisasi.					
5	Berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik bagi kemajuan instansi/organisasi.					
6	Senantiasa berusaha untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas agar hasil pekerjaan berkualitas.					
7	Senantiasa berusaha dalam menyelesaikan permasalahan/kendal yang diberikan instansi/organisasi.					
8	Mengikuti pendidikan formal dan non formal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks demi kemajuan instansi/organisasi.					

NO	BUTIR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
D. PENYERAPAN ANGGARAN						
1	Penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja harus ditingkatkan secara terus-menerus.					
2.	Tingkat penyerapan anggaran belanja harus sesuai dengan target yang ditetapkan instansi/organisasi.					
3	Menghindari penyerapan anggaran belanja dilakukan pada akhir tahun.					
4	Perlunya penyerapan anggaran belanja per-triwulan dilakukan secara proporsional.					
5	Penyerapan anggaran belanja dilaksanakan berdasarkan program kegiatan yang direncanakan.					
6	Penyerapan anggaran belanja sesuai dengan waktu kegiatan yang direncanakan.					

TABULASI IDENTITAS RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
1	2	4	3	4	1
2	2	4	1	4	1
3	2	4	3	4	1
4	2	4	1	4	1
5	2	4	3	4	1
6	2	4	1	4	1
7	2	4	1	4	1
8	2	4	1	4	1
9	2	4	3	4	1
10	2	4	1	4	1
11	2	4	3	4	1
12	2	4	1	4	1
13	2	4	1	4	1
14	2	4	1	4	1
15	2	4	1	4	1
16	2	4	1	4	1
17	2	4	1	4	1
18	1	4	3	3	1
19	2	4	3	4	1
20	2	4	4	4	1
21	2	4	1	4	1
22	2	4	3	4	1
23	1	4	1	4	1
24	2	4	1	4	1
25	2	4	4	4	1
26	2	4	3	3	1
27	2	3	3	2	1
28	2	4	3	4	1
29	1	4	1	4	2
30	2	4	1	4	2
31	2	3	4	2	2
32	1	4	4	3	2
33	2	3	4	3	2
34	1	3	3	2	2
35	1	3	2	2	2
36	1	4	1	4	2
37	1	3	2	3	2
38	2	4	3	4	2
39	2	4	4	4	2
40	2	4	3	4	2
41	2	4	3	4	2
42	2	4	3	4	2
43	2	3	3	3	3
44	1	3	4	3	2
45	1	4	1	4	2
46	2	2	4	2	2
47	1	2	3	2	2
48	1	2	3	2	2
49	1	3	4	3	2

No	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
50	2	4	1	4	2
51	1	3	3	2	2
52	1	3	3	3	4
53	1	3	3	3	4
54	1	2	1	5	2
55	1	1	3	5	2
56	2	3	1	2	5
57	2	1	1	1	6
58	2	1	3	1	12
59	2	2	3	2	6
60	1	1	3	1	6
61	2	1	1	1	5
62	1	1	1	1	6
63	1	3	1	1	5
64	2	1	1	1	6
65	2	3	3	1	7
66	2	1	1	1	6
67	2	2	1	2	6
68	2	1	1	1	6
69	1	1	1	1	6
70	2	4	1	2	8
71	2	1	3	1	8
72	2	1	3	1	8
73	1	2	1	1	9
74	2	1	1	1	8
75	2	1	1	1	8
76	1	1	1	1	8
77	2	1	1	1	8
78	2	1	1	1	8
79	2	1	1	1	8
80	2	1	1	1	8
81	2	1	1	1	8
82	2	1	1	1	8
83	2	1	4	1	8
84	1	2	3	2	8
85	2	2	4	2	8
86	2	2	1	2	8
87	2	1	3	1	10
88	2	1	1	1	8
89	2	1	1	1	8
90	2	1	1	1	10
91	2	1	1	1	8
92	2	1	1	1	11
93	2	2	1	2	8
94	2	1	1	1	8
95	2	1	1	2	6
96	1	1	1	1	6
97	2	1	1	1	6
98	2	1	1	1	6
99	2	4	1	2	12
100	2	3	1	2	13

No	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
101	2	2	3	2	6
102	1	1	3	1	6
103	1	3	3	2	7
104	2	4	3	2	7
105	2	2	3	2	7
106	2	2	1	2	15
107	2	2	1	2	15
108	2	2	3	2	15
109	2	2	3	1	7
110	2	3	2	2	7

HASIL ANALISIS PROFIL RESPONDEN

Frequencies

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
N	Valid	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	28	25.5	25.5	25.5
	Laki-Laki	82	74.5	74.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 Tahun	34	30.9	30.9	30.9
	31 - 40 Tahun	17	15.5	15.5	46.4
	41 - 50 Tahun	18	16.4	16.4	62.7
	> 50 Tahun	41	37.3	37.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SEDERAJAT	58	52.7	52.7	52.7
	DIPLOMA	3	2.7	2.7	55.5
	S-1	38	34.5	34.5	90.0
	S-2	11	10.0	10.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10 Tahun	36	32.7	32.7	32.7
	11 - 20 Tahun	27	24.5	24.5	57.3
	21 - 30 Tahn	10	9.1	9.1	66.4
	31 - 40 Tahun	35	31.8	31.8	98.2
	> 40 Tahun	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KABAGREM	28	25.5	25.5	25.5
	KASUB BAGREN MIN	24	21.8	21.8	47.3
	PS. KASUB BAGREN MIN	1	.9	.9	48.2
	KAUR RENMIN	2	1.8	1.8	50.0
	BANUM ARMINTU	3	2.7	2.7	52.7
	BAMIN ARMINTU	15	13.6	13.6	66.4
	BANUM SUBBAGRENMIN	6	5.5	5.5	71.8
	BAMIN SUBBAGLOG	21	19.1	19.1	90.9
	BANUM SUBBAGLOG	1	.9	.9	91.8
	BA BAGSUMDA	2	1.8	1.8	93.6
	BAMIN SUBBAGSARPRAS	1	.9	.9	94.5
	BAMIN URTU	2	1.8	1.8	96.4
	BANUM URMIN	1	.9	.9	97.3
	BANUM BAGREN	3	2.7	2.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**TABULASI JAWABAN RESPONDEN UJI COBA TERBATAS
PERENCANAAN ANGGARAN**

