

**PENGARUH PENGALAMAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KESENJANGAN ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN
ANGGARAN DENGAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PEMERINTAH
PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

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

OLEH:

MUSTAFA AMRULLAH

NPM : 1820050039



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PERNYATAAN

PENGARUH PENGALAMAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN KESENJANGAN
ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN LOCUS OF CONTROL
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA
UTARA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Akuntansi Qascasarjana 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, frumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang⁴ dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai

Medan, Mei 2021

Penulis.



Mustafa
Mustafa Amrullah
NPM 1820050039

PENGESAHAN TESIS

NAMA : MUSTAFA AMRULLAH
NPM : 1820050039
PROGRAM STUDI : MAGISTER AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
JUDUL TESIS : PENGARUH PENGALAMAN, PARTISIPASI
ANGGARAN DAN KESENJANGAN ANGGARAN
TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN
LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA PEMERINTAH PROVINSI
SUMATERA UTARA

Pengesahan Tesis

Medan, 6 Mei 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Dr. IRFAN, S.E., M.M

Pembimbing II

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

Diketahui

Direktur

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi

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

PENGESAHAN

**PENGARUH PENGALAMAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KESENJANGAN ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN
DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

MUSTAFA AMRULLAH
NPM : 1820050039

Progran Studi : Magister Akuntansi

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

Panitia Penguji

1. Dr. IRFAN, S.E., M.M.
Ketua
2. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA
Sekretaris
3. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA., CPA.
Anggota
4. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA.
Anggota
5. Dr. PRAWIDYA HAIRANI S.E., M.Si.
Anggota

1.

2.

3.

4.

5.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PENGARUH PENGALAMAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KESENJANGAN ANGGARAN TERHADAP PENYERAPAN
ANGGARAN DENGAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PEMERINTAH
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**MUSTAFA AMRULLAH
NPM : 1820050039**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengalaman, partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh *Locus Of Control* baik secara langsung maupun moderat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 40 OPD. Sampel dalam penelitian ini di ambil 3 orang disetiap organisasi perangkat daerah (OPD) terdiri dari kepala dinas atau sekretaris, kuasa prngguna anggaran dan kasubag program sehingga diperoleh jumlah responden sebanyak 120 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan studi dokumentasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Auter Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengalaman, partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dan *Locus Of Control* tidak mampu memoderasi pengaruh pengalaman, partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran pemerintah provinsi sumatera utara

**Kata Kunci : Pengalaman, Partisipasi Anggaran Kesenjangan Anggaran,
Locus Of Control, Penyerapan Anggaran**

**THE EFFECT OF EXPERIENCE, BUDGET PARTICIPATION AND
BUDGET GAP ON BUDGET ABSORPTION WITH LOCUS OF
CONTROL AS A MODERATING VARIABLE IN
THE PROVINCIAL GOVERNMENT
OF NORTH SUMATRA**

**MUSTAFA AMRULLAH
NPM : 1820050039**

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of experience, budget participation and budget gaps on budget absorption moderated by Locus Of Control, either directly or moderately. The approach used in this research is an explanatory approach. The population in this study were all regional apparatus organizations (OPD) of North Sumatra province, amounting to 40 OPDs. The sample in this study was taken 3 people in each regional apparatus organization (OPD) consisting of the head of the service or secretary, budgetary power and the head of the program subdivision so that the number of respondents was 120 people. Data collection techniques in this study using documentation study, and questionnaires. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Processing data in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that experience, budget participation and budget gaps have a significant effect on budget absorption and Locus of Control is unable to moderate the effect of experience, budget participation and budget gaps on budget absorption of the North Sumatra provincial government.

Keywords: Experience, Budget Gap Budget Participation, Locus Of Control, Budget Absorption

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Pengalaman, Partisipasi Anggaran Dan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis. penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya kepada kedua

orang tua saya ayahanda H. Berlim Syam dan ibunda Hj. Rosnizar serta istri tercinta Dina Is Angraini Nasution yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.

1. Bapak Assoc. Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri M.AP, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Widia Astuty S.E., M.Si., AK., CA., QA., CPA selaku Ketua program studi magister akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan penguji tesis.
4. Ibu Dr. Eka Nurmalasari S.E., M.Si selaku Sekretaris program studi magister akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
5. Bapak Dr. Irfan S.E., M.M selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.

6. Kepada seluruh staf Dinas Pendidikan Pemerintah Sumatera Utara yang telah mendukung serta membantu selama perkuliahan dan selama proses penyusunan tesis ini.

