

**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN
ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH
PROVINSI SUMATERA UTARA)**

T E S I S

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik

Oleh :

DELIANA

NPM : 1920050008



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **DELIANA**
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920050008**
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/ Akuntansi Sektor Publik**
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA)**



Pengesahan Tesis

Medan, 21 September 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA. Assoc. Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, S.E., Ak, M.Si., CA

Diketahui

Direktur

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Ketua Program Studi

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

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA

DELIANA

1920050008

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Selasa, Tanggal 21 September 2021

Komisi Penguji

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

Ketua

1.....

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

Sekretaris

2.....

3. Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.

Anggota

3.....

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan / atau doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasi 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 dikemudian 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, 05 Oktober 2021



ABSTRACT

The Influence of Human Resources Competence and Organizational Commitment on the Budgeting Process and Its Impact on Budget Absorption in the North Sumatra Provincial Government

DELIANA

NPM : 1920050008

The objectives to be achieved in this study are to examine and analyze the effect of human resource competence on budget absorption in the Regional Work Units in the North Sumatra Provincial Government. Testing and analyzing the effect of organizational commitment on budget absorption in the Regional Work Units in the North Sumatra Provincial Government. Testing and analyzing the effect of budgeting on budget absorption in the Regional Work Units in the North Sumatra Provincial Government. Testing and analyzing the influence of human resource competence on budgeting in the Regional Apparatus Work Unit in the North Sumatra Provincial Government. Testing and analyzing the effect of organizational commitment on budgeting in the Regional Apparatus Work Unit in the North Sumatra Provincial Government. Testing and analyzing the influence of human resource competence on budget absorption through budget preparation at the Regional Work Units in the North Sumatra Provincial Government. Testing and analyzing the effect of organizational commitment on budget absorption through budget preparation at the Regional Apparatus Work Unit in the North Sumatra Provincial Government. This type of research is quantitative associative. The population in this research is the Head of Service, Head of Sub-Division of Finance, Head of Sub-Division of Planning and Budgeting, and Treasurer of Expenditures at the Regional Apparatus Work Unit in the North Sumatra Provincial Government, totaling 104 respondents. Data collection techniques in this study were questionnaires and documentation studies. The data analysis technique in this study uses SmartPLS V 3.0. Based on the results of research, the competence of human resources has an effect on budget absorption. Organizational commitment has an effect on budget absorption. Budgeting affects the absorption of the budget. The competence of human resources affects the budgeting process. Organizational commitment affects the budgeting process. Budgeting can mediate the effect of HR competence on budget absorption. Budgeting can mediate the effect of organizational commitment on budget absorption.

Keywords: HR Competence, Organizational Commitment, Budgeting Process, Budget Absorption

ABSTRAK

Pengaruh Kompetensi SDM Dan Komitmen Organisasi Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Serta Dampaknya Dalam Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

**Deliana
1920050008**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh penyusunan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran melalui penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran melalui penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Jenis penelitian ini adalah asosiatif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran, dan Bendahara Pengeluaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 104 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metodologi *Partial Least Square* (PLS) dan Uji Sobel. Berdasarkan hasil penelitian kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran dapat memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran. Penyusunan anggaran dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

Kata Kunci : Kompetensi SDM, Komitmen Organisasi, Proses Penyusunan Anggaran, Penyerapan Anggaran

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Terlebih dahulu penulis mengucapkan puji syukur dan terima kasih kepada Allah SWT atas segala berkah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)”**. Shalawat serta salam semoga tetap dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat-sahabat dan pengikutnya.

Tesis ini diajukan guna memenuhi tugas dan syarat untuk memperoleh Gelar Magister (S.2) dalam Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Ucapan terima kasih sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada semua yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dengan moral dan bantuan apapun yang sangat besar bagi penulis terutama buat kedua orang tua ayahanda Almarhum H. Abdul Gani dan Ibunda Hj. Sukarni dan keluarga tercinta terkhusus suami saya Mirza dan anak saya Alicia Hayati Rachma. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Pembimbing I.
4. Ibu Assoc. Prof. Dr. Hj. Maya Sari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Pembimbing II.
5. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak., CA., QiA., CPAI., selaku Dosen Penguji I.
6. Bapak Dr. Irfan, SE, M.Ak selaku Dosen Penguji II.
7. Ibu Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji III.
8. Bapak Prof. Dr. Sumarno, M.Pd. dan Dr. Muslim Marpaung, S.E., M.Si., selaku Dosen Pengampu Mata Kuliah Metodologi Penelitian.
9. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali berbagai pengetahuan, sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya.
10. Kepada para teman seperjuangan mahasiswa pascasarjana akuntansi Univeristas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun Ajaran 2019 dan Staf Administrasi di Pascasarja Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, September 2021

Penulis

D e l i a n a

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	Viii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Rumusan Masalah	10
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	12
BAB II. LANDASAN TERORI	
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Penyerapan Anggaran	14
2.1.1.1 Definisi Anggaran Pendapatan Belanja Daerah	14
2.1.1.2 Penyerapan Anggaran.....	15
2.1.1.3 Tingkat Penyerapan Anggaran	16
2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran	17
2.1.1.5 Pengukuran Penyerapan Anggaran	19
2.1.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia	19
2.1.2.1 Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia	19
2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Kompetensi Sumber Daya	
Manusia	20
2.1.2.3 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia	21
2.1.3 Komitmen Organisasi	22
2.1.3.1 Definisi Komitmen Organisasi	22
2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi	23
2.1.3.3 Pengukuran Komitmen Organisasi	25
2.1.4 Proses Penyusunan Anggaran	25
2.1.4.1 Definisi Proses Penyusunan Anggaran	25
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran	26
2.1.4.3 Indikator Proses Penyusunan Anggaran	27
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan	29
2.3 Kerangka Konseptual	33
2.4 Hipotesis Penelitian	38

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1	Pendekatan Penelitian	40
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.3	Populasi dan Sampel	41
3.4	Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
3.5	Teknik Pengumpulan Data	45
3.6	Teknik Analisis Data Penelitian	52
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Hasil Penelitian	59
4.2	Pembahasan Penelitian	88
BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan	101
5.2	Saran	102
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017-2019	2
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1	Pelaksanaan Waktu Penelitian	41
Tabel 3.2	Populasi Penelitian	42
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel	43
Tabel 3.4	Uji Validasi	48
Tabel 3.5	Uji Realibilitas.....	50
Tabel 3.6	Skala Pengukuran	51
Tabel 4.1	Satuan Kerja Perangkat Daerah	60
Tabel 4.2	Data Distribusi Sampel Penelitian	62
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Usia	63
Tabel 4.5	Pedoman Kategori Rata-Rata Skor	64
Tabel 4.6	Rekapitulasi Skor Variabel Penyerapan Anggaran	65
Tabel 4.7	Rekapitulasi Skor Variabel Kompetensi SDM.....	67
Tabel 4.8	Rekapitulasi Skor Variabel Komitmen Organisasi	69
Tabel 4.9	Rekapitulasi Skor Variabel Penyusunan Anggaran	71
Tabel 4.10	Covergent Validity Kompetensi SDM	73
Tabel 4.11	Covergent Validity Komitmen Organisasi	74
Tabel 4.12	Covergent Validity Penyusunan Anggaran	74
Tabel 4.13	Covergent Validity Penyerapan Anggaran.....	75

Tabel 4.14 Cross Loading	77
Tabel 4.15 AVE	79
Tabel 4.16 Composite Realibity	79
Tabel 4.17 Cronbach Alpa	80
Tabel 4.18 Estimation Weight.....	81
Tabel 4.19 Path Coeficient	82
Tabel 4.20 R-Square.....	83
Tabel 4.21 Direct Effect	85
Tabel 4.22 Inderct Effect.....	86
Tabel 4.23 T-Stastics dan P-Value	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	38
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	53
Gambar 4.1 Uji Path Coefficient	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel X3 dua arah.....	47
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah suatu rencana kerja pemerintah daerah yang mencakup seluruh pendapatan atau penerimaan dan belanja atau pengeluaran pemerintah daerah, baik provinsi, kabupaten, dan kota dalam rangka mencapai sasaran pembangunan dalam kurun waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan uang yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam peraturan perundangan yang disebut Peraturan Daerah (Widjaja, 2014:150). Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan rencana kerja pemerintah daerah yang diwujudkan dalam bentuk uang selama periode tertentu. Anggaran ini digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran dimasa-masa yang akan datang sumber pengembangan ukuran-ukuran standar evaluasi kinerja sebagai alat untuk memotivasi para pegawai dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja (Putra, 2017:1).

Realisasi anggaran yang maksimal harus juga diikuti dengan perencanaan anggaran yang baik, relaisasi anggaran merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan keberhasilan suatu program atau kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah. Secara umum realisasi anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu (Abdul Halim dan Syam Kusufi, 2012:104). Penyerapan anggaran yang baik dapat dilihat dari tingkat pelaksanaan realisasi fisik dan realisasi anggaran yang terjadwal sesuai dengan rencana kerja selama satu periode tahun anggaran. Pada pertengahan tahun

seharusnya realisasi penyerapan anggaran sudah mencapai 50% dan di akhir tahun dapat dimaksimalkan menjadi 100%. Namun yang kerap terjadi lambatnya proses penyerapan anggaran, dengan awal penyerapan yang cenderung rendah pada awal tahun dan menumpuk di akhir tahun (Rifai, dkk., 2016).

Fenomena ini juga terjadi pada Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dimana dapat dilihat realisasi anggaran belanja pendapatan dan barang dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1
Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017-2019

NO	TAHUN	PAGU	REALISASI (TRIWULAN)		% Realisasi (Triwulan)	TOTAL REALISASI	% Total Realisasi
1	2019	14.034.339.344.970	I	2.675.403.577.120	19,06	13.081.482.296.509	93,21
			II	3.207.506.750.600	22,85		
			III	3.203.506.431.050	22,83		
			IV	3.995.065.538.239	28,47		
2	2018	13.037.539.478.554	I	2.705.551.602.810	20,75	12.703.058.587.891	97,43
			II	3.105.735.600.973	23,82		
			III	3.290.269.613.601	25,24		
			IV	3.601.501.770.500	27,62		
3	2017	12.417.425.444.814	I	2.607.805.440.600	21,00	12.234.837.881.539	98,53
			II	3.008.605.778.331	24,23		
			III	3.095.722.257.523	24,93		
			IV	3.522.704.405.385	28,37		

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Provinsi Sumatera Utara 2017-2019

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas bahwa pada setiap Triwulan IV memang terjadi penumpukan penyerapan anggaran yang ditunjukkan oleh besaran realisasi yang cenderung lebih besar dibandingkan triwulan lainnya. Dapat diamati pula bahwa penyerapan anggaran tidak merata pada keempat triwulan tersebut setiap tahunnya. Pada triwulan-triwulan awal, penyerapan yang terjadi sangat rendah,

Penyerapan anggaran pada Tahun 2019 pada Triwulan I hanya sebesar 19,06 %, pada Triwulan II sebesar 22,85 %, pada Triwulan III sebesar 22,83 % dan pada Triwulan IV sebesar 28,47 %. Tidak hanya pada tahun 2019 saja, pada tahun-tahun sebelumnya pun pola penyerapan anggaran Pemerintah Provinsi Sumatera Utara menunjukkan penumpukkan yang terjadi setiap Triwulan IV nya pada tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran diatas, pada tahun 2018 penyerapan anggaran pada Triwulan IV adalah sebesar 27,62 %. Jumlah penyerapan pada Triwulan IV ini sedikit menurun dibandingkan tahun 2019, namun tetap terjadi penumpukan dibandingkan triwulan-triwulan sebelumnya. Kurangnya penyerapan sesuai dengan proporsional periode anggaran dimana jika ingin memaksimalkan penyerapan anggaran tersebut maka Pemerintah Provinsi Sumatera Utara harus mampu meyerap 25% anggaran setiap triwulannya. Namun pada Tabel 1.1 membuktikan bahwa adanya peningkatan yang tinggi di triwulan IV yang melebihi tingkat penyerapan anggaran yang proporsional (Murdani dan Suherlan, 2014).

Menurut Abdul Halim dan Syam Kusufi (2012:98) faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran yaitu perencanaan anggaran, proses penyusunan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan komitmen organisasi. Pada penelitian ini hanya menggunakan variabel kompetensi SDM dan komitmen organisasi sebagai variabel independen serta proses penyusunan anggaran sebagai variabel intervening.

Menurut Noviwijaya dan Rohman(2013) pengukuran penyerapan anggaran adalah proporsi/persentase jumlah anggaran yang telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran terhadap jumlah pagu anggaran.

Sedangkan menurut Kuncoro(2013) tingkat penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana yang telah dicapai oleh instansi. Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan jika 100% dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap yang telah menyebabkan realokasi dana atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Putri, dkk, 2017).

Penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk mengenai beberapa perkeriaan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama (Utari, dkk., 2014:116). Menurut hasil laporan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (2013) bahwa besar kecilnya tingkat penyerapan belanja daerah dalam mendanai pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang buruk adalah hambatan yang signifikan mencegah penyerapan anggaran. Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran. Penyusunan anggaran harus dibuat secara terukur dan realistis dalam jenis-jenis kegiatan konkret yang mampu dilaksanakan. Penyusunan anggaran sebaiknya tidak dibuat terlalu muluk, tidak berpijak pada kondisi yang sesungguhnya dan kurang melihat inti permasalahan. Ini yang sering terjadi di semua Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dimana dalam penyusunan anggaran lebih banyak bersifat copy paste dari tahun ke tahun yang hasil dan evaluasi dari kegiatan tersebut tidak banyak dampaknya bagi masyarakat. Hal ini disebabkan oleh para manajerial organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah

Provinsi Sumatera Utara dalam hal perencanaan dan penyusunan anggaran mereka kurang dapat merumuskan secara tepat tujuan-tujuan dan hasil kegiatan tersebut secara tegas. Perencanaan dan penyusunan anggaran yang baik meliputi penyusunan kegiatan dan anggaran yang detail, tidak adanya anggaran yang diblokir serta tidak adanya tambahan/pergeseran anggaran yang sangat menentukan penarikan dana tepat waktu, sehingga manfaat dari kegiatan tersebut dapat langsung dirasakan oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk (2018) dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun pada penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Fahmi (2016) mendefinisikan Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dari anggota eksekutif maupun legislatif dalam menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dalam menyusun kebijakan mengenai pengelolaan keuangan daerah. Sedangkan menurut *United Nations Development Programs* (2008) mengartikan kapasitas SDM. Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya. Hal ini dapat terlihat dari SDM nya yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Rerung, dkk., 2017). Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan Kualitas Pendidikan Umum tahun 2019 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2
Kualifikasi Pendidikan Bidang Keuangan di SKPD
Pemerintah Provinsi Sumatera Utara 2019

Kualifikasi Pendidikan Bidang Keuangan (Orang)						
S2		S1		D3		SMA
Akuntansi	Non Akuntansi	Akuntansi	Non Akuntansi	Akuntansi	Non Akuntansi	
103	567	355	9.438	235	458	875

Sumber: Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia di kantor Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Bidang Keuangan masih didominasi oleh lulusan Strata 1 yang bukan bidang akuntansi. Fenomena yang dijumpai masih ditemukan kesenjangan antara kompetensi sebagai syarat tugas pokok dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Harus diakui masih ada permasalahan yang terjadi dimana staf pengelola keuangan dan penyusunan laporan keuangan yang terlibat dalam pengelolaan keuangan masih kurang memiliki keterampilan dalam bidang akuntansi. Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi penyerapan anggaran. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

Ketersedianya sumber daya manusia yang cukup yaitu tersedianya sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu menjalankan tugas pokok dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik (Lastanti, 2018). Dalam hal anggaran, SDM yang ditunjuk sebagai pejabat pengelola keuangan/anggaran

sangatlah penting, tetapi tidak semua pejabat pengelola keuangan yang ditunjuk paham mengenai pengelolaan keuangan. Kurang pahamnya pejabat pengelola keuangan mengenai pengelolaan keuangan ini menyebabkan terhambatnya proses administrasi keuangan. Tidak kompetennya SDM atau kurangnya SDM pengelola anggaran akan mempengaruhi terjadinya penumpukan anggaran. SDM yang kompeten mengetahui dengan baik proses perencanaan yang sesuai dan matang serta mengetahui bagaimana kondisi di lapangan sehingga dia akan melakukan perencanaan anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini sesuai dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran.

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). Permasalahan Sumber Daya Manusia terkait erat dengan dorongan motivasi. Motivasi dapat berupa materi atau non-materi. Secara materi, imbalan yang diperoleh menjadi panitia pengadaan barang/jasa kecil dibandingkan dengan risiko dan waktu yang dihabiskan. Panitia pengadaan

barang/jasa hanya memperoleh honorarium per paket (sekali selama pengadaan barang/jasa dilaksanakan). Padahal mereka harus melakukan berbagai tahap pelaksanaan kegiatan lelang yang memerlukan waktu yang cukup lama. Persoalan tidak adanya reward dan punishment bagi keberhasilan/kegagalan pengelolaan di SKPD (satuan Kerja Perangkat Daerah) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara juga menyebabkan lambatnya penyerapan anggaran (Miliasih, 2012). 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 perusahaan, akibatnya 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 (Cooper dan Schindler, 2006). Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Menurut Hariyadi (2015) komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday dan Sutton, 1993). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu

berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikir positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini sesuai dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Namun berlawanan dengan penelitian Wahab (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan menggunakan variabel kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi sebagai variabel independen, penyerpaan anggaran sebagai variabel dependen, dan penyusunan anggaran sebagai variabel moderasi. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk menjawab uraian di atas dalam penelitian yang berjudul **“PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1.2.1 Penyerapan Anggaran tidak sesuai dengan proporsi triwulan sehingga pada triwulan IV terjadi lonjakan penggunaan dana anggaran.
- 1.2.2 Ketergantungan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional pada kompetensi sumber daya manusia.

1.2.3 Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan.

1.2.4 Penyusunan anggaran sebagai satu kesatuan dengan perencanaan anggaran kasus ini masih belum sesuai target realisasi baik secara triwulan maupun tahunan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?

5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah penyusunan anggaran memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah penyusunan anggaran memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh penyusunan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran melalui penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran melalui penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penulisan yang dipaparkan, manfaat dalam penelitian ini berguna untuk:

a. Kegunaan Teoritis

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, secara umum pada bidang ilmu akuntansi dan secara khusus pada bidang sektor publik (keuangan/anggaran).
2. Memberikan tambahan informasi kepada penelitian di bidang akuntansi dan dibidang sektor publik khususnya mengenai variabel Partisipasi Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi dan Keterlambatan Penyerapan Anggaran.

b. Kegunaan Praktis

1. Guna menambah pengetahuan dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan.
2. Bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, diharapkan dapat digunakan sebagai sumbang saran bagi lembaga kementerian tersebut dalam mencapai tingkatan penyerapan anggaran.
3. Bagi akademik, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi pada penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penyerapan Anggaran

2.1.1.1 Definisi Anggaran Pendapatan Belanja Daerah

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, baik Pemerintah Pusat dan Daerah merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam penyelenggaraan Pemerintah dan Pelayanan Masyarakat. Misi utama dari kedua Undang-Undang tersebut bukan hanya keinginan untuk melimpahkan kewenangan pembiayaan dari Pemerintah Pusat ke Daerah, tetapi lebih penting adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya keuangan dalam rangka penungkatan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat

Menurut UU Nomor 17 Tahun 2003 pasal 1 ayat 8 mendefinisikan Anggaran pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah sebuah daftar yang berisi rencana keuangan selama periode tertentu dan telah disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Salah satu tujuan penyusunan APBD sendiri adalah agar pemerintah bisa menjalankan pengelolaan keuangan daerah dengan maksimal.

Menurut Kridawan dan Mahmud (2014), anggaran adalah sebuah dokumen yang menunjukkan informasi dan kondisi mengenai pendapatan dan pengeluaran keuangannya, aktivitas dan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi (keluarga, perusahaan, pemerintah). Oleh karena itu pemerintah sangat

butuh untuk menyusun APBD-nya karena APBD dinilai sebagai alat utama bagi daerah untuk mensejahterakan rakyat.

2.1.1.2 Penyerapan Anggaran

Serapan anggaran merupakan kemampuan Pemda dalam menyerap anggaran belanja daerah. Menurut Abdullah dan Nazry (2015), serapan belanja adalah jumlah anggaran belanja dan pembiayaan yang telah dibayarkan atau dipertanggungjawabkan oleh SKPD, yang angkanya tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Namun sayangnya, peningkatan serapan anggaran juga tidak sebanding dengan peningkatan pendapatan. Seperti yang dinyatakan oleh Kridawan dan Mahmud(2014) bahwa *“budget ratcheting in a government environment involve ratcheting of expenditures rather than earning and is consistent with inefficients.”* Kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila realisasi penyerapan anggaran sesuai dengan aktual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan, dengan anggapan bahwa fisik aktual pekerjaan tersebut relatif sama dengan target penyelesaian pekerjaan yang direncanakan (Nugroho, 2013).

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penertapan dan pengesahan anggaran oleh DPR. Tahapan penyerapan anggaran ini dimulai ketika Undang-Undang (UU) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) disahkan oleh DPR dalam rangka terjadinya kesatuan pemahaman serta kesatuan langkah dalam pelaksanaan, pemerintah sebagai pelaksana dari UU APBN selanjutnya menerbitkan Keputusan Presiden (Keppres) tentang pedoman Pelaksanaan

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagai dasar hukum pelaksanaan APBN. Pada saat ini Keppres yang berlaku adalah Keppres Nomor 42 Tahun 2002 (Kuncoro, 2013). Dalam pemerintah daerah penyerapan anggaran berarti kegiatan atas pelaksanaan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah UU (APBD) yang disahkan oleh DPRD

Penyerapan anggaran paling tidak ada dua macam sudut pandang. Sudut pandang pertama adalah membandingkan anggaran dengan realisasinya secara sederhana. Misalnya anggaran sebesar 100 juta sampai akhir tahun anggaran teralisasi sebesar 91 juta berarti tingkat penyerapan anggaran sebesar 91%. Sedangkan sudut pandang kedua adalah proposionalitas persentasi penyerapan anggaran yang berarti bahwa penyerapan anggaran cenderung menumpuk di akhir tahun (Kuncoro, 2013)

2.1.1.3 Tingkat Penyerapan Anggaran

Menurut Noviwijaya dan Rohman(2013) pengukuran penyerapan anggaran adalah proporsi/persentase jumlah anggaran yang telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran terhadap jumlah pagu anggaran.

Sedangkan menurut Kuncoro(2013) tingkat penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana yang telah dicapai oleh instansi. Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan jika 100% dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap yang telah menyebabkan realokasi dana atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Putri, dkk, 2017).

Hingga saat ini pemerintah pusat maupun daerah memiliki definisi baku tentang standar dari berapa persen suatu daerah masuk ke dalam kategori mengalami keminiman penyerapan APBD. Namun, ada beberapa daerah yang memiliki pakta integritas yang kemudian ditandatangani oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah, bahwa suatu pemerintah daerah akan tercatat mengalami keminiman serapan anggaran apabila sampai dengan akhir tahun tidak mampu merealisasikan 90 persen dari total APBD pagu anggaran yang telah disusun (Halim dan Kusufi, 2017). Indikator yang tidak kalah pentingnya dengan cara melihat sejauh mana Satuan Kerja Perangkat Daerah 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 perundangan-undangan (Sari dkk, 2019).

2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

a) Dokumen Perencanaan

Dokumen perencanaan menurut Ratna(2015) terdiri dari:

1. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD)

RPJPD merupakan rencana untuk mencapai tujuan dibentuknya pemerintah daerah provinsi sesuai Undang-Undang tentang Pembentukan Daerah.

2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah

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 Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah dokumen perencanaan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berjangka waktu 5 (lima) tahun, disusun dalam rangka mengoperasionalkan RPJM Daerah sesuai tugas dan fungsi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah 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 Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan dokumen rencana pembangunan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berjangka waktu 1 (satu) tahun, memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bersangkutan berdasarkan urusan yang menjadi kewenangan daerah, sasaran (indikator) hasil dan keluaran yang terukur, beserta rincian pendanaannya.

b) Pencatatan administrasi

Administrasi merupakan kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (Sunoto, 2017). Administrasi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

c) Kompetensi Sumber Daya Manusia

d) Dokumen Pengadaan

e) Uang Persediaan

2.1.1.5 Pengukuran Penyerapan Anggaran

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

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

2.1.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Menurut Hutapea dan Nuriana(2011) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Lastanti(2018:44)mendefinisikan kompetensi adalah keterampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan

2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah merupakan keahlian yang diakui secara formal, dan sangat diperlukan pengakuan secara formal tersebut dimiliki oleh para pegawai dari suatu instansi. Dalam hal ini Ruky dalam Sutrisno(2016) mengatakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai manfaat yaitu:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- b. Alat seleksi karyawan.

- c. Memaksimalkan produktivitas.
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- f. Dan menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian diatas maka dapat disimpulkan jika kompetensi mempunyai manfaat yang sangat penting bagi kelancaran jalannya operasional suatu perusahaan.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja. Menurut (Anfujatin, 2016) indikator dari kompetensi ini ada 6 (enam) yaitu Pengetahuan, Pemahaman, Kemampuan, Nilai, Sikap dan Minat, namun penulis sendiri mengambil teori menurut (Moehariono, 2014) untuk tujuan penelitian yakni ada 5 (lima) indikator dari kompetensi itu sendiri, yaitu :

1. 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.

2. Pemahaman (*Understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus

mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan (*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.

4. Sikap (*Attitude*)

Perasaan (senang atau tidak senang) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

5. Minat (*Interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan(2013:169) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Kemudian menurut (Robbins and Judge, 2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi.

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang karyawan dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Karyawan yang tidak memiliki komitmen

terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa komintmen memiliki manfaat yang penting untuk organisasi, dengan adanya komitmen dalam organisasi maka akan menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, mengurangi supervisi karyawan serta meningkatkan efektifitas dalam organisasi.

2.1.3.3 Pengukuran Komitmen Organisasi

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

Menurut Verma dkk (1985), Rustini, dkk(2015), dan Krisnawati dan Suartana(2017) Indikator komitmen organisasi, adalah:

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

2.1.4 Proses Penyusunan Anggaran

2.1.4.1 Definisi Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk mengenai beberapa perkeriaan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama (Utari, dkk, 2014:116). Menurut Halim dan Kusufi(2017:48) penyusunan anggaran merupakan estimasi kerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran dalam satuan moneter yang akan dicapai pada periode tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan dalam satuan kuantitatif lainnya. Menurut Mardiasmo(2011) proses penyusunan anggaran merupakan tahap akhir proses perencanaan, yang dilaksanakan melalui

empat tahap yaitu filosofi dan misi, penetapan tujuan dan strategi, programming dan budgeting. Dalam penyusunan anggaran terdapat proses yang harus dilalui, dimulai dari perencanaan strategi yang didalamnya terdapat proses penetapan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan yang dipilih, kemudian penyusunan program-program mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan strategi. Faktor dominan yang terdapat dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah tujuan dan target yang hendak dicapai, ketersediaan sumber daya, waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi anggaran (Mardiasmo, 2011)

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran

Menurut Utari, dkk(2014:116), penyusunan anggaran bertujuan untuk:

- a) Menyatakan harapan sasaran organisasi secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari karancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen
- b) Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c) Menyediakan suatu rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahannya yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d) Mengkoordinasi cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber.

- e) Menyediakan sebuah alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Menurut Nafarin (2013) manfaat penyusunan anggaran antara lain:

- a) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b) Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c) Dapat memotivasi pegawai.
- d) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.