No	Perencanaan Anggaran											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	2	4	3	3	1	2	2	3	4	4	3	31
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	46
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
11	4	4	2	2	2	2	3	5	3	5	5	37
12	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	47
13	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	47
14	4	4	4	5	2	2	2	2	4	2	2	33
15	4	4	3	5	1	3	2	4	1	3	5	35
16	4	4	5	5	2	3	3	3	4	5	4	42
17	4	5	5	4	2	2	3	4	2	2	3	36
18	4	4	3	3	4	4	4	1	4	5	4	40
19	4	3	5	2	3	2	4	1	5	3	2	34
20	4	5	3	2	1	4	2	3	5	4	3	36
21	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	42
23	4	5	2	1	3	3	2	5	4	1	3	33
24	4	4	4	4	5	5	3	3	2	2	4	40
25	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	49
26	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	20
27	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	27
28	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	49
29	4	4	3	1	2	5	3	2	4	1	2	31
30	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	45

**TABULASI JAWABAN RESPONDEN UJI COBA TERBATAS
KOMITMEN ORGANISASI**

No	Komitmen Organisasi									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	5	4	3	2	1	2	3	4	29
2	4	4	3	4	5	2	1	3	4	30
3	3	4	3	2	1	4	5	3	3	28
4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	37
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	38
6	3	3	2	1	4	5	4	4	2	28
7	3	4	3	2	4	3	1	2	5	27
8	5	4	4	4	5	5	4	3	2	36
9	4	4	4	4	4	5	5	4	3	37
10	3	3	4	4	3	3	3	5	5	33
11	4	4	4	4	5	3	3	2	2	31
12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
13	4	4	4	4	5	4	5	3	4	37
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
15	3	4	4	3	5	4	5	4	5	37
16	3	4	3	3	4	3	3	3	4	30
17	4	4	3	4	3	4	4	3	4	33
18	3	2	4	1	2	5	3	2	4	26
19	5	4	5	5	5	4	4	4	3	39
20	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
21	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39
22	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39
23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
24	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
25	4	4	5	4	4	5	5	4	4	39
26	5	5	4	4	4	5	5	4	4	40
27	4	4	5	4	5	4	4	4	5	39
28	5	4	4	5	4	5	4	5	4	40
29	5	5	4	4	4	5	5	5	5	42
30	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43

**TABULASI JAWABAN RESPONDEN UJI COBA TERBATAS
PENYERAPAN ANGGARAN**

No	Penyerapan Anggaran						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	4	4	4	3	25
2	4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	4	4	5	24
4	4	3	4	4	4	5	24
5	4	3	4	4	4	5	24
6	4	3	4	4	4	5	24
7	2	4	4	4	4	2	20
8	2	4	4	4	4	2	20
9	4	5	4	5	4	5	27
10	4	3	4	4	4	5	24
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	5	5	5	4	5	28
13	5	4	4	4	4	4	25
14	4	3	4	4	4	5	24
15	5	4	5	4	5	5	28
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	3	4	4	23
18	4	4	4	3	4	4	23
19	4	4	4	3	4	4	23
20	4	4	4	4	3	4	23
21	5	5	5	4	4	4	27
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	1	1	1	1	1	1	6
25	3	3	3	3	3	3	18
26	2	2	2	2	4	4	16
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	5	5	5	4	4	4	27
30	4	5	5	5	4	5	28

HASIL UJI VALIDITAS TERBATAS PERENCANAAN ANGGARAN

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir Pernyataan 1	3.9000	.60743	30
Butir Pernyataan 2	4.0667	.73968	30
Butir Pernyataan 3	3.7667	1.00630	30
Butir Pernyataan 4	3.5000	1.19626	30
Butir Pernyataan 5	3.1000	1.18467	30
Butir Pernyataan 6	3.5667	1.04000	30
Butir Pernyataan 7	3.4333	.97143	30
Butir Pernyataan 8	3.4333	1.10433	30
Butir Pernyataan 9	3.6333	.96431	30
Butir Pernyataan 10	3.4667	1.10589	30
Butir Pernyataan 11	3.6333	.88992	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir Pernyataan 1	35.6000	42.662	.546	.835
Butir Pernyataan 2	35.4333	42.599	.437	.840
Butir Pernyataan 3	35.7333	38.685	.612	.826
Butir Pernyataan 4	36.0000	38.207	.522	.834
Butir Pernyataan 5	36.4000	36.179	.686	.818
Butir Pernyataan 6	35.9333	38.685	.587	.828
Butir Pernyataan 7	36.0667	37.375	.761	.814
Butir Pernyataan 8	36.0667	40.823	.377	.846
Butir Pernyataan 9	35.8667	43.223	.253	.853
Butir Pernyataan 10	36.0333	38.861	.528	.833
Butir Pernyataan 11	35.8667	39.913	.592	.828