7. Seluruh Dosen di program studi magister akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

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

Medan, April 2021

Penulis

MUSTAFA AMRULLAH
NPM:1820050039

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Rumusan Masalah	14
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian	15
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1 Penyerapan Anggaran	17
2.1.1.1 Pengertian Anggaran	17
2.1.1.2 Pengertian Penyerapan Anggaran.....	18
2.1.1.3 Indikator-indikator Penyerapan Anggaran	20
2.1.2 Pengalaman Kerja.....	20
2.1.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja	20
2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja.....	21
2.1.2.3 Indikator-indikator Pengalaman Kerja	22
2.1.3 Partisipasi Anggaran.....	23
2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran	23
2.1.3.2 Manfaat Penyusunan Anggaran.....	24
2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran	25
2.1.4 Kesenjangan Anggaran.....	26
2.1.4.1 Pengertian Kesenjangan Anggaran	26
2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kesenjangan Anggaran	27
2.1.4.3 Indikator-indikator Kesenjangan Anggaran	27

2.1.5	<i>Locus Of Control</i>	28
2.1.5.1	Pengertian <i>Locus Of Control</i>	28
2.1.5.2	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Locus Of Control</i>	29
2.1.5.3	Indikator <i>Locus Of Control</i>	30
2.2	Kerangka Konseptual	30
2.3	Hipotesis Penelitian	35

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian	37
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	37
3.3	Populasi dan Sampel	38
3.4	Defenisi Operasional	40
3.5	Teknik Pengumpulan Data	42
3.6	Teknik Analisis Data	49

BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1	Hasil Penelitian	55
4.2	Analisis Data	64

BAB 5 PENUTUP

5.1	Kesimpulan	82
5.2	Saran	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Data Realisasi Anggaran Belanja OPD Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017-2019	5
Tabel 1.2 Interpensi Kriteria Efektivitas	8
Tabel 1.3 Pergantian Kepada Dinas Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2018-2020.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	31
Tabel 3.1 Waktu penelitian	39
Tabel 3.2 Data Sampel Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara	40
Tabel 3.3 Defenisi Operasional.....	42
Tabel 3.4 Skala Likret.....	44
Tabel 3.5 Hasil AVE (<i>Average Variant Extracted</i>)	42
Tabel 3.6 Hasil <i>Outer Loading</i>	42
Tabel 3.7 Hasil <i>Cross Loading</i>	47
Tabel 3.8 Hasil Uji Reabilitas	48
Tabel 4.1 Deskriptif Responden.....	56
Tabel 4.2 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden	57
Tabel 4.3 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Pengalaman	58
Tabel 4.4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran	59
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kesenjangan Anggaran	61
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel <i>Locus Of Control</i>	62
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Pnyerapan Anggaran.....	63
Tabel 4.8 Nilai <i>F-Square</i>	65
Tabel 4.9 Nilai <i>R-Square</i>	67
Tabel 4.10 <i>Path Coefficient</i>	68

Tabel 4.11 <i>Path Coefficient</i>	70
--	----

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	36
Gambar 3.1 Model Struktural PLS.....	50
Gambar 4.1 <i>Path Coefficient</i>	68

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini perkembangan akuntansi sektor publik, khususnya di Indonesia semakin pesat dengan adanya era baru dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah. Pengelola keuangan daerah sangat besar pengaruhnya terhadap nasib suatu daerah karena daerah dapat menjadi daerah yang kuat dan berkuasa serta mampu mengembangkan kebesarannya atau menjadi tidak berdaya tergantung pada cara mengelola keuangannya. Hal tersebut dapat terlaksana jika segala sesuatunya dilakukan secara efektif dan efisien, tetapi pada kenyataannya masih banyak hal-hal yang diharapkan oleh masyarakat terhadap pemerintah untuk peningkatan kesejahteraan tidak dapat terpenuhi (Sinambela, 2016).

Anggaran daerah disusun pemerintah daerah (Pemda) dan disahkan oleh legislatif, namun penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran.ambatnya penyerapan anggaran pada pemerintah daerah menjadi salah satu masalah klasik, yang terus terjadi setiap tahunnya. Penyerapan anggaran di awal tahun (triwulan pertama) begitu kecil tetapi mengalami peningkatan yang signifikan di akhir tahun (triwulan keempat) (Ramdhani 2017).

Salah satu faktor penyebabnya adalah rendahnya penyerapan anggaran pada pemerintah. Banyak para pengamat ekonomi menyoroti masalah rendahnya tingkat penyerapan anggaran sebagai salah satu indikator kegagalan birokrasi. Dalam kerangka penganggaran berbasis kinerja, sebenarnya penyerapan anggaran bukan merupakan target alokasi anggaran. *Performance based budget*

lebih menitikberatkan pada kinerja ketimbangan penyerapan itu sendiri. Untuk mengukur kinerja suatu kegiatan, yang dilihat adalah *output* dan *outcome*-nya. Hanya saja variabel pendorong pertumbuhan perekonomian kita saat ini lebih didominasi oleh faktor konsumsi, sehingga belanja pemerintah yang merupakan konsumsi pemerintah menjadi pendorong utama lajunya pertumbuhan. Untuk kegiatan yang langsung menyentuh kepentingan masyarakat luas, makin awal pelaksanaan kegiatannya, maka manfaat serta efek stimulusnya juga makin besar. Jika pelaksanaannya cenderung terlambat hingga akhir tahun padahal seharusnya bisa dilakukan lebih awal, maka yang dirugikan sebenarnya adalah masyarakat banyak, karena manfaat yang akan diterima tertunda (Halim & Syam, 2013).