2.1.4.3 Indikator Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target, dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang tampaknya secara praktis sering terjadi.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan ciri dari penyusunan anggaran yang

menekankan kepada partisipasi aparat pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan proses penyusunan anggaran. Pada sektor publik, partisipasi anggaran dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembentukan anggaran. Unit SKPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai anggaran yang tentunya dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku.

Solikhun Arifin (2012) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan pemerintahan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang dimana partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan inisiatif sehingga para partisipan dapat menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan pengetahuan mereka tentang anggaran dan kemudian mampu menginformasikan secara jelas kepada masyarakat mengenai anggaran yang disusun oleh pemerintah.

Proses penyusunan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam

ukuran finansial (Mardiasmo, 2011). Indikator yang digunakan dalam penyusunan anggaran adalah:

- a) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran.
- b) Pengaruh dalam penyusunan anggaran.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

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

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Oktaliza, dkk (2020)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau	Kompetensi sumber daya manusia, regulasi, perencanaan anggaran, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja
2	Mamuaya dan Kewo (2019)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa	penganggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan implementasi pengendalian <i>intern</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penganggaran partisipatif, komitmen organisasi dan implementasi pengendalian <i>intern</i> secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Sambungan Tabel 2.1			
3.	Elim, dkk (2018)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang	secara simultan maupun parsial perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang jasa, komitmen manajemen, dan lingkungan birokrasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran
4.	Jauhari, dkk(2018)	The Mystery of Budget Absorption At SKPD “Biru Daun”	Proses penyusunan anggaran tidak sesuai dengan <i>flow chart</i> realisasi penyerapan anggaran di SKPD Biru Daun
5.	Hariyadi (2017)	Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja	Secara simultan kepemimpinan, komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap
		Sekolah (APBS) Berbasis Kinerja (Studi Empiris di SMK Negeri Se-Kota Medan	penyusunan anggaran. Sedangkan secara parsial komitmen, penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran, sedangkan kepemimpinan dan sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap penyusunan anggaran
6.	Ramdhani dan Anisa (2017)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten	Variabel perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran pemerintah Provinsi Banten.

Sambungan Tabel 2.1			
7.	Hutama dan Yudianto (2019)	<i>The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance</i>	<i>Simultaneously budget participation, budget goals clarity, and internal control systems implementation have a positive effect on the performace of local government agencies. Partially budget participation, budget goals clarity, and each internal control system implementation have a positive effect on the performarnce of local government agencies.</i>
8.	Zulaikha dan Burhany (2018)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Pada Triwulan IV Di Kota Chimahi	Faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, pengadaan barang/jasa berpengaruh negatif terhadap penumpukan penyerapan anggaran secara parsial dan simultan.
9.	Alditia dan Muniruddin (2018)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM, Pemahaman Atas Sistem Akuntansi, Lingkungan Birokrasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Tingkat Penyerapan SKPD Kota Langsa	Perencanaan anggaran, kualitas SDM, pemahaman atas sistem akuntansi, komitmen orgnisasi dan lingkungan birokrasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap tingkat penyerapan anggaran.
10.	Harahap, dkk (2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)	Variabel perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran, variabel pencatatan administrasi tidak berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran.

Sambungan Tabel 2.1			
11	Putri, dkk (2017)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Survei Pada SKPD Di Wilayah Pemerintahan Daerah Provinsi Bali)	Perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran di wilayah Pemerintahan Daerah Provinsi Bali.
12	Jumriani (2018)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Serapan Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Parepare	Dokumen perencanaan, pencatatan administrasi, sumber daya manusia, dan uang persediaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.
13	Fajar dan Arfan (2017)	Analisis Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh	Adanya pelaksanaan perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan, ketepatan jadwal penarikan anggaran secara baik dapat meningkatkan penyerapan anggaran pada masing-masing SKPA.
14	Ramadhani dan Setiawan (2019)	Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat	Regulasi, perencanaan anggaran dan pengadaan barang/jasa berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja. Politik anggaran dan sumber daya manusia tidak berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja.
15	Sukarta, dkk (2017)	Pengaruh Kompetensi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Komitmen dan Revisi Anggaran Pada Efektivitas Pengelolaan Anggaran Universitas Udayana	Kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, komitmen organisasi dan revisi anggaran berpengaruh positif terhadap efektifitas pengelolaan anggaran.

Penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan variabel kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi sebagai variabel independen, dan variabel proses penyusunan anggaran sebagai variabel intervening pada Kantor Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Keterkaitan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya. Terlihat dari Sumber Daya Manusianya yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi penyerapan anggaran. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

2.3.2 Keterkaitan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran

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 perusahaan, akibatnya terjadi ketidaksiplinan 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 (Cooper dan Schindler, 2006).

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk(2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk(2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

2.3.3 Keterkaitan Proses Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Menurut hasil laporan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (2013) bahwa besar kecilnya tingkat penyerapan belanja daerah dalam mendanai pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang buruk adalah hambatan yang signifikan mencegah penyerapan anggaran. Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran.

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk (2018) dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun pada penelitian Fajar dan Arfan (2019)

yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

2.3.4 Keterkaitan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Proses Penyusunan Anggaran

Ketersedianya sumber daya manusia yang cukup yaitu tersedianya sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu menjalankan tugas pokok dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik (Lastanti, 2018). Terbinanya sumber daya manusia yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan penyusunan anggaran.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran.

2.3.5 Keterkaitan Komitmen Organisasi Terhadap Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Hariyadi (2015) komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya,

serta bernia untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday dan Sutton, 1993). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikir positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Namun berlawanan dengan penelitian Wahab (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran.

2.3.6 Keterkaitan Proses Penyusunan Anggaran Memediasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya. Terlihat dari sumber daya manusianya yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016). Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran. Terbinanya sumber daya manusia yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan penyusunan anggaran.

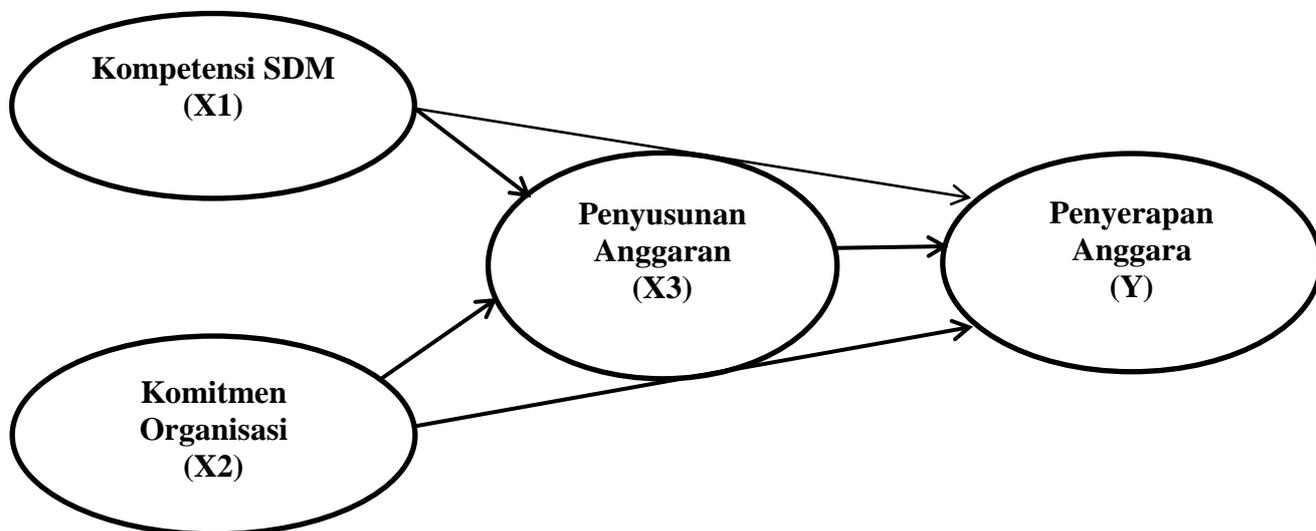
Hal ini sejalan dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran mampu memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

2.3.7 Keterkaitan Proses Penyusunan Anggaran Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran

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. Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran. Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikir positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran tidak mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah Penulis, 2020

Gambar II.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan kerangka pemikiran penjabaran pengaruh Kompetensi sdm dan komitmen organisasi terhadap proses penyusunan anggaran dan dampaknya dalam penyerapan anggaran, maka dibuat hipotesisnya sebagai berikut:

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
3. Penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

4. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
6. Penyusunan anggaran memediasi pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
7. Penyusunan anggaran memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Menurut Sugiyono(2014:11), 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 kompetensi Sumber Daya Manusia dan komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran dan dampaknya terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan metode survey dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data

Peneliti menggunakan desain ini untuk mengetahui apakah kompetensi Sumber Daya Manusia dan komitmen organisasi sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran dan penyerapan anggaran. Serta apakah penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan Kantor Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Januari 2021 sampai dengan Mei 2021.

Tabel 3.1
Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																			
		Januari 2021				Februari 2021				Maret 2021				April 2021				Mei 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■	■	■																
2	Pengajuan Judul			■	■																
3	Pembuatan Proposal			■	■	■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Seminar Proposal											■	■								
6	Pengumpulan Data													■	■	■	■				
7	Pengolahan Data														■	■	■	■	■	■	■
8	Bimbingan Tesis															■	■	■	■	■	■

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono(2014:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai Kompetensi 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 juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran, dan Bendahara Pengeluaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.2
Populasi Penelitian

No.	Nama Perangkat Daerah
1	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
2	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
3	Dinas Kehutanan
4	Dinas Kelautan dan Perikanan
5	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
6	Dinas Kesehatan
7	Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan
8	Dinas Komunikasi dan Informatika
9	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah
10	Dinas Lingkungan Hidup
11	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
12	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
13	Dinas Pemuda dan Olahraga
14	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
15	Dinas Pendidikan
16	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga
17	Dinas Perhubungan
18	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
19	Dinas Perkebunan
20	Dinas Perpustakaan dan Arsip
21	Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman
22	Dinas Sosial
23	Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Kelola
24	Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura
25	Dinas Tenaga Kerja
26	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

Sumber: Kantor Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, diolah penulis, 2021

Berdasarkan tabel 3.2 yang disebutkan sebelumnya diambil 26 Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Kantor Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Maka didapatkan populasi sebanyak 26 SKPD x 4 orang = 104 orang

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2014:81), 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 itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili).

Sugiyono (2014:81) menyatakan bahwa pengertian ukuran sampel adalah ukuran sampel merupakan besarnya sampel yang akan diambil untuk melaksanakan suatu penelitian dari sejumlah populasi yang ditentukan.

Pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, karena seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu sejumlah 104 sampel. Penelitian ini menggunakan sampel besar ($n \geq 30$).

3.4 Definisi 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 seperti yang terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.3
Definisi Operasi Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Penyerapan Anggaran (Y)	Proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan Dalam satu tahun anggaran (Dharma, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan. 2. Realisasi per triwulan 3. Ketepatan waktu/jadwal penyerapan tiap bulan 4. Konsistensi dalam pelaksanaan program / kegiatan (Noviwijaya dan Rohmat, 2013) 	Ordinal

Sambungan Tabel 3.3			
Kompetensi SDM (X ₁)	Merupakan kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Zuriati, 2012),	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Kemampuan 4. Sikap 5. Minat (Moeheriono, 2014)	Ordinal
Komitmen Organisasi (X ₂)	Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia serta berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Mowday, 2012) dan Ni Rustini (2015).	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. (Krisnawati dan Suartana, 2017)	Ordinal
Penyusunan Anggaran (X ₃)	Pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Halim dan Kusufi, 2017)	1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran 2. Pengaruh dalam penyusunan anggaran (Mardiasmo, 2011)	Ordinal

Sumber: Dikutip dari berbagai sumber, 2020

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

- 1) Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2014:199), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam hal ini responden adalah pegawai Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- 2) Studi dokumentasi, yaitu data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.

3.5.1 Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2010:134), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Ordinal. Skala Ordinal digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan

untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan internet. Uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan pada 30 responden yang menjawab kuesioner dan mengembalikan kuesioner. 30 responden ini adalah pegawai atau ASN yang ada di SKPD Provinsi Sumatera Utara yang terkait dengan tim pengelola keuangan dan penyusunan anggaran.

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur (Sugiyono, 2013:384). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Skor ordinal dari setiap item pernyataan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuisisioner atau diganti dengan pernyataan perbaikan.

Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item kita akan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaiknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *person productmoment* sebagai berikut:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang diukur.
2. Melakukan uji coba skala pengukuran tersebut pada sejumlah responden.
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product person yaitu:

$$\frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah total skor jawaban

$\sum x$ = Jumlah kuadrat skor item 2

$\sum Y$ = Jumlah kuadrat total skor jawaban 2

$\sum XY$ = Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor

Angka yang diperoleh harus dibandingkan dengan standar nilai korelasi validitas, nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,3.

Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid (Signifikan).

Tabel 3.4
Uji Validitas

Item Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-Kritis	Keterangan
Y.1	0.628	0,3	Valid
Y.2	0.497	0,3	Valid
Y.3	0.728	0,3	Valid
Y.4	0.690	0,3	Valid
Y.5	0.683	0,3	Valid
Y.6	0.467	0,3	Valid
Y.7	0.419	0,3	Valid
Y.8	0.423	0,3	Valid
X1.1	0.642	0,3	Valid
X1.2	0.625	0,3	Valid
X1.3	0.836	0,3	Valid
X1.4	0.507	0,3	Valid
X1.5	0.584	0,3	Valid
X1.6	0.780	0,3	Valid
X1.7	0.717	0,3	Valid
X1.8	0.618	0,3	Valid
X1.9	0.486	0,3	Valid
X1.10	0.570	0,3	Valid
X2.1	0.733	0,3	Valid
X2.2	0.882	0,3	Valid
X2.3	0.739	0,3	Valid
X2.4	0.594	0,3	Valid
X2.5	0.637	0,3	Valid
X2.6	0.854	0,3	Valid
X2.7	0.815	0,3	Valid
X2.8	0.827	0,3	Valid
X3.1	0.646	0,3	Valid
X3.2	0.606	0,3	Valid
X3.3	0.719	0,3	Valid
X3.4	0.548	0,3	Valid
X3.5	0.651	0,3	Valid
X3.6	0.720	0,3	Valid

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel penyerapan anggaran yang disebarkan kepada 30 responden dengan jumlah 31 item pernyataan dari

keseluruhan variabel memiliki nilai $> 0,3$, hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh manasuatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2013: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil peneitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dimana instrumen dibagi menjadi dua kelompok.