HASIL UJI VALIDITAS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir Pernyataan 1	4.0667	.52083	30
Butir Pernyataan 2	4.2000	.55086	30
Butir Pernyataan 3	3.9667	.76489	30
Butir Pernyataan 4	3.8000	.80516	30
Butir Pernyataan 5	4.0000	.87099	30
Butir Pernyataan 6	4.4000	.62146	30
Butir Pernyataan 7	4.0000	.78784	30
Butir Pernyataan 8	3.8333	.69893	30
Butir Pernyataan 9	3.7667	.97143	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir Pernyataan 1	31.9667	14.654	.485	.774
Butir Pernyataan 2	31.8333	14.213	.565	.765
Butir Pernyataan 3	32.0667	13.030	.588	.755
Butir Pernyataan 4	32.2333	12.392	.674	.741
Butir Pernyataan 5	32.0333	13.344	.434	.779
Butir Pernyataan 6	31.6333	16.033	.089	.814
Butir Pernyataan 7	32.0333	13.551	.464	.773
Butir Pernyataan 8	32.2000	13.683	.520	.766
Butir Pernyataan 9	32.2667	12.133	.559	.760

HASIL UJI VALIDITAS KOMITMENT ORGANISASI

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir Pernyataan 1	4.0667	.73968	30
Butir Pernyataan 2	3.9667	.61495	30
Butir Pernyataan 3	3.9333	.73968	30
Butir Pernyataan 4	3.6667	.99424	30
Butir Pernyataan 5	4.0333	.99943	30
Butir Pernyataan 6	4.1000	1.02889	30
Butir Pernyataan 7	3.9333	1.11211	30
Butir Pernyataan 8	3.7333	.90719	30
Butir Pernyataan 9	3.9667	.88992	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir Pernyataan 1	31.3333	18.506	.567	.721
Butir Pernyataan 2	31.4333	20.323	.354	.750
Butir Pernyataan 3	31.4667	18.533	.562	.722
Butir Pernyataan 4	31.7333	16.202	.684	.693
Butir Pernyataan 5	31.3667	18.654	.349	.753
Butir Pernyataan 6	31.3000	18.355	.368	.750
Butir Pernyataan 7	31.4667	16.947	.489	.729
Butir Pernyataan 8	31.6667	17.402	.586	.713
Butir Pernyataan 9	31.4333	21.082	.096	.786

HASIL UJI VALIDITAS TERBATAS PENYERAPAN ANGGARAN

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir Pernyataan 1	3.8333	.94989	30
Butir Pernyataan 2	3.8000	.92476	30
Butir Pernyataan 3	3.9667	.80872	30
Butir Pernyataan 4	3.8000	.80516	30
Butir Pernyataan 5	3.8667	.62881	30
Butir Pernyataan 6	4.0333	.99943	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir Pernyataan 1	19.4667	11.982	.780	.879
Butir Pernyataan 2	19.5000	12.672	.681	.895
Butir Pernyataan 3	19.3333	12.230	.906	.862
Butir Pernyataan 4	19.5000	12.741	.804	.877
Butir Pernyataan 5	19.4333	14.116	.740	.891
Butir Pernyataan 6	19.2667	12.754	.596	.911

Hasil Uji Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perencanaan Anggaran	110	17.00	50.00	35.5909	6.73113
Kompetensi Sumber Daya Manusia	110	17.00	39.00	32.0364	3.88346
Komitmen Organisasi	110	14.00	39.00	31.1455	3.93021
Penyerapan Anggaran	110	6.00	29.00	22.7000	3.81342
Valid N (listwise)	110				

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL PERENCANAAN ANGGARAN

No	Perencanaan Anggaran										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	4	3	3	1	2	2	3	4	3	27
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	4	2	2	2	2	3	5	5	5	34
12	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	43
13	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	44
14	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	29
15	4	4	3	5	1	3	2	4	3	5	34
16	4	4	5	5	2	3	3	3	5	4	38
17	4	5	5	4	2	2	3	4	2	3	34
18	4	4	3	3	4	4	4	1	5	4	36
19	4	3	5	2	3	2	4	1	3	2	29
20	4	5	3	2	1	4	2	3	4	3	31
21	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
22	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
23	4	5	2	1	3	3	2	5	1	3	29
24	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	38
25	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45
26	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18
27	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
28	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	44
29	4	4	3	1	2	5	3	2	1	2	27
30	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	42
31	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	44
32	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	40
33	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	42
34	5	5	5	4	4	4	5	3	5	3	43
35	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	41
36	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	19
37	2	2	3	3	2	2	3	3	1	4	25
38	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	29
39	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	17
40	1	1	1	2	4	3	2	1	2	1	18
41	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	29
42	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	38
43	4	4	2	2	4	4	2	4	3	4	33
44	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
45	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
46	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	40
47	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	47
48	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	36

No	Perencanaan Anggaran										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	39
51	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42
52	2	3	3	3	5	2	4	4	4	4	34
53	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	30
54	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	39
55	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	33
56	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	35
57	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	24
58	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	32
59	2	4	2	4	5	5	5	2	2	5	36
60	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	35
61	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	37
62	5	5	5	4	5	5	2	2	3	5	41
63	5	5	5	5	5	5	2	2	3	5	42
64	3	3	3	4	5	5	2	2	2	5	34
65	5	5	5	4	5	5	2	2	4	5	42
66	2	2	2	3	3	3	2	1	3	3	24
67	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	31
68	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	31
69	3	3	2	3	4	3	2	4	3	4	31
70	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	36
71	3	3	3	4	3	3	4	4	1	2	30
72	5	3	4	5	4	3	5	1	3	2	35
73	5	4	4	4	4	5	4	3	2	3	38
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
75	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	39
76	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	37
77	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
78	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
79	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	45
80	2	4	3	3	3	2	4	3	2	1	27
81	2	4	3	3	3	2	4	3	2	4	30
82	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	34
83	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	31
84	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	36
85	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	40
86	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32
87	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	27
88	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	36
89	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	27
90	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
91	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	34
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
93	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	38
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
95	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
96	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
97	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
98	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	46
99	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
100	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47