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan pengertian penyerapan yang dimaksud di sini adalah realisasi dari anggaran. Secara umum penyerapan anggaran yang dimaksud adalah pencapaian dari suatu estimasi yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu. Secara lebih mudah orang awam mengatakan pencairan anggaran. Oleh karena yang diamati adalah organisasi sektor publik atau entitas pemerintahan, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada periode tertentu (Mardiasmo, 2018)

Laporan Realisasi Anggaran menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam satu periode pelaporan. Laporan Realisasi Anggaran dijelaskan lebih lanjut dalam Catatan atas Laporan Keuangan.

Penjelasan tersebut memuat hal-hal yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran seperti kebijakan fiskal dan moneter, sebab-sebab terjadinya perbedaan yang material antara anggaran dan realisasinya, serta daftar-daftar yang merinci lebih lanjut angka-angka yang dianggap perlu untuk dijelaskan (Saragih, 2017)

Banyak faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran tiga diantaranya adalah faktor pengalaman, faktor anggaran dan faktor individu. Faktor kemampuan seseorang tidak cukup hanya dilihat dari segi pendidikan dan pelatihan saja, namun bisa juga dilihat dari segi pengalaman atau pengalaman kerja seseorang selama bekerja pada organisasi/lembaga tertentu. Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang didalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya. Dengan dibekali banyak pengalaman maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan, dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman didalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan (Syamsuddin, 2003).

Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004).

Partisipasi Penyusunan Anggaran merupakan suatu proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan di evaluasi dan perlunya penghargaan atas

pencapaian target anggaran tersebut. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun pimpinan level atas (Omposungu et al., 2006)

Dalam meningkatkan penyerapan anggaran tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah kesenjangan anggaran. Senjangan anggaran sendiri merupakan perbedaan antara anggaran yang direalisasikan dengan estimasi terbaik yang jujur diprediksikan (Suartana, 2010). Senjangan anggaran diciptakan oleh manajer dengan menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan dan sengaja menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri sendiri melalui pengenalan slack (senjangan). Hal ini dapat berdampak buruk pada organisasi sektor publik yaitu terjadi kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen terhadap unit pertanggungjawabannya (Hasanah & Suardana, 2014)

Locus of control adalah kendali atas suatu pekerjaan yang dilakukan individu dan kepercayaan atas keberhasilan diri (Yunita & Juliarsa, 2016). Menurut (Kreitner & Kinicki, 2010) terdapat dua unsur locus of control, yakni internal dan eksternal. Internal locus of control adalah jika seseorang percaya

bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya, selalu berperan, dan bertanggungjawab dalam tindakan pengambilan keputusan. Eksternal locus of control adalah jika seseorang yang percaya bahwa suatu kejadian dalam hidupnya berada di luar kendalinya. Pada suatu entitas peran dari *locus of control* sangat penting karena dalam diri masing-masing individu terdapat pengendalian diri yang berbeda-beda (Raditya & Wirajaya, 2018).

Permasalahan yang dihadapi pemerintah Provinsi Sumatera Utara adalah mengenai pengalokasian anggaran. Pengalokasian anggaran merupakan jumlah alokasi dana yang digunakan untuk masing-masing program kegiatan. Dengan sumber daya yang terbatas, Pemerintah Daerah harus dapat mengalokasikan penerimaan yang diperoleh untuk belanja daerah yang bersifat produktif. Belanja daerah merupakan perkiraan beban pengeluaran daerah yang dialokasikan secara adil dan merata agar relatif dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi, khususnya dalam pemberian pelayanan umum (Kawedar et al., 2008).

Berikut ini adalah laporan realisasi anggaran belanja daerah OPD Provinsi Sumatera Utara tahun anggaran 2017-2019.

Tabel 1.1 Data Realisasi Anggaran Belanja OPD Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017-2019

Nama OPD	2017			2018			2019		
	Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%
Kependudukan Dan Catatan Sipil	16269791000	12.183.232.015	74,88	17.653.743.193	17.783.378.252	100,73	22.535.455.808	20.588.314.143	91,36
Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	18.797.516.000	14.600.584.675	77,67	17.871.367.495	13.193.934.092	73,93	17.640.371.620	14.032.568.919	79,55
Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Daerah	14.882.582.000	11.886.798.010	79,87	15.186.719.710	13.858.665.092	91,26	14.587.174.234	14.058.072.523	96,37
Dinas Komunikasi Dan Informatika	62.231.793.057	51.543.625.409	82,83	55.478.549.810	43.034.158.529	77,57	55.174.205.100	47.780.675.226	86,60