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\Sigma \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{AB} = Korelasi *Pearson Product Moment*

ΣA = Jumlah total skor belahan ganjil

ΣB = Jumlah total skor belahan genap

ΣA =Jumlah kuadrat skor belahan genap 2

ΣB =Jumlah kuadrat skor belahan ganjil 2

ΣAB =Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel.

Tabel 3.5
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpa	R	Keterangan
Kompetensi SDM	0,852	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,906	0,7	Reliabel
Penyusunan Anggaran	0,785	0,7	Reliabel
Penyerapan Anggaran	0,846	0,7	Reliabel

Sumber : Data diolah (2021)

Dari tabel di atas maka dapat dilihat nilai cronbachs alpa pada setiap variabel > 0,7 hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan pada variabel dikatakan reliabel.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor (Sugiyono, 2008:86). Skala Ordinal (Skala Peningkatan Terperinci) menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

Tabel 3.6
Skala Pengukuran

No	Skala
1.	Sangat Baik SB
2.	Baik (B)
3.	Kurang Baik (KB)
4.	Tidak Baik (TB)
5.	Sangat Tidak Baik (STB)

Rentang skala dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut :

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

NJI (Nilai Jenjang Interval) = Nilai Tertinggi - Nilai Terendah Jumlah Kriteria

Pernyataan = Laba Skala = $5 - 1 = 4$

- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum : 5
- c. Interval : $5 - 1 = 4$
- d. Jarak Interval : $(5 - 1) : 4 = 1$

Dalam rentang skala interval dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.5
Kategori Butir Pertanyaan

Skala Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik/ Tidak Sering/ Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Tidak Baik/ Kurang Sering/ Rendah
2,61 – 3,40	Cukup Baik/ Cukup Sering/ Cukup Tinggi
3,41 – 4,20	Baik/ Sering/ Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Baik/ Sangat Sering/ Sangat Tinggi

e. Sumber : Sugiono (2016)

3.6 Teknik Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi *Partial Least Square* (PLS) dan Uji Sobel. Mengolah data serta menarik kesimpulan maka peneliti menggunakan program SmartPLS versi 3.0. penelitian ini melakukan dua kali proses analisis data untuk menguji hipotesis 1 sampai 4 menggunakan *Partial Least Square* dan hipotesis 5 sampai 7 menggunakan uji sobel karena dapat menguji variabel intervening.

1) Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Ukuran deskriptif sering digunakan untuk menganalisis kecenderungan (Sanusi, 2012:116).

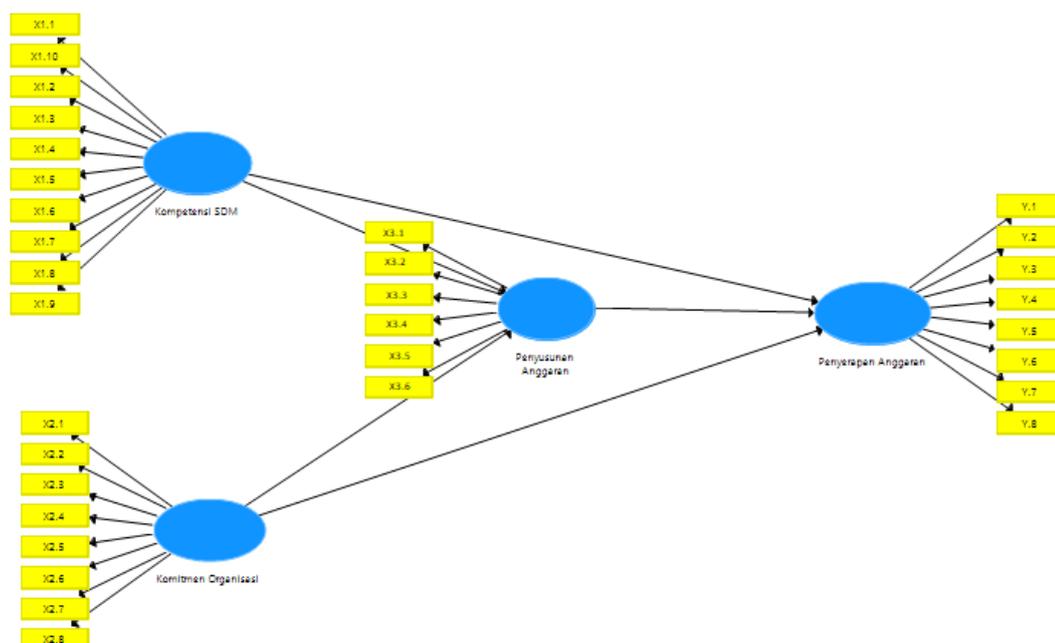
2) Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS mulai pertama kali diperkenalkan di bidang *chemometrics* (*computational chemistry*) pada tahun 1960-an oleh Herman World seorang ahli ekonometrika (Ghozali, 2017:419).

Menurut Ghozali (2017), prediksi dalam PLS yakni mendefinisikan variabel independen adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel, antar variabel dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel. Memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan *estimasi means* dan lokasi (Ghozali, 2017).

SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. 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

Keterangan :

X1 : Kompetensi SDM

X2 : Komitmen Organisasi

X3 : Penyusunan Anggaran

Y : Penyerapan Anggaran

Analisa pada PLS dilakukan dengan beberapa tahap, yakni:

a. Analisa *Outer Model*

Analisa *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang *valid*. Analisa *outer model* ini menjelaskan hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabelnya. Analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

- *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2017).

- *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran

lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk variabel memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2017).

- *Composite Reliability*

Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2017). Pada uji *Cronbach's Alpha* nilai yang diharapkan adalah $> 0,6$ untuk semua konstruk.

- *Average Variance Extracted (AVE)*

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *squareroot of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *componen score variable* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2017).

Menurut Hussein(2015), uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

- *Significance of weights*, nilai weight indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.
- *Multicollinearity*, pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,1$.

b. Analisa Inner Model

Inner model (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2017). Selain melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.

Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Q-square dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) \dots (1-R_n^2)$$

Kategori Nilai *Goodnes of Fit* (GoF) menurut (Hussein, 2015) yaitu sedang = 0,1, sedang = 0,25 dan besar = 0,38. Nilai GoF dapat dicari dengan rumus berikut:

$$\text{GoF} = \text{AVE} \times R^2$$

c. Pengujian hipotesis.

Menurut Hussein (2015), secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas, hipotesis diterima bila $p < 0,05$.

- *Sobel Test*

Menurut (Ghozali, 2016) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan dengan nama uji Sobel (*Sobel Test*). Rumus untuk menghitung Uji Sobel adalah :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 S_a^2) + (a^2 S_b^2) + (S_a^2 S_b^2)}}$$

Keterangan:

a = Koefisiensi regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

S_a = *Standard error* pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

S_b = *Standard error* pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Pengujian *sobel test* dilakukan dengan membandingkan nilai Z_{hitung} dengan Z_{tabel} . Apabila $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ maka dikatakan bahwa variabel penengah mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Lampiran 3).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan Penyusunan Struktur Organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera utara pada saat ini dilakukan pada kerangka regulasi serta kebutuhan objektif dan kondisi lingkungan strategis daerah. Kerangka regulasi yang dimaksud adalah sesuai undang-undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.

Dengan tersusunnya seluruh Peraturan Gubernur Struktur Organisasi Tata Kerja Dinas/ Badan dan Unit Kerja dilingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara tahun 2017 telah ditindak lanjuti penyusun Peraturan Gubernur Tugas,Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Dinas/ Badan/ Unit Kerja dilingkungan Provinsi Sumatera Utara dan tahun 2018 telah dilakukan evaluasi Peraturan Gubernur Tugas,Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Dinas/ Badan/ Unit Kerja dilingkungan Provinsi Sumatera Utara, guna penyempurnaan seluruh Tupoksi Organisasi Perangkat Daerah Provsu agar sesuai dengan pembagian kewenangan sebagaimana diatur pada Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah serta menindaklanjuti hasil rekomendasi dari Kemendagri terkait evaluasi Unit Pelaksana Teknis Dinas/ Badan Provinsi Sumatera Utara.

Adapun Peraturan - peraturan Gubernur Tugas, Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Dinas/ Badan/ Unit Kerja yang telah tersusun tahun 2017, 2018 dan 2019 di distribusikan ke seluruh Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Dinas/ Badan dan Sekretariat Provinsi Sumatera Utara adalah merupakan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Telah dilaksanakan Evaluasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota Se Sumatera Utara, Memfasilitasi Pembentukan UPTD Pemerintah Kabupaten/Kota Se Sumatera, Memfasilitasi Pengukuran Kelembagaan UKPBJ Pemerintah Kabupaten/Kota Se Sumatera, Memfasilitasi Kegiatan Sekretariat Konwil Forum Sekda Seluruh Indonesia (Forsesdasi) Provinsi Sumatera Utara.

Berikut adalah satuan kerja perangkat daerah Provinsi Sumatera Utara :

Tabel 4.1
Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

NO	NAMA SKPD	ALAMAT	KEPALA DINAS
1	Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral	Jl. Setia Budi Psr. II No. 84 Medan	Ir. Zubaidi, M. Si
2	Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata	Jl. Jend. A. Yani No. 107 Medan	dr. Ria Nofida Telaumbanua, M.Kes
3	Dinas Kehutanan	Jl. S.M. Raja Km. 5,5 No. 14 Medan	Ir. Herianto, M.Si
4	Dinas Kelautan Dan Perikanan	Jl. Sei Batuginging No. 6 Medan	Mulyadi Simatupang, S.Pi, M.Si
5	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil	Jl. Iskandar Muda No. 272 Lantai 3	Dra. Manna Wasalwa Lubis, M.AP
6	Dinas Kesehatan	Jl. Prof. H. M. Yamin SH No. 441AA Medan	dr. Aris Yudhariansyah, MM
7	Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan	Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 7 Medan	M. Azhar Harahap, SP, M.MA
8	Dinas Komunikasi Dan Informatika	Jl. H. Mohd. Said No. 27 Medan	Ir. H. Irman, M.Si
9	Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah	Jl. Gatot Subroto No. 218 Medan	Ir. Suherman, M.Si
10	Dinas Lingkungan Hidup	Jl. T. Daud No. 5 Medan	dr. Tengku Amri Fadli, M.Kes

Sambungan Tabel 4.1			
11	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa	Jl. Perintis Kemerdekaan No. 39 Medan 20234	Ir. H. Aspan Sofian, MM
12	Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	Jl. Iskandar Muda No. 272 Lantai 1	Hj. Nurlela, SH, MAP
13	Dinas Pemuda Dan Olahraga	Jl. Williem Iskandar No. 9 Medan	Ir. Ardan Noor, MM
14	Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Jl. K.H. Wahid Hasyim No. 8A Medan	Ir. H.M. Armand Efendy Pohan, M.Si
15	Dinas Pendidikan	Jl. Teuku Cik Ditiro No. 1-D Medan	Prof. Dr. Syaifuddin, MA, Ph.D
16	Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana	Jl. Iskandar Muda No. 272 Lantai 2	dr. Alwi Mujahit Hasibuan, M.Kes
17	Dinas Perhubungan	Jl. Imam Bonjol No. 61, Suka Damai, Medan 20142	Alfi Syahriza, ST, M.Eng, Sc
18	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	Jl. Putri Hijau No. 6 Medan 20001	Dr. Ir. H. Riadil Akhir Lubis, M.Si
19	Dinas Perkebunan	Jl. Jend. Besar Dr. A.H. Nasution No. 24 Medan	Ir. Lies Handayani Siregar, M.MA
20	Dinas Perpustakaan Dan Arsip	Jl. Brigjend Katamso No. 45 Medan	Ir. Halen Purba, MM
21	Dinas Perumahan Dan Kawasan Pemukiman	Jl. Jend. A. H. Nasution No. 20, Pangkalan Mansyhur Medan Johor	Ir. Supryanto, MM
22	Dinas Sosial	Jl. Sampul No. 38 Medan	H. Rajali, S.Sos, MSP
23	Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Kelola	Jl. Sakti Lubis No. 7 Medan	Muhammad Haldun, S. Sos, M. SP
24	Dinas Tanaman Pangan Dan Holtikultura	Jl. Jend. Besar Dr. A.H. Nasution No. 6	Ir. Bahruddin Siregar, M.MA
25	Dinas Tenaga Kerja	Jl. Asrama No. 143 Medan	H. Baharuddin Siagian, SH, M.Si
26	Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah	Jl. Imam Bonjol	Dr. Drs. M.Ismail Parenus Sinaga, M.Si

4.1.2. Tingkat Penyebaran Kuesioner

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran dengan penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner langsung kepada Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Keuangan,

Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Anggaran, dan Bendahara Pengeluaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Dari jumlah sampel sebanyak 104 kuesioner dapat kembali. Dengan demikian sebanyak 104 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

Tabel 4.2
Data Distribusi Sample Penelitian

No	Keterangan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Jumlah
1	SKPD Provsu	26 x 4 orang	26 x 4 orang	104
2	Instrumen	104	104	104

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Table 4.2 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebar kepada responden sebanyak 104 kuesioner, semua kuesioner yang disebar dikembalikan. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 104 dengan presentase 100%

4.1.1 Demografi Responden

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteistik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia dalam penyusunan anggaran.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.3

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	83	80%
Perempuan	21	20%
Total	104	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 83 orang atau 80%, sedangkan perempuan sebanyak 21 orang atau 20%.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4.4

Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
25-30	5	4%
31-35	8	7%
> 40	91	89%
Total	104	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang berusia 25-30 tahun sebanyak 5 orang sebesar 4%, usia 31-35 tahun sebanyak 8 orang sebesar 7%, usia > 40 tahun sebanyak 91 orang sebesar 89%.