No	Perencanaan Anggaran										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
101	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47
102	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	43
103	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47
104	2	4	2	4	2	4	4	2	2	2	28
105	2	3	3	3	3	3	3	4	2	5	31
106	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	34
107	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	30
108	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32
109	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	27
110	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2	30

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

No	Kompetensi Sumber Daya Manusia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	4	4	4	4	5	5	34
2	4	5	4	4	4	5	5	4	35
3	5	4	4	4	4	4	4	5	34
4	4	4	4	3	3	4	4	3	29
5	4	4	4	4	3	5	4	4	32
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	5	5	5	3	4	3	33
8	4	4	4	4	4	3	4	4	31
9	4	4	4	4	3	4	4	4	31
10	4	5	4	4	4	5	3	3	32
11	4	4	3	3	4	5	4	4	31
12	4	4	4	3	5	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	5	5	5	5	5	4	4	37
15	4	4	4	4	4	5	4	3	32
16	4	4	4	3	5	4	4	3	31
17	5	5	5	5	4	4	4	4	36
18	4	5	4	4	3	4	3	3	30
19	3	5	5	4	4	4	4	4	33
20	4	5	5	5	5	4	4	4	36
21	5	4	5	5	5	4	4	5	37
22	4	4	4	3	5	4	4	4	32
23	4	4	4	3	5	2	2	1	25
24	3	3	2	2	2	2	2	1	17
25	3	3	2	2	2	4	4	4	24
26	4	4	4	3	5	3	3	4	30
27	5	4	3	4	4	4	3	5	32
28	4	4	4	4	3	4	4	4	31
29	4	4	3	4	4	5	5	5	34
30	5	5	4	4	4	4	4	4	34
31	3	4	3	3	5	4	3	4	29
32	5	5	4	4	4	4	4	4	34
33	5	4	4	4	4	4	4	4	33
34	4	4	4	4	5	4	4	3	32
35	5	5	4	4	4	4	4	3	33
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	5	4	3	3	4	4	4	4	31
38	4	4	4	4	4	3	3	4	30
39	5	5	4	4	4	4	4	5	35
40	4	2	3	2	5	2	1	4	23
41	4	4	4	4	5	4	3	4	32
42	5	5	5	5	4	4	3	3	34
43	5	5	5	5	4	4	5	4	37
44	5	5	5	5	5	4	5	5	39
45	5	5	5	5	3	4	5	5	37
46	5	5	5	5	5	4	5	4	38
47	5	5	5	5	5	4	5	3	37
48	5	5	5	5	4	4	5	4	37

No	Kompetensi Sumber Daya Manusia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
49	5	5	5	5	4	4	5	5	38
50	3	2	4	2	4	3	3	3	24
51	4	4	4	4	5	4	4	4	33
52	4	4	4	3	4	3	4	4	30
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	5	5	4	4	4	4	3	4	33
55	5	5	5	5	4	3	4	4	35
56	5	5	5	4	4	2	4	4	33
57	4	4	5	5	3	5	3	4	33
58	4	5	5	5	5	4	4	4	36
59	5	5	4	4	4	5	4	4	35
60	3	3	3	4	5	4	5	3	30
61	4	4	4	4	4	5	5	4	34
62	5	5	4	4	4	4	3	5	34
63	4	4	4	4	4	3	3	4	30
64	4	4	4	3	3	5	5	5	33
65	2	2	2	2	4	3	2	5	22
66	2	2	2	2	4	2	1	4	19
67	4	4	4	4	3	5	4	5	33
68	5	4	5	4	4	5	4	4	35
69	3	3	3	3	4	5	5	4	30
70	4	5	4	5	5	4	3	3	33
71	4	3	3	3	5	4	4	4	30
72	3	3	4	3	4	4	4	4	29
73	4	4	4	4	3	4	3	4	30
74	5	4	5	4	3	4	3	5	33
75	3	5	5	4	4	5	5	4	35
76	3	3	3	3	4	5	4	5	30
77	4	5	4	5	4	3	3	3	31
78	3	3	4	4	3	4	4	3	28
79	4	4	5	5	4	5	4	4	35
80	4	4	5	5	5	5	4	4	36
81	4	4	4	4	3	5	4	3	31
82	4	4	5	5	5	5	4	4	36
83	4	4	2	4	5	2	4	5	30
84	4	4	2	3	5	3	3	4	28
85	3	4	3	3	5	4	3	5	30
86	4	4	3	4	4	3	3	5	30
87	2	3	3	4	4	3	3	3	25
88	4	3	3	4	3	3	2	5	27
89	3	4	3	3	4	3	4	5	29
90	5	4	3	4	3	3	3	4	29
91	5	4	5	5	4	4	5	4	36
92	5	4	5	4	4	4	4	4	34
93	5	4	4	4	4	4	4	4	33
94	5	4	5	5	4	4	4	4	35
95	5	4	4	4	4	5	5	4	35
96	5	4	5	4	3	4	4	4	33
97	3	4	4	4	4	4	4	3	30
98	4	4	5	5	4	4	4	4	34
99	3	4	4	2	3	4	5	2	27