Patiwisata Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata	39.195.549.658	34.490.576.776	88,00	29.606.870.694	21.242.449.753,	71,75	36.763.684.508	22.494.455.437	61,19
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	36.479.562.100	33.804.055.999	92,67	42.332.742.948	33.097.995.127	78,19	35.734.620.612	33.087.694.112	92,59
Dinas Kehutanan	133.745.714.000	123.666.673.963	92,46	156.170.213.825	143.648.971.446	91,98	199.935.677.534	153.074.986.828	76,56
Dinas Kesehatan	352451168.069	320278722637	90,87	448.775.6331.842	400.100.382.147	89,15	372921834501	346016318846	92,79
Dinas Bina Marga	1119025248.394	1037550666885	92,72	1.027.907.722.101.49	841.879.094.923,00	81,90	780063150208	644116873572	82,57
Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air	452826551.978	386727072418	85,40	509.750.142.435.50	436.920.534.017.00	85,71	405903823085	348609795096	85,88
Dinas Penata Ruang Dan Permukiman	148880372.400	138518876561	93,04	144.456.296.000.00	126.720.399.897.00	87,72	141150715415	119352550009	84,56
Dinas Perhubungan	84906927.000	70934107811	83,54	61.469.715.926.00	51.572.306.533.00	83,90	61040765859	51321077775	84,08
Badan Lingkungan Hidup	68159161.016	62674625581	91,95	69.823.399.391.68	60.965.613.092.00	87,31	69264838322	62321121103	89,98
Dinas Sosial	125042240.000	116763506357	93,38	108.349.827.899.00	100.320.024.362.00	92,59	107188702806	97476540126	90,94
Dinas Ketenaga Kerjaan Dan Transmigrasi	51205294.000	46765731082	91,33	53.163.458.948.00	50.074.261.993.00	94,19	54079499907	49076235139	90,75
Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah	70270913.240	65149374864	92,71	47.870.696.407	46.165.870.192	96,44	52119729086	46834755329	89,86
Badan Penanaman Modal Dan Promosi	26602264.408	21913693381	82,38	24.942.054.530	23.112.725.079	92,67	28035207868	24927396633	88,91
Dinas Pemuda Dan Olahraga	173199026.474	139823607020	80,73	113.338.446.413	104.716.485.881	92,39	149929817472	127393224181	84,97
Badan Kesatuan Bangsa, Politik, Dan Perlindungan Masyarakat	105913201.910	91350565957	86,25	25.582.515.665	21.515.587.139	84,10	28304427228	22855090711	80,75
Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	23323909.131	21518492097	92,26	21.780.701.890	20.321.230.754	93,30	27241181781	24787625246	90,99
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	58567475.947	48579801899	82,95	39.774.176.001	33.326.372.852	51,80	23633753405	454314317	86,55
Dpr	49369834500	43816145892	88,75						
Gubenur Dan Wakil Gubenur	7926891208	7428062716	93,71	8385028801	7650140335	91,24	11773931040	9643318683	81,90
Sekretariat Daerah	318682154877	255428390484	80,15	273.582.224.264	212.026.580.793	77,50	5546037161	2784916626	50,21
Sekretariat Dpr	243517359138	182282182329	74,85	358.448.322.430	280.577.352.869	78,28	393083636366	303565579749	77,23
Basan Penelitian Dan Pengembangan	18587464595	16373725829	88,09	23.592.459.545	22.433.387.639	95,09	21297375938	20302962159	95,33
Inspektur Provinsi	73591896000	65348833429	88,80	68.713.603.669.64	65.114.419.050	94,76	61086376116	56912835155	93,17
Badan Kepegawaian Daerah	26020421117	22440843269	86,24	30.944.832.231	25.676.969.769	82,98	33745531960	28046619529	83,11
Badan Ketahanan Pangan	137115079381	130644554882	95,28	187.730.906.617	162.290.254.963	86,45	131094118807	118635919162	90,50
Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintah Desa	81164005940	74101633750	91,30	58.040.497.498.80	50.403.086.018	86,84	32073564970	28559571546	89,04
Perpustakaan Badan Perpustakaan, Arsip, Dan Dokumentasi	61763703200	58790778751	95,19	41.583.675.865	39.731.907.657	95,55	24916723032	22630810879	90,83
Dinas Pertanian	334202393517	300138456326	89,81	280.060.958.130	259.726.078.137	92,74	195875027630	182513427568	93,18
Dinas Perkebunan	60036577543	55434079465	92,33	56.528.200.169	52.255.697.622	92,44	60912437491	56206336598	92,27
Dinas Pertambangan Dan Energi	36548968063	33813863478	92,52				63922200084	57980550122	90,70
Dinas Kelutuan Dan Perikanan	78897174250	64001492307	81,12	68.099.543.143	58.303.237.026	85,61	77364544215	68027232877	87,93
Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	51005236697	44523976108	87,29	53.089.669.889	47.050.632.440	88,62	52957555245	46716814262	88,22

Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	51205294000	46765731082	91,33	53.163.458.948	50.074.261.993	94,19	382865517	376896207	98,44
Dinas Pendidikan	2880237892663	2709930373642	94,09	2.776.681.318.875	2.690.649.188.572	97,25	3161731586401	2948140885105	93,24
Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Muhammad Ildrem	58430926000	55714439851	95,35	58.005.371.000	56.509.301.553	97,42	63710866849	58943998253	92,52
Rumah Sakit Umum Haji Medan	116975737287	102404465521	87,54	108.667.237.390	86.820.554.665	79,90	90310487171	87764884741	97,18
Kebudayaan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata	44903754070	40975749016	91,25	49.068.682.349	43.928.653.161	89,52	63136376175	53410606148	84,60
Data Realisasi Anggaran Belanja OPD Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017-2019 Yang Tergolong Kurang Efektif									
Kependudukan Dan Catatan Sipil	16.269.791.000	12.183.232.015	74,88	17.653.743.193	17.783.378.252	100,73	22.535.455.808	20.588.314.143	91,36
Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	18.797.516.000	14.600.584.675	77,67	17.871.367.495	13.193.934.092	73,93	17.640.371.620	14.032.568.919	79,55
Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Daerah	14.882.582.000	11.886.798.010	79,87	15.186.719.710	13.858.665.092	91,26	14.587.174.234	14.058.072.523	96,37
Dinas Komunikasi Dan Informatika	62.231.793.057	51.543.625.409	82,83	55.478.549.810	43.034.158.529	77,57	55.174.205.100	47.780.675.226	86,60
Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata	39.195.549.658	34.490.576.776	88,00	29.606.870.694	21.242.449.753,	71,75	36.763.684.508	22.494.455.437	61,19
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	36.479.562.100	33.804.055.999	92,67	42.332.742.948	33.097.995.127	78,19	35.734.620.612	33.087.694.112	92,59
Dinas Kehutanan	133.745.714.000	123.666.673.963	92,46	156.170.213.825	143.648.971.446	91,98	199.935.677.534	153.074.986.828	76,56
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	58567475947	48579801899	82,95	39.774.176.001	33.326.372.852	51,80	23633753405	454314317	86,55
Sekretariat Daerah	318682154877	255428390484	80,15	273.582.224.264	212.026.580.793	77,50	5546037161	2784916626	50,21
Sekretariat DPR	243517359138	182282182329	74,85	358.448.322.430	280.577.352.869	78,28	393083636366	303565579749	77,23

Sumber : Keuangan Provinsi Sumatera Utara (2020)

Dengan mengetahui perbandingan hasil target anggaran dan realisasi penerimaan daerah, maka tingkat efektivitas pengelolaan keuangan pada kantor Dewan Perwakilan Rakyat Sumatera Utara di berikan penilaian dengan menggunakan kriteria penilaian berdasarkan Kepmendagri No.690.900.327 Tahun

1994 tentang pedoman penilaian dan kinerja keuangan yang disusun sebagai berikut:

Tabel 1.2 Interpensi Kriteria Efektivitas

Persentase	Kriteria
100%	Sangat Efektif
90-100%	Efektif
80-90%	Cukup Efektif
60-80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Sumber : Kepmendagri No.690.900.327 Tahun 1994

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa penyerapan anggaran anggaran belanja daerah OPD Provinsi Sumatera Utara dapat di katakana kurang efektif hal ini dapat dilihat dari tidak habis di realisasikan sepenuhnya hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang telah disusun tidak seluruhnya dapat diserap sehingga akan menyebabkan menurunnya produktivitas masyarakat dan juga akan menyebabkan berkurangnya jumlah investor yang melakukan investasi yang akan mengurangi pendapatan asli daerah. Menurut (Abimanyu, 2010) apabila belanja daerah meningkat maka akan berdampak pada produktivitas masyarakat yang semakin meningkat dan bertambahnya jumlah investor yang melakukan investasi akan meningkatkan pendapatan asli daerah. Pengalokasian sumber daya ke dalam anggaran belanja modal sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan publik akan sarana dan prasarana umum yang disediakan oleh pemerintah daerah, namun adanya kepentingan politik dari lembaga legislatif yang terlibat dalam penyusunan proses anggaran menyebabkan alokasi belanja modal terdistorsi dan sering tidak efektif dalam memecahkan masalah di masyarakat (Sasongko, 2010)

Dimana salah satu tugas penting dari pemerintahan daerah adalah menyediakan dan membangun infrastruktur publik melalui alokasi belanja modal pada APBD. Belanja modal merupakan belanja pemerintah daerah yang mempunyai pengaruh penting terhadap pertumbuhan ekonomi suatu daerah dan akan memiliki daya ungkit dalam menggerakkan roda perekonomian daerah. Menurut (Saragih, 2003) menyatakan bahwa pemanfaatan belanja hendaknya dialokasikan untuk hal-hal produktif, misal untuk melakukan aktivitas pembangunan. Sejalan dengan pendapat tersebut, menyatakan bahwa penerimaan pemerintah hendaknya lebih banyak untuk program-program layanan publik. Kedua pendapat ini menunjukkan bahwa pengalokasikan belanja untuk berbagai kepentingan publik merupakan hal yang sangat penting dan strategis dalam mendorong perekonomian daerah.

Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pengalaman kerja yang dimiliki kepala OPD dalam merealisasikan anggaran yang disusun masih kurang, hal ini dapat dilihat dari masih seringnya pergantian kepala dinas yang dilakukan oleh pemerintah provinsi Sumatera Utara seperti hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.4 Pergantian Kepada Dinas Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2018-2020

Nama Dinas	Jumlah Pergantian
Dinas Pendidikan	3
Dinas Cipta Karya	3
Dinas Kesehatan	3
Dinas Perhubungan	3

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa dinas pendidikan, dinas cipta karya, dinas kesehatan, dispenda dan dinas perhubungan terhitung dari tahun 2018 hingga tahun 2020 telah melakukan pergantian kepala dinas sebanyak 3 kali pergantian. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu (Slamet, 2008). Pemerintah Daerah perlu mempersiapkan instrumen yang tepat untuk melakukan pengelolaan aset daerah secara profesional, transparan, akuntabel, efisien dan efektif dari mulai tahap perencanaan, pendistribusian dan pemanfaatan serta pengawasannya (Sinambela et al, 2018)

Partisipasi anggaran pada pemerintah terjadi antara eksekutif (pemerintah), Legislatif (DPRD), serta masyarakat. Namun, seluruh karyawan dalam organisasi pemerintah yang terlibat harus bekerja secara baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Dalam penetapan anggaran final pemerintah provinsi Sumatera Utara belum melibatkan para pemangku kepentingan serta masih seringnya revisi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini menjadi salah satu penyebab kurang efektifnya penyearapan anggaran dimana dalam penyusunan anggaran memiliki tim khusus yang menyusun anggaran tersebut. Menurut (Pradana, 2002) partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu lembaga untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini terjadi

karena dalam kenyataan pelaksanaan penyusunan anggaran yang terlalu banyak melibatkan partisipan mempengaruhi dalam penyerapan anggaran.

Faktor lain yang menyebabkan penyerapan anggaran OPD pemerintah Provinsi Sumatera Utara kurang efektif adalah terkait dengan disebabkan adanya perbedaan dalam anggaran disetiap OPD serta kurang meratanya sasaran anggaran yang dilakukan hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya infratraktur yang kurang memadai seperti kasus jalan provinsi yang menghubungkan Kabupaten Deli Serdang dengan Kota Medan, sepanjang enam kilo meter mengalami rusak parah. Ironisnya, sudah bertahun-tahun kondisi jalan tersebut mengalami kerusakan Kerusakan jalan tepatnya dikawasan Jalan Perintis Kemerdekaan, Desa Klambir dan Desa Selemak Kecamatan Hamparan Perak, Deli Serdang, jalan tersebut dipenuhi dengan lobang akibat rusaknya aspal jalan (Okenews, 2020). Menurut (Anthony & Vijay, 2005) kesenjangan anggaran adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan menurut (Ardin, 2017) senjangan anggaran juga sering terjadi pada tahap perencanaan dan persiapan anggaran daerah, karena penyusunan anggaran didominasi oleh kepentingan eksekutif dan legislatif, serta kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat.

Senjangan anggaran akan berdampak pada kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja eksekutif pada unit pertanggungjawabannya.

Kurangnya keyakinan dan persepsi yang dimiliki OPD pemerintah Sumatera Utara atas segala sesuatu yang mempengaruhi dirinya dalam merealisasikan anggaran yang telah dibuat dimana OPD merasa bahwa anggaran yang tidak diserap seluruhnya itu merupakan kejadian yang disebabkan oleh atasaya, merupakan salah satu penyebab kurang efektifnya penyerapan anggaran pada pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Locus of control* sebagai kontrol diri yang berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut masalah perilaku dari individu yang bersangkutan. Individu dengan kontrol diri yang tinggi akan melihat bahwa ia mampu mengontrol perilakunya (*locus of control*). *Locus of control* merupakan individu dengan keyakinan bahwa jika mereka bekerja keras mereka akan berhasil, dan percaya bahwa orang yang gagal adalah karena kurangnya kemampuan atau motivasi. Individu yang mempunyai internal locus of control diidentifikasi lebih banyak menyandarkan harapannya pada diri sendiri dan diidentifikasi juga lebih menyenangkan keahlian-keahlian dibanding hanya situasi yang menguntungkan. Hasil yang dicapai locus of control internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Bagi seseorang yang mempunyai internal locus of control akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya (Kreitner & Kinicki, 2010).

Penelitian ini pernah dipernah dilakukan oleh (Jumarny, 2019) dengan judul Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Padaiaian

Ambon). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi penyerapan anggaran, kejelasan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran dengan kejelasan anggaran sebagai moderating.