4.1.2 Deskripsi Data Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2009) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Tabel 4.5

Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

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

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

A. Fasilitas Penyerapan Anggaran (Y)

Dalam penelitian ini, variabel penyerapan anggaran diukur dengan 6 indikator antara lain 1) Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran, 2) Kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran, 3) Pengaruh

dalam penentuan jumlah anggaran final, 4) Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun, 5) Frekuensi mendiskusikan usulan anggaran kepada atasan dan 6) Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Penyerapan Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Perbandingan Realisasi Anggaran Dengan Target Penyerapan								
1.1	Anggaran yang direalisasikan di instansi saya mampu mencapai target penyerapan yang telah ditetapkan	F	22	51	22	7	2	3,81	Baik
		%	21	49	21	7	2		
1.2	Dalam pengevaluasian keberhasilan penyerapan anggaran di instansi saya selalu dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya	F	41	39	16	8	0	4,09	Baik
		%	39	38	15	8	0		
2	Realisasi per triwulan								
2.1	Realisasi anggaran di instansi saya setiap triwulan mampu mencapai target proporsional yaitu sebesar 25%	F	22	47	26	9	0	3,79	Baik
		%	21	45	25	9	0		
2.2	Capaian realisasi fisik dan keuangan di instansi saya setiap triwulan menunjukkan peningkatan yang seimbang	F	17	46	32	8	1	3,67	Baik
		%	16	44	31	8	1		

Sambungan Tabel 4.6									
3	Ketepatan waktu/jadwal penyerapan tiap bulan								
3.1	Pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam DPA di instansi saya dilaksanakan sesuai jadwal	F	24	48	23	7	2	3,82	Baik
		%	23	46	22	7	2		
3.2	Di instansi saya selalu membuat Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan paling lambat setiap tanggal 10 bulan berikutnya	F	33	45	22	2	2	4,01	Baik
		%	32	43	21	2	2		
4	Konsistensi dalam pelaksanaan program / kegiatan								
4.1	Dalam Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan instansi saya telah ditunjukkan jumlah pagu anggaran, anggaran yang telah terealisasi dan perbandingan antara pagu anggaran dan sisa anggaran	F	32	44	19	7	2	3,93	Baik
		%	31	42	18	7	2		
4.2	Di SKPD saya realisasi untuk penyerapan anggaran belanja langsung (program dan kegiatan) tidak pernah mencapai 90%	F	37	50	13	2	2	4,14	Baik
		%	36	48	13	2	2		
Total Skor Konsistensi dalam pelaksanaan program / kegiatan								3,91	Baik

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rata responden menjawab Baik, hal ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakan, dimana penyerapan anggaran pemerintah daerah merupakan akumulasi dari penyerapan anggaran yang dilakukan oleh masing-masing SKPD dan SKPD berkontribusi atas penyerapan anggaran pemerintah daerah melalui pencairan atau realisasi proporsi anggaran satuan kerja dalam satu tahun anggaran

B. Kompetensi Sumber Daya Manusia (X1)

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi sumber daya manusia diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Pengetahuan (*Knowledge*), 2) Kemampuan (*Skill*), dan 3) Sikap (*Attitude*). Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kompetensi sumber daya manusia yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kompetensi sumber daya manusia

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Pengetahuan								
1.1	Pengetahuan yang saya miliki memudahkan saya dalam melakukan tugas	F	42	43	11	7	1	4,13	Tinggi
		%	40	41	11	7	1		
1.2	Pengetahuan saya dalam mengelola anggaran tercermin dari banyaknya pengalaman/lamanya menjabat	F	27	41	32	4	0	3,88	tinggi
		%	26	39	31	4	0		
2	Pemahaman								
2.1	Dalam melaksanakan tugas, saya berpedoman pada buku panduan dan peraturan yang berlaku	F	32	44	19	8	1	3,94	tinggi
		%	31	42	18	8	1		
2.2	Dengan memahami buku panduan dan peraturan membantu saya meminimalisir kesalahan yang saya buat	F	38	40	18	7	1	4,03	tinggi
		%	37	38	17	7	1		

Sambungan Tabel.4.7									
3	Kemampuan								
3.1	Program/kegiatan yang disusun oleh instansi saya sesuai dengan yang dirumuskan sebelumnya oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah	F	31	49	16	3	5	3,44	tinggi
		%	30	47	15	3	5		
3.2	Dalam penyusunan perencanaan anggaran instansi saya menggunakan instrumen seperti capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal	F	35	51	10	7	1	3,56	tinggi
		%	34	49	10	7	1		
4	Sikap								
4.1	Pejabat/pegawai pengelola kegiatan sudah disiplin dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya	F	32	44	19	7	2	3,46	tinggi
		%	31	42	18	7	2		
5	Minat								
5.1	Saya terlibat dalam pengelolaan kegiatan SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsi keilmuan yang Saya miliki	F	38	35	27	4	0	3,94	tinggi
		%	37	34	26	4	0		
5.2	Saya sangat memperhatikan nilai-nilai pengelolaan anggaran publik dalam menjalankan berbagai penugasan instansi kepada Saya	F	33	41	24	5	1	3,96	tinggi
		%	32	39	23	5	1		
Total Skor Konsistensi dalam pelaksanaan program / kegiatan								3,81	tinggi

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi terdapat pada indikator kemampuan dengan pernyataan dalam penyusunan perencanaan anggaran instansi saya menggunakan instrumen seperti capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal dengan total skor jawaban sebesar 51 responden (49%), hal ini menunjukkan bahwa kemampuan ASN di SKPD Provsu sudah memiliki kompetensi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan jabatan.

C. Komitmen organisasi (X2)

Dalam penelitian ini, variabel Komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, 2) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi, 3) Kepercayaan yang kuat, Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Komitmen organisasi

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi								
1.1	Pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik	F	36	38	17	8	5	3,90	Tinggi
		%	35	37	16	8	5		
1.2	Kepedulian pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi meningkatkan pelayanan publik	F	26	49	20	8	1	3,88	Tinggi
		%	25	47	19	8	1		
2	Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi								
2.1	Loyalitas yang tinggi dari aparat dapat mempertahankan eksistensi organisasi	F	29	37	23	13	2	3,77	Tinggi
		%	28	36	22	13	2		
2.2	Kecintaan terhadap organisasi diwujudkan melalui keputusan untuk tetap bekerja di dalam organisasi	F	44	37	13	9	1	4,27	Tinggi
		%	42	36	13	9	1		
2.3	Pegawai senantiasa mengerahkan segala upaya agar tujuan organisasi dapat tercapai	F	34	37	27	3	3	3,92	Tinggi
		%	32	36	26	3	3		

Sambungan Tabel. 4.8									
3	Kepercayaan yang kuat								
3.1	Dinas telah mengembangkan rencana untuk identifikasi maupun pengamanan atas asset infrastruktur dan semua transaksi yang diproses kedalam komputer adalah transaksi yang telah diotorisasi	F	29	39	29	6	1	3,87	Tinggi
		%	28	38	28	6	1		
3.2	Informasi telah disediakan secara tepat waktu dan saluran komunikasi telah dilaksanakan secara efektif	F	38	35	27	4	0	4,03	Tinggi
		%	37	34	26	4	0		
3.3	Pengguna anggaran/pemegang anggaran telah menyampaikan Surat Pertanggungjawaban tepat pada waktunya	F	33	41	24	5	1	3,96	Tinggi
		%	32	39	23	5	1		
Total Skor Konsistensi dalam pelaksanaan program / kegiatan								3,95	Tinggi

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi terdapat pada indikator keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan Kepedulian pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi meningkatkan pelayanan publik dengan total skor jawaban sebesar 49 responden (47%), hal ini menunjukkan bahwa ASN di SKPD Provsu sudah memiliki komitmen organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

D. Penyusunan anggaran (X3)

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

Tabel 4.9
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Penyusunan anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Keterlibatan dalam penyusunan anggaran								
1.1	Apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya	F	35	54	13	2	0	4,17	Paham
		%	34	52	13	2	0		
1.2	Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran	F	47	38	15	4	0	4,23	Sangat Paham
		%	45	37	14	4	0		
2	Pengaruh dalam penyusunan anggaran								
2.1	Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran	F	41	45	12	6	0	4,16	Paham
		%	39	43	12	6	0		
2.2	Kepala Dinas memiliki pengaruh yang Paham dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran	F	39	46	15	4	0	4,15	Paham
		%	38	44	14	4	0		
2.3	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran	F	45	44	11	2	2	4,23	Sangat Paham
		%	43	42	11	2	2		
2.4	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya	F	51	41	11	0	1	4,36	Sangat Paham
		%	49	39	11	0	1		
Total Skor Konsistensi dalam pelaksanaan program / kegiatan							4,21	Sangat Paham	

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi terdapat pada indikator Keterlibatan dalam penyusunan anggaran dengan pernyataan apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya dengan total skor jawaban sebesar 54 responden (52%), hal ini menunjukkan bahwa ASN di SKPD Provsu sudah dapat menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing SKPD dan dapat terealisasi dengan baik.

4.1.3 Hasil Pengujian SEM PLS

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

4.1.3.1 Analisis *Outer Model*

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

a. *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan pengukuran model pada indikator yang bersifat reflektif. Dimana dilihat dari skor butir pertanyaan dengan skor konstruksinya 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* Kompetensi SDM

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

Tabel 4.10.
Convergent Validity Kompetensi SDM

Indikator	Kompetensi SDM	Rule of Thumb	Keterangan
X1.1	0.796	0,50	Memenuhi
X1.2	0.588	0,50	Memenuhi
X1.3	0.874	0,50	Memenuhi
X1.4	0.789	0,50	Memenuhi
X1.5	0.851	0,50	Memenuhi
X1.6	0.826	0,50	Memenuhi
X1.7	0.714	0,50	Memenuhi
X1.8	0.806	0,50	Memenuhi
X1.9	0.759	0,50	Memenuhi
X1.10	0.805	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

2. *Convergent Validity* Pada Komitmen Organisasi

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 4.11.
Convergent Validity Komitmen Organisasi

Indikator	Komitmen Organisasi	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0.829	0,50	Memenuhi
X2.2	0.899	0,50	Memenuhi
X2.3	0.799	0,50	Memenuhi
X2.4	0.728	0,50	Memenuhi
X2.5	0.774	0,50	Memenuhi
X2.6	0.796	0,50	Memenuhi
X2.7	0.815	0,50	Memenuhi
X2.8	0.835	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

3. *Convergent Validity* Pada Penyusunan Anggaran

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

Tabel 4.12.
Convergent Validity Penyusunan Anggaran

Indikator	Penyusunan Anggaran	Rule of Thumb	Keterangan
X3.1	0.700	0,50	Memenuhi
X3.2	0.689	0,50	Memenuhi
X3.3	0.563	0,50	Memenuhi
X3.4	0.647	0,50	Memenuhi
X3.5	0.773	0,50	Memenuhi
X3.6	0.744	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

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

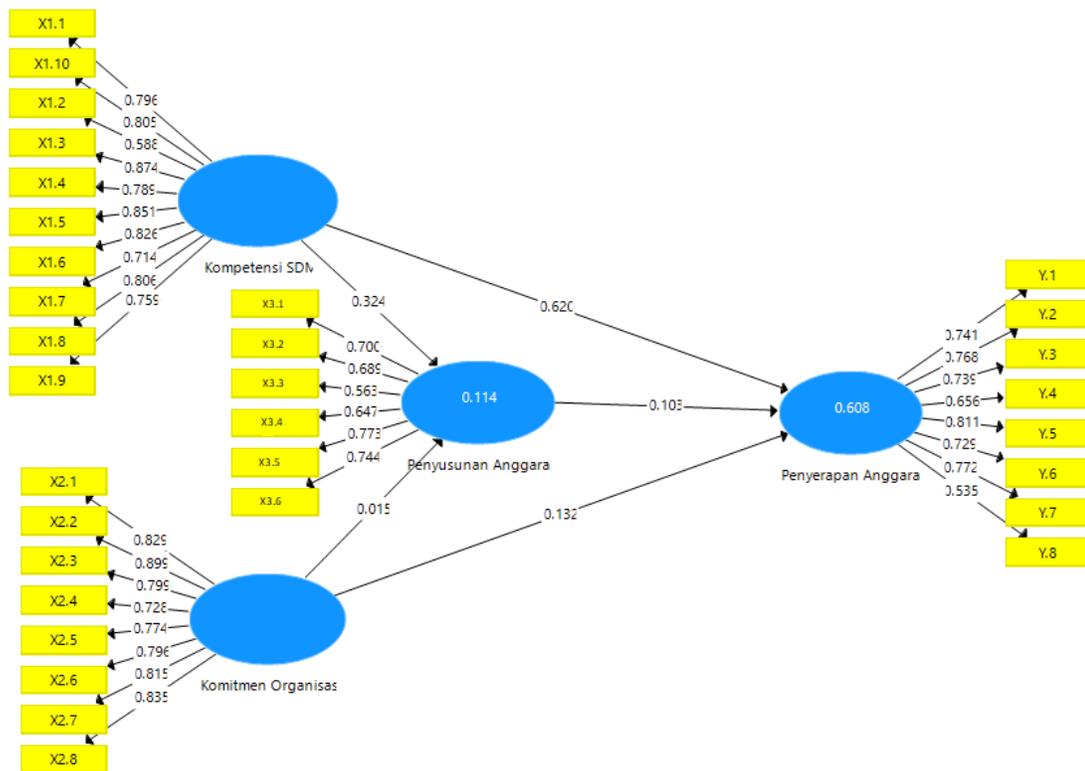
Indikator konstruk pada variable penyerapan anggaran berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13.
Convergent Validity Penyerapan Anggaran