No	Kompetensi Sumber Daya Manusia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
100	5	5	4	4	4	4	4	4	34
101	2	5	5	5	5	3	4	4	33
102	3	5	5	5	5	5	4	4	36
103	3	5	5	5	5	5	4	4	36
104	3	3	5	5	5	5	4	4	34
105	5	4	5	5	5	5	4	4	37
106	1	3	5	5	5	5	4	4	32
107	4	4	5	5	5	5	4	4	36
108	4	4	5	5	5	5	4	4	36
109	4	3	3	2	4	4	3	3	26
110	2	2	4	4	4	4	4	4	28

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Komitmen Organisasi								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	4	3	2	1	2	3	25
2	4	4	3	4	5	2	1	3	26
3	3	4	3	2	1	4	5	3	25
4	4	3	3	4	5	5	5	4	33
5	4	4	5	4	4	4	4	4	33
6	3	3	2	1	4	5	4	4	26
7	3	4	3	2	4	3	1	2	22
8	5	4	4	4	5	5	4	3	34
9	4	4	4	4	4	5	5	4	34
10	3	3	4	4	3	3	3	5	28
11	4	4	4	4	5	3	3	2	29
12	4	4	4	4	4	3	4	3	30
13	4	4	4	4	5	4	5	3	33
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	3	4	4	3	5	4	5	4	32
16	3	4	3	3	4	3	3	3	26
17	4	4	3	4	3	4	4	3	29
18	3	2	4	1	2	5	3	2	22
19	5	4	5	5	5	4	4	4	36
20	4	4	4	4	4	4	4	5	33
21	5	4	4	4	4	5	5	4	35
22	4	4	4	4	5	5	4	4	34
23	4	4	4	4	4	4	4	5	33
24	5	4	5	4	4	5	4	5	36
25	4	4	5	4	4	5	5	4	35
26	5	5	4	4	4	5	5	4	36
27	4	4	5	4	5	4	4	4	34
28	5	4	4	5	4	5	4	5	36
29	5	5	4	4	4	5	5	5	37
30	5	5	5	5	5	5	5	4	39
31	5	5	5	5	5	3	4	2	34
32	5	5	4	5	5	2	4	2	32
33	4	5	5	4	4	5	3	1	31
34	5	5	5	4	4	4	4	1	32
35	5	4	4	5	5	5	4	1	33
36	3	3	4	4	4	4	5	5	32
37	4	4	4	4	4	5	5	5	35
38	5	4	4	5	4	4	3	1	30
39	4	4	4	4	3	3	3	3	28
40	4	4	3	4	4	5	5	5	34
41	2	2	2	3	3	3	2	2	19
42	2	2	2	1	2	2	1	2	14
43	4	4	4	5	5	5	4	4	35
44	4	5	4	5	4	5	4	1	32
45	3	3	3	4	4	5	5	5	32
46	5	4	5	4	4	4	3	1	30
47	3	3	3	5	4	4	4	4	30
48	3	4	3	3	4	4	4	3	28
49	4	4	4	5	5	4	3	1	30

No	Komitmen Organisasi								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
50	4	5	4	4	5	4	3	1	30
51	5	5	4	4	4	5	5	4	36
52	3	3	3	4	4	5	4	4	30
53	5	4	5	4	4	3	3	1	29
54	4	5	4	5	4	4	3	1	30
55	3	3	3	5	4	4	4	4	30
56	3	3	3	5	4	4	4	4	30
57	4	5	5	5	4	3	3	4	33
58	3	3	3	5	5	5	4	4	32
59	4	4	3	4	4	4	3	4	30
60	4	4	4	4	4	4	3	4	31
61	4	4	4	5	4	4	4	4	33
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	3	3	3	4	4	3	4	4	28
64	4	3	3	3	3	4	4	3	27
65	5	5	4	4	4	4	1	2	29
66	3	2	2	5	4	3	4	4	27
67	4	4	5	5	4	4	4	4	34
68	4	4	5	4	4	4	4	5	34
69	5	4	4	5	4	4	4	5	35
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	4	5	4	4	4	5	4	5	35
72	4	4	4	4	4	5	4	5	34
73	4	4	5	4	4	4	5	4	34
74	4	5	4	5	4	5	4	5	36
75	4	5	4	5	5	4	5	4	36
76	5	4	4	5	4	5	4	5	36
77	4	5	4	5	5	4	5	5	37
78	5	4	5	4	5	4	5	4	36
79	4	5	5	4	5	4	5	5	37
80	5	4	5	4	5	4	4	4	35
81	4	5	4	4	4	4	4	5	34
82	5	4	4	4	4	4	4	4	33
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	4	4	2	3	4	3	4	4	28
85	4	4	3	4	5	4	4	5	33
86	4	4	3	4	5	4	4	5	33
87	5	4	4	4	5	4	4	4	34
88	4	3	3	4	4	3	3	3	27
89	4	3	3	4	4	3	4	4	29
90	3	4	3	4	5	5	4	5	33
91	4	5	4	5	4	5	3	1	31
92	4	4	4	5	4	4	4	4	33
93	4	5	4	4	5	4	3	1	30
94	4	3	3	4	4	3	4	4	29
95	4	4	4	4	4	4	3	2	29
96	4	5	5	4	4	4	3	3	32
97	3	3	3	5	4	4	4	4	30
98	5	4	5	5	4	5	4	1	33
99	2	2	2	5	5	4	4	3	27
100	5	5	4	5	5	2	3	3	32