Terdapat perbedaan dari penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu, Peneliti terdahulu membahas tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Padaiaian Ambon) Sedangkan penulis memilih meneliti Pengaruh Pengalaman, Partisipasi Anggaran Dan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

Berdasarkan uraian fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat masalah tersebut dalam karya tulis dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengalaman, Partisipasi Anggaran Dan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Pusat Pengendalian Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.**

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah berdasarkan pada latar belakang masalah di atas adalah sebagai berikut :

1. Masih terdapat OPD di provinsi Sumatera Utara dalam penyerapan anggaran kurang efektif.
2. Kurangnya pengalaman yang dimiliki kapala OPD dalam merealisasikan anggaran yang disusun hal ini dapat dilihat dari masa kerjanya.

3. Dalam penetapan anggaran final pemerintah provinsi Sumatera Utara belum melibatkan para pemangku kepentingan serta masih seringnya revisi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Adanya perbedaan dalam anggaran disetiap OPD pemerintah provinsi Sumatera Utara.
5. Kurangnya keyakinan dan persepsi yang dimiliki pelaku OPD pemerintah Sumatera Utara atas segala sesuatu yang mempengaruhi dirinya dalam merealisasikan anggaran yang telah dibuat.

1.3 Rumusan Masalah

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

1. Apakah pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ?
3. Apakah kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ?
4. Apakah *Locus Of Control* memoderasi pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ?
5. Apakah *Locus Of Control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ?
6. Apakah *Locus Of Control* memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara ?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk menguji dan menganalisis *Locus Of Control* memoderasi pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk menguji dan menganalisis *Locus Of Control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk menguji dan menganalisis *Locus Of Control* memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang pengaruh pengalaman, partisipasi anggaran, kesenjangan anggaran, *Locus Of Control* sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal pengalaman, partisipasi anggaran, kesenjangan anggaran, *Locus Of Control*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan kinerja pemerintah provinsi Sumatera Utara

3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

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

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penyerapan Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

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

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

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

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

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

2.1.1.2 Penyerapan Anggaran

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

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

Senada dengan hal itu menurut kuncoro (2013), penyerapan anggran merupakan salah satu tahapan dai siklus anggran yang dimulai dari perencanaan

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

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

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

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

2.1.1.3 Indikator Penyerapan Anggaran

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

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

2.1.2 Pengalaman Kerja

2.1.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Berdasarkan pengertian yang terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengalaman merupakan segala sesuatu yang pernah dialami (dijalani, dirasakan, ditanggung dan sebagainya) sedangkan kerja merupakan kegiatan melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang. Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena setidaknya orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu tentang pekerjaan yang akan dihadapi.

Menurut (Handoko, 2015) menjelaskan bahwa pengalaman kerja ialah pelamar yang sering diminta untuk menguraikan pekerjaan-pekerjaan masa lalunya. Dari informasi ini, perusahaan dapat mengetahui apakah pelamar adalah seorang yang senang berpindah-pindah pekerjaan atau cenderung menjadi karyawan yang “setia”. Review terhadap nama, tugas-tugas, tanggung jawab jabatan dan gaji terakhir yang diterima menunjukkan apakah calon merupakan pelamar yang mempunyai kemampuan potensial.

Menurut (Samsudin, 2006) pengalaman kerja adalah proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu seleksi. Suatu organisasi atau perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik.

2.1.2.2 Faktor- Faktor Pengalaman Kerja

Menurut (Rofi, 2012) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang, diantaranya:

1. Keramahtamahan dalam menghadapi pimpinan

Dengan mempunyai sikap ramah, terampil dan cepat serta hasil kerja yang memuaskan akan memberikan daya tarik tersendiri bagi atasan.

2. Kelengkapan pengalaman kerja

Dengan adanya bermacam-macam jenis pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan didalam

suatu perusahaan. Selain itu kelengkapan pengalaman kerja merupakan suatu sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan, sebab karyawan dapat meningkatkan karier dengan menarik hati atasan disamping bekerja dengan sebaik mungkin dan jauh dari masalah yang dapat memberatkan.

Menurut (Kelejan et al., 2018) beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.

2.1.2.3 Indikator Pengalaman Kerja

Menurut (Putri, 2017) indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja adalah masa kerja, keterampilan yang dimiliki, serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Menurut (Kelejan et al., 2018) menyatakan ada beberapa hal untuk menentukan pengalaman tidaknya seseorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja sebagai berikut:

1. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Penguasaan pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam melaksanakan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Untuk menyusun anggaran diperlukan keikutsertaan karyawan untuk berpartisipasi. Dengan keikutsertaan karyawan dalam penyusunan anggaran maka akan berpengaruh terhadap tercapainya sasaran anggaran yang diinginkan. Menurut (Ikhsan & Ishak, 2008) , mendefinisikan partisipasi anggaran adalah Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

Menurut (Mulyadi, 2014) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan di tempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Sedangkan

menurut (Hansen & Maryanne, 2007) partisipasi anggaran (budgeting participation) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan karyawan dalam penyusunan anggaran mengenai kegiatan dimasa depan.