Indikator	Penyerapan Anggaran	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Y.1	0.741	0,50	Memenuhi
Y.2	0.768	0,50	Memenuhi
Y.3	0.739	0,50	Memenuhi
Y.4	0.656	0,50	Memenuhi
Y.5	0.811	0,50	Memenuhi
Y.6	0.729	0,50	Memenuhi
Y.7	0.772	0,50	Memenuhi
Y.8	0.535	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:



Sumber: Diolah oleh penulis, 2021

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,5. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi, penyerapan anggaran dan penyusunan anggaran menunjukkan bahwa nilai diatas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model.

b. *Discriminant Validity*

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

Tabel 4.14
Cross Loading

	Kompetensi SDM	Komitmen Organisasi	Penyusunan Anggaran	Penyerapan Anggaran
X1.1	0.796	0.676	0.640	0.667
X1.10	0.805	0.835	0.657	0.587
X1.2	0.588	0.437	0.645	0.420
X1.3	0.874	0.739	0.619	0.647
X1.4	0.789	0.666	0.682	0.622
X1.5	0.851	0.704	0.649	0.691
X1.6	0.826	0.650	0.694	0.657
X1.7	0.714	0.617	0.616	0.550
X1.8	0.806	0.746	0.676	0.640
X1.9	0.759	0.815	0.624	0.510
X2.1	0.689	0.829	0.613	0.598
X2.2	0.795	0.899	0.645	0.677
X2.3	0.633	0.799	0.679	0.610
X2.4	0.678	0.728	0.678	0.510
X2.5	0.645	0.774	0.694	0.542
X2.6	0.707	0.796	0.647	0.545
X2.7	0.759	0.815	0.624	0.510
X2.8	0.805	0.835	0.657	0.587

Sambungan Tabel 4.14				
Y.1	0.538	0.493	0.688	0.741
Y.2	0.647	0.570	0.687	0.768
Y.3	0.562	0.470	0.607	0.739
Y.4	0.451	0.697	0.664	0.656
Y.5	0.580	0.551	0.685	0.811
Y.6	0.472	0.467	0.657	0.729
Y.7	0.662	0.611	0.625	0.772
Y.8	0.497	0.498	0.612	0.535
X3.1	0.667	0.664	0.700	0.680
X3.2	0.618	0.687	0.689	0.502
X3.3	0.616	0.612	0.563	0.619
X3.4	0.670	0.673	0.647	0.634
X3.5	0.690	0.696	0.773	0.507
X3.6	0.664	0.667	0.744	0.505

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.14 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik (ghozali,2017)

Tabel 4.15
Average Varianed Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Komitmen Organisasi	0.925	0.929	0.939	0.658
Kompetensi SDM	0.929	0.937	0.941	0.616
Penyerapan Anggaran	0.867	0.875	0.897	0.523
Penyusunan Anggaran	0.784	0.805	0.843	0.575

Berdasarkan Tabel 4.15 diketahui nilai AVE variabel kompetensi sumber daya manusia, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi dan penyusunan anggaran $> 0,5$, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

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

Tabel 4.16
Composite Reliability

	Composite Reliability
Komitmen Organisasi	0.939
Kompetensi SDM	0.941
Penyerapan Anggaran	0.897
Penyusunan Anggaran	0.843

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,6$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

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

Tabel 4.17
Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Komitmen Organisasi	0.925
Kompetensi SDM	0.929
Penyerapan Anggaran	0.867
Penyusunan Anggaran	0.784

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.17 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

e. *Estimation Weight*

Estimation weight menunjukkan bahwa pengukuran formatif antar variabel harus memiliki nilai signifikan. Nilai signifikansi variabel biasanya $< 0,05$ namun, pada signifikansi nilai *weight* memperbolehkan nilai $< 0,2$ (ghozali:43)

Tabel 4.18
Estimation Weight

Variabel	<i>P Values</i>
Kompetensi sumber daya manusia (X1) -> Penyerapan anggaran (Y)	0,129
Komitmen organisasi (X2) -> Penyerapan anggaran (Y)	0,027
Penyusunan anggaran (X3) -> Penyerapan anggaran (Y)	0,015

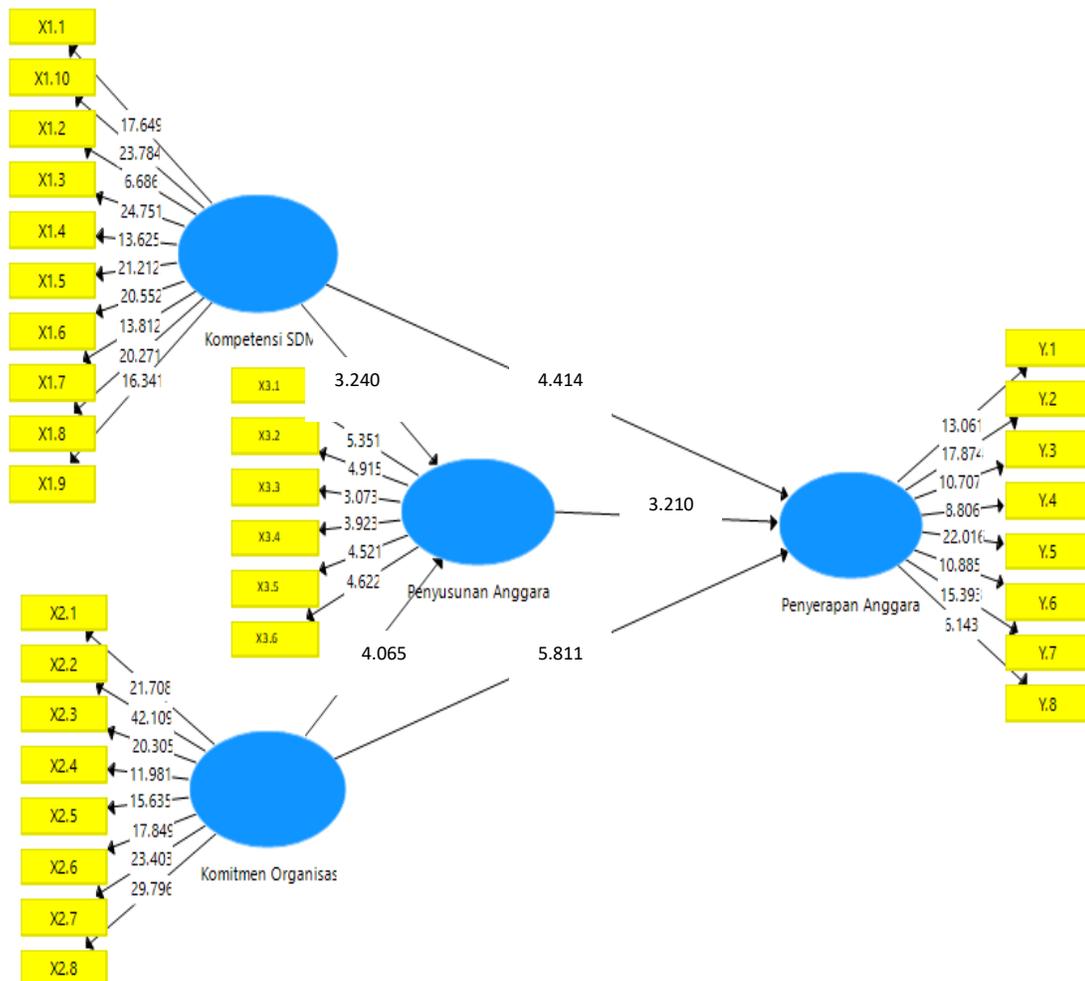
Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.18 dinyatakan bahwa nilai kompetensi sumber daya manusia terbesar adalah 0,129 dengan *estimation weight* minimal nilai *probability* $< 0,2$ maka variabel penelitian ini memiliki nilai estimasi model pengukuran formatif yang signifikan

4.1.2.2 Analisa *Inner Model*

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

a. Uji Path Coefficient



Tabel 4.19

Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi SDM -> Penyerapan Anggaran	0.654	0.658	0.148	4.414	0.000
Kompetensi SDM -> Penyusunan Anggaran	0.324	0.338	0.261	3.240	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyerapan Anggaran	0.133	0.134	0.164	5.811	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyusunan Anggaran	0.015	0.014	0.229	4.065	0.000
Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.103	0.115	0.085	3.210	0.000

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.19 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel kompetensi sumber daya manusia-penyerapan anggaran sebesar 4.414, komitmen organisasi-penyerapan anggaran sebesar 5.811, Kompetensi SDM -> Penyusunan Anggaran 3.240, Komitmen Organisasi -> Penyusunan Anggaran 4.065. Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran 3.210 Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh kompetensi SDM dan komitmen organisasi-penyerapan anggaran menunjukkan arah yang positif.

b. Uji Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.20

R-Square

	R Square
Penyerapan Anggaran	0.542
Penyusunan Anggaran	0.405

Sumber: Data diolah penulis, 2021

	Coefficient	Coefficient ²	%
Kompetensi SDM -> Penyerapan Anggaran	0.654	0,427716	42,7716
Komitmen Organisasi -> Penyerapan Anggaran	0.133	0,017689	1,7689
Kompetensi SDM -> Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.230	0,0529	5,29
Komitmen Organisasi -> Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.208	0,043264	4,3264
Total		0.541	54.2%

Pada Tabel 4.20 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.542 untuk variabel penyerapan anggaran. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel kompetensi SDM, komitmen organisasi hanya mampu menjelaskan varian penyerapan anggaran sekitar 54.2%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

a) *Dirrect Effect*

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.

Tabel 4. 21
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi SDM -> Penyerapan Anggaran	0.654	0.658	0.148	4.414	0.000
Kompetensi SDM -> Penyusunan Anggaran	0.324	0.338	0.261	3.240	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyerapan Anggaran	0.133	0.134	0.164	5.811	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyusunan Anggaran	0.015	0.014	0.229	4.065	0.000
Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.103	0.115	0.085	3.210	0.000

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai koefisien jalur 0.654 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh.
- 2) Variabel kompetensi SDM terhadap penyusunan anggaran memiliki nilai koefisien jalur 0.324 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- 3) Variabel komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai koefisien jalur 0.133 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh.
- 4) Variabel komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran memiliki nilai koefisien jalur 0.015 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh.
- 5) Variabel penyusunan anggaran terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai koefisien jalur 0.103 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh.

b) *Indirrect Effect*

Analisis indirrect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

- 1) Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

Tabel 4. 22
Indirect Effect

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kompetensi SDM -> Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.211	4.697	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	0.183	3.052	0.000

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh tidak langsung variabel kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran melalui penyusunan anggaran adalah 0.211 dengan P-Value 0.000 < 0.05, maka penyusunan anggaran memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

- 2) Pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran melalui penyusunan anggaran adalah 0.183 dengan P-Value $0.000 > 0.05$, maka penyusunan anggaran memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

4.1.4 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* $> 1,98$ (Lampiran 5) dan *P-Value* $< 0,05$. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

Tabel 4.23
T-Statistics dan P-Values

	T Statistics ($ O/STDEV $)	P Values
Kompetensi SDM -> Penyusunan Anggaran	3.240	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyerapan Anggaran	5.811	0.000
Kompetensi SDM -> Penyerapan Anggaran	4.414	0.000
Komitmen Organisasi -> Penyusunan Anggaran	4.065	0.000
Penyusunan Anggaran -> Penyerapan Anggaran	3.210	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

1. Berdasarkan dari Tabel 4.23 Nilai *t-statistic* sebesar $3,240 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis pertama “diterima”.

2. Berdasarkan dari Tabel 4.23. Nilai *t-statistic* sebesar $5,811 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis kedua “diterima”.
3. Berdasarkan dari Tabel 4.23 Nilai *t-statistic* sebesar $4,414 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis ketiga “diterima”.
4. Berdasarkan dari Tabel 4.23 Nilai *t-statistic* sebesar $4,065 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis keempat “diterima”.
5. Berdasarkan dari Tabel 4.23 Nilai *t-statistic* sebesar $3,210 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis kelima “diterima”.

4.2 Pembahasan Penelitian

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

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (X1) Terhadap Penyerapan anggaran (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *coefficient* pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran sebesar 0,397 dengan Nilai *t-statistic* sebesar $3,240 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh

signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan arah yang positif, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi terdapat pada indikator kemampuan dengan pernyataan dalam penyusunan perencanaan anggaran instansi saya menggunakan instrumen seperti capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal dengan total skor jawaban sebesar 51 responden (49%), hal ini menunjukkan bahwa kemampuan ASN di SKPD Provsu sudah memiliki kompetensi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan jabatan.

Berdasarkan hasil jawaban responde rata-rata responden menjawab Baik, hal ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakan, dimana penyerapan anggaran pemerintah daerah merupakan akumulasi dari penyerapan anggaran yang dilakukan oleh masing-masing SKPD dan SKPD berkontribusi atas penyerapan anggaran pemerintah daerah melalui pencairan atau realisasi proporsi anggaran satuan kerja dalam satu tahun anggaran.

Berdasarkan pada tabel cross loading nilai variabel kompetensi sumber daya manusia dengan indikator tertinggi terdapat pada indikator kemampuan dengan pernyataan program/kegiatan yang disusun oleh instansi saya sesuai dengan yang dirumuskan sebelumnya oleh Tim Anggaran

Pemerintah Daerah, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya sudah berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil analisis cross loading maka terdapat nilai terendah dari nilai indikator kompetensi SDM yaitu sebesar 0.588 dengan item pernyataan pengetahuan saya dalam mengelola anggaran tercermin dari banyaknya pengalaman/lamanya menjabat, hal ini menunjukkan bahwa tidak semua pengetahuan ASN dalam mengelola anggaran tercermin dari banyaknya pengalaman atau lamanya menjabat, mungkin saja ASN memiliki pengetahuan dalam menyusun anggaran diperoleh dari ASN yang sering mengikuti seminar-seminar dan membaca literature atau peraturan pemerintah tentang penyusunan anggaran belanja dan pendapatan daerah Provinsi Sumatera Utara.

Kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya. Terlihat dari

Sumber Daya Manusianya yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016).

Dalam hal anggaran, SDM yang ditunjuk sebagai pejabat pengelola keuangan/anggaran sangatlah penting, tetapi tidak semua pejabat pengelola keuangan yang ditunjuk paham mengenai pengelolaan keuangan. Kurang pemahannya pejabat pengelola keuangan mengenai pengelolaan keuangan ini menyebabkan terhambatnya proses administrasi keuangan. Tidak kompetennya SDM atau kurangnya SDM pengelola anggaran akan mempengaruhi terjadinya penumpukan anggaran. SDM yang kompeten mengetahui dengan baik proses perencanaan yang sesuai dan matang serta mengetahui bagaimana kondisi di lapangan sehingga dia akan melakukan perencanaan anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020), Mamuaya dan Kewo (2019), Zulaikha dan Burhany (2018), Alditia dan Muniruddin (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi penyerapan anggaran.

4.2.2 Keterkaitan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar $5,811 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan arah yang positif, maka hipotesis kedua “diterima”. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki setiap ASN di SKPD Provinsi Sumatera Utara maka penyerapan dari anggaran yang sudah disusun dapat berjalan dengan baik untuk program-program yang akan dijalankan

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi terdapat pada indikator keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan Kepedulian pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi meningkatkan pelayanan publik dengan total skor jawaban sebesar 49 responden (47%), hal ini menunjukkan bahwa ASN di SKPD Provsu sudah memiliki komitmen organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pada tabel cross loading nilai variabel komitmen organisasi dengan indikator tertinggi terdapat pada indikator Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan pernyataan Kepedulian pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi meningkatkan pelayanan publik, seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang karyawan dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang

memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis cross loading nilai terendah ada pada indikator Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi yaitu sebesar 0.728 dengan item pernyataan kecintaan terhadap organisasi diwujudkan melalui keputusan untuk tetap bekerja didalam organisasi, hal ini menunjukkan bahwa tidak semua ASN mencintai pekerjaannya karena pekerjaan yang dilakukannya tidak berdampak pada diri dan karirnya kedepan dan ini mengakibatkan ASN tersebut untuk berniat berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain (mutasi) ke Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya.

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

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 perusahaan, akibatnya 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 (Cooper dan Schindler, 2006).

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk(2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

4.2.3 Keterkaitan Proses Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Berdasarkan dari Tabel 4.23 Nilai *t-statistic* sebesar $3.210 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan arah yang positif, maka hipotesis ketiga “diterima”.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas menunjukkan nilai indikator tertinggi terdapat pada indikator Keterlibatan dalam penyusunan anggaran dengan pernyataan apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya dengan total skor jawaban sebesar 54 responden (52%), hal ini menunjukkan bahwa ASN di SKPD Provsu sudah dapat menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing SKPD dan dapat terealisasi dengan baik.

Berdasarkan pada tabel cross loading nilai variabel penyusunan anggaran dengan indikator tertinggi terdapat pada indikator Pengaruh dalam penyusunan anggaran dengan pernyataan Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran, proses penyusunan anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target, dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang tampaknya secara praktis sering terjadi.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis cross loading nilai terendah ada pada nilai indikator Pengaruh dalam penyusunan anggaran yaitu sebesar 0.563 dengan item pernyataan saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, hal ini menunjukkan bahwa tidak semua ide atau masukan dari aparat pemerintah daerah dapat diterima oleh para manajerial organisasi, yang akhirnya anggaran tersebut tidak dapat diinformasikan secara jelas kepada masyarakat tentang penggunaan dan hasil dari anggaran tersebut.

Rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan pemerintahan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang dimana partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan inisiatif sehingga para partisipan dapat

menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan pengetahuan mereka tentang anggaran dan kemudian mampu menginformasikan secara jelas kepada masyarakat mengenai anggaran yang disusun oleh pemerintah.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan ciri dari penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi aparat pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan proses penyusunan anggaran. Pada sektor publik, partisipasi anggaran dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembentukan anggaran. Unit SKPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai anggaran yang tentunya dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku..

Menurut hasil laporan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (2013) bahwa besar kecilnya tingkat penyerapan belanja daerah dalam mendanai pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang buruk adalah hambatan yang signifikan mencegah penyerapan anggaran. Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran.

Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran.

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk (2018) dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

4.2.4 Keterkaitan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Proses Penyusunan Anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar $4,414 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran dengan arah yang positif, maka hipotesis keempat “diterima”.

Ketersedianya sumber daya manusia yang cukup yaitu tersedianya sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu menjalankan tugas pokok dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik (Lastanti, 2018). Terbinanya sumber daya manusia yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan penyusunan anggaran.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran..

4.2.5 Keterkaitan Komitmen Organisasi Terhadap Proses Penyusunan Anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar $4,065 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran, maka hipotesis kelima “diterima”.

Menurut Hariyadi (2015) komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta bernia untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday dan Sutton, 1993). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikir positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hariyadi (2015), Asikin (2018), dan Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran.

4.2.6 Keterkaitan Proses Penyusunan Anggaran Memediasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar 4.697 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa melalui penyusunan anggaran, kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan arah yang positif, maka hipotesis keenam “diterima”.

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya. Terlihat dari sumber daya manusianya yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016). Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran. Terbinanya sumber daya manusia yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan penyusunan anggaran.

Hal ini sejalan dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran mampu memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

4.2.7 Keterkaitan Proses Penyusunan Anggaran Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar 4.697 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa melalui penyusunan anggaran, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan arah yang positif, maka hipotesis ketujuh “diterima”.

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. Penyusunan anggaran memberi kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik penyerapan anggaran. Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikir positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang tersedia maka semakin meningkatkan penyerapan anggaran.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Semakin tinggi tingkat komitmen terhadap organisasi maka semakin tinggi tingkat penyerapan anggarannya.
3. Penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Semakin tinggi proses penyusunan anggaran terhadap semakin tinggi tingkat penyerapan anggarannya.
4. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang tersedia maka semakin meningkatkan proses penyusunan anggaran.

5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang tersedia maka semakin meningkatkan proses penyusunan anggaran.
6. Penyusunan anggaran dapat memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran. Semakin tinggi tingkat penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi tingkat penyerapan anggaran.
7. Penyusunan anggaran dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Semakin tinggi tingkat penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi tingkat penyerapan anggaran.

5.2 Saran

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

1. Agar Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam hal ini para pejabat pengelola keuangan yang ditunjuk khususnya dalam hal Pengetahuannya diharapkan dapat meningkatkan pengetahuannya terutama dalam menyusun anggaran dengan sering mengikuti seminar-seminar dan membaca literature atau peraturan pemerintah tentang penyusunan anggaran belanja dan pendapatan daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk Komitmen Organisasi khususnya dalam hal Kemauan diharapkan bahwa agar para Aparat Sipil Negara (ASN) untuk lebih mencintai pekerjaannya sehingga organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik sehingga mampu

mencapai kinerja yang tinggi dan mempunyai dedikasi serta dukungan yang kuat dalam dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut.

3. Sebaiknya setiap pimpinan SKPD untuk penyusunan anggaran dalam hal ini agar seluruh Aparat Sipil Negara (ASN) yang terlibat dalam penyusunan anggaran diberikan keleluasaan dalam berpartisipasi dan memberikan usulan untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan juga mampu menginformasikan kepada masyarakat tentang hasil dan tujuan akhir dari penggunaan anggaran tersebut serta diberikan juga pelatihan atau mengikuti seminar-seminar tentang penyusunan anggaran dan mengimplementasikan peraturan pemerintah tentang penyusunan anggaran belanja dan pendapatan daerah.
4. Sebaiknya setiap ASN di SKPD Provinsi Sumatera utara lebih meningkatkan pengetahuan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi SDM agar dapat menjalankan program-program yang disusun dan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai dari target yang sudah ditetapkan
5. Sebaiknya ASN di SKPD Provinsi Sumatera utara lebih meningkatkan tanggungjawabnya sesuai dengan jabatannya agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat memenuhi dari target dari penyerapan anggaran. selanjutnya adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi meningkat.

6. Diharapkan penelitian ini dapat membantu instansi dalam mengenal dan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran, sehingga instansi dapat melakukan antisipasi dan perbaikan dalam aspek personalnya. Meningkatkan kedisiplinan pegawai, pengetahuan dan keterampilan dalam menyesuaikan antara program sebelumnya dengan penyusunan program yang akan datang agar perencanaan dari anggaran dapat tersusun dengan baik

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Syam Kusufi (2012) ‘Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep dan Aplikasi’, *Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep dan Aplikasi*.
- Abdullah, S. and Nazry, R. (2015) ‘Analisis Varian Anggaran Pemerintah Daerah Penjelasan Empiris dari Perspektif Keagenan’, *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*.
- Anfujatin (2016) ‘Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban’, *Jurnal Administrasi Publik*.
- Arikunto (2019) ‘Metodelogi Penelitian, Suatu Pengantar Pendidikan’, in. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asikin, D. F. (2018) ‘Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)’, *Universitas Hasanuddin, Makassar*.
- Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2006) *Cooper Schindler 2006, Business Research Method*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Darmawan, D. (2013) *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Edy Sutrisno (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S. and Tomasowa, T. E. D. (2018) ‘Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang’, *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*.
- Fahmi, I. (2016) Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, *Mitra Wacana Media*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Fajar, N. and Arfan, M. (2019) ‘Analisis Penyerapan Anggaran Dengan Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh’, *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*, 10(2), pp. 95–102.
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017) *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Edisi 2*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Halim, A. and Kusufi, S. (2017) *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T. and Nurazlina (2020) ‘Pengaruh Perencanaan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimediasi Oleh Penyusunan ANgggaran (Studi Empiris Pada OPD Kota Dumai)’, *Jurnal Politeknik Caltex Riau*, 13(1), pp. 1–10.
- Hariyadi (2017) ‘Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) Berbasis Kinerja (Studi Empiris di SMK Negeri Se-Kota Medan)’, *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 4(1), p. 1.
- Hussein, A. S. (2015) ‘Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 3.0’, *Universitas Brawijaya*.
- Hutama, R. S. and Yudianto, I. (2019) ‘The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance’, *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2).
- Hutapea, P. and Nuriana, T. (2011) *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jauhari, A., Tarjo and Haryadi, B. (2018) ‘the Mystery of Budget Absorption At Skpd “Biru Daun”’, *Asia Pasific Fraud Journal*, 3(2), pp. 351–364.
- Kridawan, A. and Mahmud, A. (2014) ‘Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Moderasi’, *Accounting Analysis Journal*, 3(2), pp. 194–202.
- Krisnawati, N. P. A. and Suartana, I. W. (2017) ‘Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi’, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(3), pp. 2539–2566.
- Kuncoro, E. (2013) ‘Analisis Penyerapan Anggaran Pasca Penerapan Aplikasi Sipp Pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wil. I Dinas Pu Prov’, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(4), pp. 364–373.
- Lastanti, H. S. (2018) ‘Tinjauan Terhadap Kompetensi dan Independensi Akuntan Publik : Refleksi Atas Skandal Keuangan’, *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*.

- Mamuaya, N. C. H. and Kewo, C. L. (2019) ‘Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa’, *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa*, 7(1), pp. 29–42.
- Mardiasmo (2011) *Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik, Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Yogyakarta: Andi.
- Mowday, R. T. and Sutton, R. I. (1993) ‘Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts’, *Annual Review of Psychology*.
- Murdani, M. and Suherlan, A. (2014) ‘Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Penyerapan Anggaran Pendidikan Dan Kesehatan Dalam Apbd Kabupaten Aceh Besar Pada Periode 2008-2012’, *Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), pp. 127–148.
- Nafarin, M. (2013) *Penganggaran Perusahaan, Edisi Ke 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noviwijaya, A. and Rohman, A. (2013) ‘Pengaruh Keragaman Gender Dan Usia Pejabat Perbendaharaan Terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran Kppn Semarang I)’, *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), pp. 91–100.
- Nugroho, M. A. (2013) ‘Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN Di Akhir Tahun (Studi Kasus Di KPPN Malang)’, *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya*, 1(1), pp. 1–23.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M. and Putri, A. M. (2020) ‘Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau’, *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), pp. 081–090.
- Putra, W. (2017) ‘Dampak Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Indeks Pembangunan Manusia di Perbatasan Indonesia’, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Putri, K. M. R., Yuniarta, G. A. and Paryudi, M. A. (2017) ‘Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran’, *E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2), pp. 120–132.

- Ramdhani, D. and Anisa, I. X3. (2017) 'Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran', *Jurnal Riser Akuntansi Terpadu*, 10(1), pp. 134–148.
- Ratna, D. (2015) 'Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Pada Lpd Di Kota Denpasar', *E-Jurnal Akuntansi*, 11(2), pp. 595–610.
- Rerung, E. D., Karamoy, H. and Pontoh, W. (2017) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan', *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing 'Goodwill'*, 8(2), pp. 192–202.
- Rifai, A., Inapty, B. A. and Pancawati M., R. S. (2016a) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB)', *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 11(1), pp. 1–10.
- Rifai, A., Inapty, B. A. and Pancawati M., R. S. (2016b) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB)', *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, pp. 1–10.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2016) *Organisational behaviour : Global and Southern African perspectives, Organisational behaviour : global and Southern African perspectives.*
- Rustini, N. K. A. and Suardikha, I. S. (2015) 'Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja pada komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja pengelola anggaran (studi empiris pada satuan kerja ...)', *Buletin Studi*
- Sanusi, A. (2012) *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, L. G. E. *et al.* (2019) 'Analysis of Budget Planning, Competence of Human Resources and Implementation of the Viii Lldikti Region Budget with Organizational Commitment as A Moderation', *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(02), pp. 21273–21288.
- Sirin, A., Indarti and Saddewisasi, W. (2020) 'Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable', *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), pp. 147–163.
- Sugiyono (2014) 'Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.', in. Bandung: Alfabeta.