No	Komitmen Organisasi								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
101	5	4	4	4	4	2	2	2	27
102	4	4	3	5	5	2	3	3	29
103	4	4	4	5	4	2	3	2	28
104	5	5	4	3	3	2	3	3	28
105	5	5	5	5	5	2	2	2	31
106	3	3	4	4	4	2	3	2	25
107	5	4	4	5	4	2	2	2	28
108	4	4	4	5	5	2	3	4	31
109	4	3	3	3	4	4	4	3	28
110	3	2	3	4	5	3	3	4	27

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL PENYERAPAN ANGGARAN

No	Penyerapan Anggaran						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	4	4	4	3	25
2	4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	4	4	5	24
4	4	3	4	4	4	5	24
5	4	3	4	4	4	5	24
6	4	3	4	4	4	5	24
7	2	4	4	4	4	2	20
8	2	4	4	4	4	2	20
9	4	5	4	5	4	5	27
10	4	3	4	4	4	5	24
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	5	5	5	4	5	28
13	5	4	4	4	4	4	25
14	4	3	4	4	4	5	24
15	5	4	5	4	5	5	28
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	3	4	4	23
18	4	4	4	3	4	4	23
19	4	4	4	3	4	4	23
20	4	4	4	4	3	4	23
21	5	5	5	4	4	4	27
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	1	1	1	1	1	1	6
25	3	3	3	3	3	3	18
26	2	2	2	2	4	4	16
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	5	5	5	4	4	4	27
30	4	5	5	5	4	5	28
31	5	4	4	5	5	5	28
32	5	4	3	1	2	5	20
33	5	3	4	2	3	5	22
34	5	2	4	2	3	5	21
35	4	5	3	1	3	3	19
36	4	4	4	1	5	4	22
37	5	5	4	1	1	3	19
38	4	4	5	5	4	4	26
39	4	5	5	5	4	4	27
40	4	4	3	1	4	3	19
41	3	3	3	3	2	2	16
42	4	5	5	5	5	5	29
43	3	3	2	2	3	3	16
44	2	2	1	2	1	2	10
45	5	5	4	4	4	4	26
46	4	5	4	1	2	3	19
47	4	5	5	5	4	4	27
48	4	4	3	1	5	2	19
49	4	4	4	4	4	4	24

No	Penyerapan Anggaran						Total
	1	2	3	4	5	6	
50	4	4	4	3	3	4	22
51	5	4	3	1	3	3	19
52	5	4	3	1	3	3	19
53	4	5	5	4	4	3	25
54	4	5	4	4	3	2	22
55	4	3	3	1	2	4	17
56	4	4	3	1	4	2	18
57	4	4	4	4	4	5	25
58	4	4	4	4	4	3	23
59	4	3	3	4	4	4	22
60	5	5	4	4	3	1	22
61	4	4	3	4	3	3	21
62	4	4	3	4	3	2	20
63	4	4	4	4	4	4	24
64	4	4	4	4	4	4	24
65	4	3	4	4	3	3	21
66	3	4	4	3	4	3	21
67	4	4	1	2	3	5	19
68	4	3	4	4	4	4	23
69	4	4	4	4	4	4	24
70	4	4	4	5	5	5	27
71	4	4	4	5	5	5	27
72	4	4	4	4	4	4	24
73	4	5	4	5	4	5	27
74	4	5	4	5	4	4	26
75	4	4	5	4	4	5	26
76	4	5	4	5	5	4	27
77	5	4	5	4	5	4	27
78	4	5	4	5	4	5	27
79	5	4	5	5	4	5	28
80	5	4	5	4	5	4	27
81	5	4	5	5	4	5	28
82	5	4	4	4	5	4	26
83	4	4	4	5	4	4	25
84	4	4	4	4	4	4	24
85	4	4	4	4	4	4	24
86	4	3	4	4	4	4	23
87	5	4	4	5	4	5	27
88	5	4	4	5	4	5	27
89	5	4	4	4	4	3	24
90	4	3	3	3	3	4	20
91	4	3	4	4	3	2	20
92	5	5	4	5	4	5	28
93	4	5	3	1	4	3	20
94	4	4	4	4	4	4	24
95	5	4	3	1	3	4	20
96	4	3	4	4	3	2	20
97	4	4	3	2	5	2	20
98	4	4	3	3	4	4	22
99	4	4	4	4	4	3	23
100	4	5	4	1	2	3	19

No	Penyerapan Anggaran						Total
	1	2	3	4	5	6	
101	5	4	4	3	3	3	22
102	5	2	3	3	5	5	23
103	4	2	2	2	2	5	17
104	5	2	3	3	3	5	21
105	4	2	3	2	4	5	20
106	3	2	3	3	3	5	19
107	5	2	2	2	4	5	20
108	4	2	3	2	2	5	18
109	4	2	2	2	3	5	18
110	5	2	3	4	4	5	23

PERSENTASE JAWABAN RESPONDEN VARIABEL PERENCANAAN ANGGARAN

Frequency

Statistics

	Butir Pernyataan 1	Butir Pernyataan 2	Butir Pernyataan 3	Butir Pernyataan 4	Butir Pernyataan 5	Butir Pernyataan 6	Butir Pernyataan 7	Butir Pernyataan 8	Butir Pernyataan 9	Butir Pernyataan 10
N Valid	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.6455	3.8000	3.5818	3.5091	3.5909	3.6636	3.5455	3.4182	3.3000	3.5364

Butir Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	13	11.8	11.8	13.6
	Kurang setuju	27	24.5	24.5	38.2
	Setuju	48	43.6	43.6	81.8
	Sangat Setuju	20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	5	4.5	4.5	6.4
	Kurang setuju	27	24.5	24.5	30.9
	Setuju	55	50.0	50.0	80.9
	Sangat Setuju	21	19.1	19.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	16	14.5	14.5	16.4
	Kurang setuju	28	25.5	25.5	41.8
	Setuju	44	40.0	40.0	81.8
	Sangat Setuju	20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2.7	2.7	2.7
	Tidak Setuju	12	10.9	10.9	13.6
	Kurang setuju	34	30.9	30.9	44.5
	Setuju	48	43.6	43.6	88.2
	Sangat Setuju	13	11.8	11.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	4.5	4.5	4.5
	Tidak Setuju	11	10.0	10.0	14.5
	Kurang setuju	26	23.6	23.6	38.2
	Setuju	50	45.5	45.5	83.6
	Sangat Setuju	18	16.4	16.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	14	12.7	12.7	13.6
	Kurang setuju	25	22.7	22.7	36.4
	Setuju	51	46.4	46.4	82.7
	Sangat Setuju	19	17.3	17.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	16	14.5	14.5	15.5
	Kurang setuju	24	21.8	21.8	37.3
	Setuju	60	54.5	54.5	91.8
	Sangat Setuju	9	8.2	8.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	5.5	5.5	5.5
	Tidak Setuju	14	12.7	12.7	18.2
	Kurang setuju	31	28.2	28.2	46.4
	Setuju	46	41.8	41.8	88.2
	Sangat Setuju	13	11.8	11.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	4.5	4.5	4.5
	Tidak Setuju	25	22.7	22.7	27.3
	Kurang setuju	24	21.8	21.8	49.1
	Setuju	44	40.0	40.0	89.1
	Sangat Setuju	12	10.9	10.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6.4	6.4	6.4
	Tidak Setuju	12	10.9	10.9	17.3
	Kurang setuju	22	20.0	20.0	37.3
	Setuju	53	48.2	48.2	85.5
	Sangat Setuju	16	14.5	14.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

PERSENTASE JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA

Frequency

Statistics

		Butir Pernyataan 1	Butir Pernyataan 2	Butir Pernyataan 3	Butir Pernyataan 4	Butir Pernyataan 5	Butir Pernyataan 6	Butir Pernyataan 7	Butir Pernyataan 8
N	Valid	110	110	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.0273	4.0818	4.0727	3.9818	4.1182	3.9909	3.8273	3.9364

Butir Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	5	4.5	4.5	5.5
	Kurang Setuju	18	16.4	16.4	21.8
	Setuju	52	47.3	47.3	69.1
	Sangat Setuju	34	30.9	30.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	13	11.8	11.8	16.4
	Setuju	60	54.5	54.5	70.9
	Sangat Setuju	32	29.1	29.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	5.5	5.5	5.5
	Kurang Setuju	17	15.5	15.5	20.9
	Setuju	50	45.5	45.5	66.4
	Sangat Setuju	37	33.6	33.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	7.3	7.3	7.3
	Kurang Setuju	18	16.4	16.4	23.6
	Setuju	52	47.3	47.3	70.9
	Sangat Setuju	32	29.1	29.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Kurang Setuju	17	15.5	15.5	17.3
	Setuju	57	51.8	51.8	69.1
	Sangat Setuju	34	30.9	30.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	5.5	5.5	5.5
	Kurang Setuju	17	15.5	15.5	20.9
	Setuju	59	53.6	53.6	74.5
	Sangat Setuju	28	25.5	25.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	4	3.6	3.6	5.5
	Kurang Setuju	23	20.9	20.9	26.4
	Setuju	63	57.3	57.3	83.6
	Sangat Setuju	18	16.4	16.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	1	.9	.9	2.7
	Kurang Setuju	19	17.3	17.3	20.0
	Setuju	68	61.8	61.8	81.8
	Sangat Setuju	20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

PERSENTASE JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Frequency

Statistics

	Butir Pernyataan 1	Butir Pernyataan 2	Butir Pernyataan 3	Butir Pernyataan 4	Butir Pernyataan 5	Butir Pernyataan 6	Butir Pernyataan 7	Butir Pernyataan 8
N Valid	110	110	110	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.0273	3.9636	3.8364	4.1182	4.1636	3.8727	3.7364	3.4273

Butir Pernyataan 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	3	2.7	2.7	2.7
Kurang Setuju	21	19.1	19.1	21.8
Setuju	56	50.9	50.9	72.7
Sangat Setuju	30	27.3	27.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	6	5.5	5.5	5.5
Kurang Setuju	18	16.4	16.4	21.8
Setuju	60	54.5	54.5	76.4
Sangat Setuju	26	23.6	23.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	6	5.5	5.5	5.5
Kurang Setuju	27	24.5	24.5	30.0
Setuju	56	50.9	50.9	80.9
Sangat Setuju	21	19.1	19.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	2	1.8	1.8	4.5
	Kurang Setuju	9	8.2	8.2	12.7
	Setuju	61	55.5	55.5	68.2
	Sangat Setuju	35	31.8	31.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	3	2.7	2.7	3.6
	Kurang Setuju	6	5.5	5.5	9.1
	Setuju	67	60.9	60.9	70.0
	Sangat Setuju	33	30.0	30.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak setuju	12	10.9	10.9	11.8
	Kurang Setuju	17	15.5	15.5	27.3
	Setuju	50	45.5	45.5	72.7
	Sangat Setuju	30	27.3	27.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	5	4.5	4.5	8.2
	Kurang Setuju	27	24.5	24.5	32.7
	Setuju	54	49.1	49.1	81.8
	Sangat Setuju	20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	13	11.8	11.8	11.8
Tidak setuju	14	12.7	12.7	24.5
Kurang Setuju	18	16.4	16.4	40.9
Setuju	43	39.1	39.1	80.0
Sangat Setuju	22	20.0	20.0	100.0
Total	110	100.0	100.0	