- Sunoto, A. (2017) 'Rancang Bangun Sistem Administrasi Dosen (Studi Kasus Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Dinamika Bangsa Jambi)', *Jurnal Processor*.
- Utari, D., Purwanti, A. and Prawironegoro, D. (2014) *Manajemen Keuangan: Kajian Praktik dan Teori Mengelola Keuangan Organisasi Perusahaan*, Mitra Wacana Media Penerbit.
- Verma, A. *et al.* (1985) 'Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover', *Industrial and Labor Relations Review*.
- Wahab, R. B. (2018) 'Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran', *Manajemen*, 2(3), pp. 15–31.
- Widjaja, H. (2014) *Otonomi Desa Merupakan Otonomi Yang Asli, Bulat dan Utuh*, Rajawali Pers. Rajawali Press.



KUISIONER PENELITIAN
PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN
DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI
SUMATERA UTARA)

Saya mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) dalam hal ini saya sedang mengadakan penelitian demi memenuhi salah satu syarat memperoleh Magister Akuntansi yang dilakukan pada SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Hasil angket ini tidak dipublikasikan melainkan untuk kepentingan data semata

A. Identitas Responden

1. No. Responden : _____
2. Jenis Kelamin : 1. laki- laki 2. perempuan
3. Umur : 1. < 25 thn 2. 25 – 35 thn 3. >35 thn
4. Pendidikan : 1. Diploma 2. S1 3. S2
5. Masa Kerja : 1. < 2 thn 2. 5 thn 3. >5 thn

B. Petunjuk Pengisian

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

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

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

A. VARIABEL PENYERAPAN ANGGARAN

1. Anggaran yang direalisasikan di instansi saya mampu mencapai target penyerapan yang telah ditetapkan

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

2. Dalam pengevaluasian keberhasilan penyerapan anggaran di instansi saya selalu dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

3. Realisasi anggaran di instansi saya setiap triwulan mampu mencapai target proporsional yaitu sebesar 25%

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

4. Capaian realisasi fisik dan keuangan di instansi saya setiap triwulan menunjukkan peningkatan yang seimbang

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

5. Pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam DPA di instansi saya dilaksanakan sesuai jadwal

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

6. Di instansi saya selalu membuat Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan paling lambat setiap tanggal 10 bulan berikutnya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

7. Dalam Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan instansi saya telah ditunjukkan jumlah pagu anggaran, anggaran yang telah terealisasi dan perbandingan antara pagu anggaran dan sisa anggaran

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

8. Di SKPD saya realisasi untuk penyerapan anggaran belanja langsung (program dan kegiatan) tidak pernah mencapai 90%

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

B. VARIABEL KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengetahuan yang saya miliki memudahkan saya dalam melakukan tugas

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

2. Pengetahuan saya dalam mengelola anggaran tercermin dari banyaknya pengalaman/lamanya menjabat

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

3. Dalam melaksanakan tugas, saya berpedoman pada buku panduan dan peraturan yang berlaku

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

4. Dengan memahami buku panduan dan peraturan membantu saya meminimalisir kesalahan yang saya buat

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

5. Program/kegiatan yang disusun oleh instansi saya sesuai dengan yang dirumuskan sebelumnya oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

6. Dalam penyusunan perencanaan anggaran instansi saya menggunakan instrumen seperti capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

7. Output program/kegiatan yang direncanakan di instansi saya mendukung pencapaian sasaran Renja/Renstra

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

8. Pejabat/pegawai pengelola kegiatan sudah disiplin dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

9. Saya terlibat dalam pengelolaan kegiatan SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsi keilmuan yang Saya miliki

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

10. Saya sangat memperhatikan nilai-nilai pengelolaan anggaran publik dalam menjalankan berbagai penugasan instansi kepada Saya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

C. VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

1. Pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

2. Kepedulian pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi meningkatkan pelayanan kepada masyarakat

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

3. Loyalitas yang tinggi dari aparat dapat mempertahankan eksistensi organisasi

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

4. Kecintaan terhadap organisasi diwujudkan melalui keputusan untuk tetap bekerja di dalam organisasi

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

5. Pegawai senantiasa mengerahkan segala upaya agar tujuan organisasi dapat tercapai

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

6. OPD telah mengembangkan rencana untuk identifikasi maupun pengamanan atas asset infrastruktur dan semua transaksi yang diproses kedalam komputer adalah transaksi yang telah diotorisasi

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

7. Informasi telah disediakan secara tepat waktu dan saluran komunikasi telah dilaksanakan secara efektif

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

8. Pengguna anggaran/pemegang anggaran telah menyampaikan Surat Pertanggungjawaban tepat pada waktunya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

D. VARIABEL PENYUSUNAN ANGGARAN

1. Apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

2. Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

3. Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

4. Kepala Dinas memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

5. Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

6. Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya

	1	2	3	4	5	
Tidak Baik						Sangat Baik

	X1								X2								X3								1	2			
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6			7	8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	4	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	
6	2	4	3	3	4	5	1	4	4	3	4	5	4	2	1	4	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	4	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
8	1	2	3	3	2	3	3	1	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	
9	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	5	5	
10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12	4	3	5	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	
13	2	5	2	2	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	
14	5	4	3	2	3	2	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	1	5	1	4	5	5	5	4	
15	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
16	1	5	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	
19	4	3	3	3	2	2	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	
21	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
22	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	
23	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
24	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	
26	3	2	3	3	2	3	5	5	3	3	2	4	2	4	1	3	2	3	2	2	2	5	4	2	2	3	4	3	
27	4	3	4	3	3	5	2	1	1	3	2	3	4	2	1	3	2	1	2	2	1	4	3	2	2	1	4	4	
28	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	5	5	
29	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	
30	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
31	3	4	5	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
33	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
34	3	2	2	1	3	1	1	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	3	2	5	4	
35	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
36	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	3	5	4	
37	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	2	4	3	5	4	3	2	1	5	4	3	5	5	
38	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	
39	4	5	3	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	
40	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	3	2	4	4	5	3	4	4	4	
41	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	
42	4	5	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5
44	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	4	3	5	3	3	5	3	4	5	
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
46	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
49	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
50	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	3
51	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	
52	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
53	4	5	3	2	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5
54	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
55	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5
56	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
59	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
60	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5
61	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	1	3	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
62	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5
63	4	5	3	2	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5
64	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5
65	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3

66	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	4	4	
67	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	
68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
69	3	5	4	4	4	5	4	5	3	3	2	4	4	5	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5	
70	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	
71	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	
72	4	5	3	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	
73	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
75	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
76	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
77	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
78	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
79	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
80	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
81	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
82	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
83	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
84	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
85	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	
86	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
87	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	
88	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
89	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
90	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
91	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
92	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3
93	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	3	3	3	5	4	
94	4	3	4	3	1	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	
95	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
96	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
97	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5
98	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
99	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
100	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	
101	4	3	3	2	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	3	
102	5	4	2	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	4	
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	

22 41 22 17 24 33 32 37 42 27 32 38 31 35 27 28 38 33 36 26 29 44 34 29 38 33 35 47
51 39 47 46 48 45 44 50 43 41 44 40 49 51 35 52 35 41 38 49 37 37 37 39 35 41 54 38
22 16 26 32 23 22 19 13 11 32 19 18 16 10 33 18 27 24 17 20 23 13 27 29 27 24 13 15
7 8 9 8 7 2 7 2 7 4 8 7 3 7 6 4 4 5 8 8 13 9 3 6 4 5 2 4
2 0 0 1 2 2 2 2 1 0 1 1 5 1 3 2 0 1 5 1 2 1 3 1 0 1 0 0

22 51 22 7 2 42 43 11 7 1 36 38 17
41 39 16 8 0 27 41 32 4 0 26 49 20
22 47 26 9 0 32 44 19 8 1 29 37 23
17 46 32 8 1 38 40 18 7 1 44 37 13
24 48 23 7 2 31 49 16 3 5 34 37 27
33 45 22 2 2 35 51 10 7 1 29 39 29
32 44 19 7 2 27 35 33 6 3 38 35 27
37 50 13 2 2 28 52 18 4 2 33 41 24
38 35 27 4 0
33 41 24 5 1

11 9 7 6 1 1 ###
32 26 4 3 0 0 ###
20 16 9 7 1 1 ###
18 15 7 6 1 1 ###
16 13 3 2 5 4 ###
10 8 7 6 1 1 ###
33 27 9 7 3 2

19 15 4 3 2 2

Y

3	4	5	6
4	5	5	5
4	3	3	4
3	3	3	4
4	4	5	5
2	2	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
4	5	5	4
4	4	5	5
5	5	5	4
4	5	5	5
5	4	4	5
4	5	5	4
4	5	4	5
5	5	4	5
4	5	4	4
5	5	5	5
5	4	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	4	5	5
5	4	2	5
5	4	4	5
5	5	5	4
5	4	5	5
5	4	3	5
4	5	4	5
5	5	4	5
4	4	4	4
5	5	4	4
5	4	4	5
4	4	4	5
5	4	5	5
4	4	4	5
5	5	4	5
5	4	4	5
5	5	5	5
5	5	5	4
5	5	5	5
4	5	5	5
3	5	4	4
3	5	5	5
2	5	5	5
3	5	4	4
2	5	5	3
3	5	5	3
4	5	5	5
5	4	5	5
5	4	4	4
5	4	4	4
5	5	4	5
5	5	5	4
4	4	4	4
5	4	5	5
4	4	5	4
4	5	5	3
4	5	5	5
5	4	5	5
4	5	5	5
5	4	5	5
2	2	1	1
4	3	3	4
3	2	4	5
4	4	4	4
4	3	4	4

CURRICULUM VITAE

DATA PRIBADI



Nama : Deliana
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 09 April 1975
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Status : Kawin
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Punak No. 90 Medan
No. Telepon : 0812 640 6903
E-mail : delimeerz@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1982-1988 : SD Negeri 09046 Medan
1988-1991 : SMP Negeri 9 Medan
1991-1994 : SMA Negeri 3 Medan
1995-2000 : Universitas Dharmawangsa Medan
2019 - 2021 : Pascasarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara



**PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN**

Jalan Putri Hijau No. 6

Website : disperindag.sumutprov.go.id, e-mail : disperindag@sumutprov.go.id
Medan

REKOMENDASI

Nomor : 900/701/set.

Sehubungan dengan surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 810/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021 tanggal 03 Juli 2021 perihal Permohonan Izin Riset, dengan ini :

1. Nama : **Deliana**
2. Alamat : Jln. Punak No. 90 Medan
3. Pekerjaan : A S N (Aparatur Sipil Negara)
4. NPM : 1920050008
5. Prodi : Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik
6. Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA)**
7. Daerah/Lokasi : 26 SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara
8. Lama : 6 (enam) bulan

1. Pihak kami tidak menaruh keberatan atas pelaksanaan kegiatan dimaksud diatas dengan kewajiban agar yang bersangkutan mematuhi ketentuan dan peraturan yang berlaku serta menjaga ketertiban umum di daerah setempat.
2. Dalam rangka pengawasan, supaya tembusan surat izin yang dikeluarkan dan laporan hasil pelaksanaannya agar disampaikan kepada kami.
3. Demikian untuk dimaklumi.

Medan, 07 Juli 2021

KEPALA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN


Dr. Ir. RIADIL AKHIR LUBIS, M.Si
PEMBINA UTAMA MADYA
NIP. 19670717 199203 1 002



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH

Jalan Imam Bonjol No. 18 – Gedung Bank Sumut Lt. 7

Medan

REKOMENDASI

Nomor : 904/2642/SEKR/2021

Sehubungan dengan surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 810/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021 tanggal 03 Juli 2021 perihal Permohonan Izin Riset, dengan ini :

1. Nama : **Deliana**
 2. Alamat : Jln. Punak No. 90 Medan
 3. Pekerjaan : A S N (Aparatur Sipil Negara)
 4. NPM : 1920050008
 5. Prodi : Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik
 6. Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS SKPD DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA)
 7. Daerah/Lokasi : 26 SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara
 8. Lama : 6 (enam) bulan
1. Pihak kami tidak menaruh keberatan atas pelaksanaan kegiatan dimaksud diatas dengan kewajiban agar yang bersangkutan mematuhi ketentuan dan peraturan yang berlaku serta menjaga ketertiban umum di daerah setempat.
 2. Dalam rangka pengawasan, supaya tembusan surat izin yang dikeluarkan dan laporan hasil pelaksanaannya agar disampaikan kepada kami.
 3. Demikian untuk dimaklumi.

Medan, 07 Juli 2021

a.n **KEPALA BADAN PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN ASET DAERAH
SEKRETARIS**

**Drs. HENDRA YUDI, M.Kes
PEMBINA TINGKAT I
NIP. 19670818 199401 1 002**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

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

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

E-mail: pps@umsu.ac.id

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 256/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021

Tentang :

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

Bismillahirrahmanirrahim

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi UMSU tanggal 30 Desember 2020 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: Deliana
NPM	: 1920050008
Prog. Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis	: PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA SKPD DI PEMPROVSU).
Pembimbing I	: Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA
Pembimbing II	: Dr. Hj. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d. tanggal **30 Desember 2021**. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

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

Ditetapkan di Medan

Pada Tanggal, 14 Rajab 1442 H

26 Februari 2021 M



Tembusan:

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

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

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 256/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021

Tentang :

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

Bismillahirrahmanirrahim

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi UMSU tanggal 30 Desember 2020 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: Deliana
NPM	: 1920050008
Prog. Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis	: PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA SKPD DI PEMPROVSU).
Pembimbing I	: Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA
Pembimbing II	: Dr. Hj. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d. tanggal **30 Desember 2021**. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

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

Ditetapkan di Medan

Pada Tanggal, 14 Rajab 1442 H
26 Februari 2021 M




Direktur
Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP
NIDN.0121065801

Tembusan:

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