PERSENTASE JAWABAN RESPONDEN VARIABEL PENYERAPAN ANGGARAN

Frequency

Statistics

		Butir Pernyataan 1	Butir Pernyataan 2	Butir Pernyataan 3	Butir Pernyataan 4	Butir Pernyataan 5	Butir Pernyataan 6
N	Valid	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1182	3.8000	3.7455	3.4364	3.7000	3.9000

Butir Pernyataan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	4	3.6	3.6	4.5
	Kurang Setuju	5	4.5	4.5	9.1
	Setuju	71	64.5	64.5	73.6
	Sangat Setuju	29	26.4	26.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	12	10.9	10.9	11.8
	Kurang Setuju	18	16.4	16.4	28.2
	Setuju	56	50.9	50.9	79.1
	Sangat Setuju	23	20.9	20.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2.7	2.7	2.7
	Tidak Setuju	5	4.5	4.5	7.3
	Kurang Setuju	24	21.8	21.8	29.1
	Setuju	63	57.3	57.3	86.4
	Sangat Setuju	15	13.6	13.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	13.6	13.6	13.6
	Tidak Setuju	12	10.9	10.9	24.5
	Kurang Setuju	13	11.8	11.8	36.4
	Setuju	50	45.5	45.5	81.8
	Sangat Setuju	20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2.7	2.7	2.7
	Tidak Setuju	7	6.4	6.4	9.1
	Kurang Setuju	23	20.9	20.9	30.0
	Setuju	64	58.2	58.2	88.2
	Sangat Setuju	13	11.8	11.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Butir Pernyataan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	11	10.0	10.0	11.8
	Kurang Setuju	19	17.3	17.3	29.1
	Setuju	42	38.2	38.2	67.3
	Sangat Setuju	36	32.7	32.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

LAMPIRAN HASIL ANALISIS PLS

First of Outer Loading

	KO (X3)	KSDM (X2)	PA (X1)	PAN (Y)
X1.1			0.388	
X1.10			0.312	
X1.2			0.406	
X1.3			0.606	
X1.4			0.587	
X1.5			0.234	
X1.6			0.289	
X1.7			0.701	
X1.8			0.738	
X1.9			0.631	
X2.1		0.318		
X2.2		0.502		
X2.3		0.609		
X2.4		0.664		
X2.5		0.163		
X2.6		0.858		
X2.7		0.649		
X2.8		0.384		
X3.1	0.159			
X3.2	0.107			
X3.3	0.121			
X3.4	-0.127			
X3.5	0.027			
X3.6	-0.425			
X3.7	0.326			
X3.8	0.633			
Y1				0.653
Y2				0.548
Y3				0.824
Y4				0.705
Y5				0.712
Y6				0.722

Second of Outer Loading

	KO (X3)	KSDM (X2)	PA (X1)	PAN (Y)
X1.3			0.718	
X1.4			0.677	
X1.7			0.721	
X1.8			0.706	
X1.9			0.659	
X2.2		0.571		
X2.3		0.683		
X2.4		0.698		
X2.6		0.878		
X2.7		0.659		
X3.8	1.000			
Y1				0.652
Y2				0.532
Y3				0.805
Y4				0.708
Y5				0.713
Y6				0.739

Third of Outer Loading

	KO (X3)	KSDM (X2)	PA (X1)	PAN (Y)
X1.3			0.734	
X1.4			0.716	
X1.7			0.741	
X1.8			0.699	
X2.3		0.651		
X2.4		0.668		
X2.6		0.903		
X2.7		0.629		
X3.8	1.000			
Y1				0.632
Y3				0.787
Y4				0.719
Y5				0.712
Y6				0.779

First of Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KO (X3)	1.000	1.000	1.000	1.000
KSDM (X2)	0.814	1.095	0.829	0.497
PA (X1)	0.747	0.760	0.825	0.485
PAN (Y)	0.790	0.806	0.848	0.485

Second of Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KO (X3)	1.000	1.000	1.000	1.000
KSDM (X2)	0.771	1.001	0.809	0.520
PA (X1)	0.708	0.704	0.814	0.523
PAN (Y)	0.780	0.788	0.849	0.530

Composite Reliability

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KO (X3)	1.000	1.000	0.000		
KSDM (X2)	0.809	0.686	0.231	3.505	0.000
PA (X1)	0.814	0.717	0.195	4.174	0.000
PAN (Y)	0.849	0.838	0.044	19.292	0.000

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
PAN (Y)	0.167	0.141

Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KO (X3) -> PAN (Y)	0.254	0.254	0.101	2.509	0.012
KSDM (X2) -> PAN (Y)	0.300	0.277	0.212	1.415	0.158
PA (X1) -> PAN (Y)	0.143	0.178	0.115	1.238	0.216

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.50%	97.50%
KO (X3) -> PAN (Y)	0.254	0.254	0.052	0.439
KSDM (X2) -> PAN (Y)	0.300	0.277	-0.354	0.482
PA (X1) -> PAN (Y)	0.143	0.178	-0.129	0.373