2.1.3.2 Manfaat Penyusunan Anggaran

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

1. Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Berdasarkan dengan teori yang di dapat mengenai partisipasi anggaran, maka dapat ditentukan indikator partisipasi anggaran menurut (Rosijidi, 2001), yaitu:

1. Permintaan usulan pendapat dalam proses penganggaran
2. Pengaruh partisipasi dalam proses penganggaran akhir
3. Kelogisan atasan terhadap laporan revisi anggaran
4. Kontribusi yang diberikan saat proses penganggaran.
5. Permintaan pendapat oleh atasan
6. Inisiatif sendiri pada saat revisi dan proses penganggaran

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

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran

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

2. Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran

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

3. Kebutuhan memberikan pendapat

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

4. Kerelaan dalam memberikan pendapat

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

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final

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

6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun

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

2.1.4 Kesenjangan Anggaran

2.1.4.1 Pengertian Kesenjangan Anggaran

Kesenjangan anggaran merupakan perbedaan atau selisih anggaran yang dilakukan dengan cara mengecilkan pendapatan dan memperbesar biaya untuk mempermudah pencapaian target anggaran. Menurut (Purmita & Erawati, 2014), Kesenjangan anggaran merupakan perbandingan antara realisasi anggaran yang dilaporkan dengan anggaran pada estimasi yang sesungguhnya. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kinerja manajer telah memenuhi tanggungjawabnya dengan baik terhadap anggaran.

Menurut (Perdana, 2015), kesenjangan anggaran dilakukan oleh bawahan dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai karena kinerja bawahan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Menurut (Nopriyanti, 2016) kesenjangan merupakan kecenderungan bawahan untuk meninggikan biaya dan merendahkan pendapatan untuk mencapai target anggaran dengan mudah.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kesenjangan Anggaran

Ada tidaknya slack dalam anggaran organisasi sektor publik hanya diketahui oleh pihak-pihak yang ikut dalam pembuatan anggaran tersebut. Terdapat beberapa faktor yang mendorong manager melakukan budgetary slack (Apriyandi, 2011) yaitu :

1. Seringnya atasan atau manajemen tingkat atas mengubah atau memotong anggaran yang diusulkan tanpa mendiskusikan dengan bawahan. Untuk mengantisipasi hal tersebut biasanya manager atau bawahan melakukan budgetary slack.
2. Adanya ketidakpastian pasar yang menyebabkan perkiraan volume tidak tepat. Untuk mengantisipasi hal tersebut manager cenderung menggunakan budgetary slack.

2.1.4.3 Indikator Kesenjangan Anggaran

Beberapa indikator kesenjangan anggaran dari penelitian yang dilakukan oleh (Anggasta & Henny, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Standar anggaran

Standar anggaran merupakan acuan atau pedoman yang digunakan dalam penetapan suatu anggaran disusun.

2. Sasaran anggaran

Sasaran anggaran adalah suatu ukuran tercapai tidaknya tujuan dari penyusunan anggaran.

3. Target anggaran

Target anggaran adalah tujuan dari suatu anggaran yaitu terealisasinya anggaran yang telah disusun.

2.1.5 Locus Of Control

2.1.5.1 Pengertian Locus Of Control

Locus of control menurut (Rotter, 2009) adalah suatu hal yang dipastikan memberikan kontribusi terhadap kualitas kinerja pada seseorang, yaitu respon awal sebagai dasar dari respon yang akan dilakukan selanjutnya.

Locus of control menurut (Munir & Mehsoon, 2010) adalah cerminan dari sebuah kecenderungan seorang individu untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya (internal) atau kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya itu berasal dari hal lain, misalnya kuasa orang lain (eksternal).

Locus of control menurut (Kutanis et al., 2011) mencakup gagasan bahwa individu sepanjang hidup mereka, menganalisis peristiwa sebagai hasil dari perilaku mereka atau mereka percaya bahwa peristiwa tersebut merupakan hasil dari kebetulan, nasib atau kekuatan di luar kendali mereka. *Locus of control* menurut (April et al., 2012) digambarkan sebagai dimensi dengan dua sisi yang

berlawanan. Dimensi yang mencerminkan sejauh mana orang percaya bahwa apa yang terjadi kepada mereka adalah dalam kendali mereka atau di luar kendali mereka

Locus of control menurut (Robbins, 2012) adalah tingkat di mana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Faktor internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apaapa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan faktor eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Locus Of Control*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* seorang individu menurut (Hamedoglu et al., 2012) yaitu:

1) Faktor keluarga

Lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dan dapat memberikan pengaruh. Orangtua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka. Kelas sosial yang disebutkan di sini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas, termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup.

2) Faktor motivasi

Kepuasan kerja, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi *locus of control*

seseorang. Reward dan punishment (motivasi eksternal) juga berpengaruh terhadap *locus of control*.

3) Faktor pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi *locus of control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong *locus of control* internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir.

2.1.5.3 Indikator Locus Of Control

Menurut (Azwar, 2004) *locus of control* terdiri dari tiga indikator yaitu *internality*, *chance* dan *powerful others*.

1. *Internality* *Internality* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh kemampuan dirinya sendiri seperti keterampilan dan potensi-potensi yang dimilikinya.
2. *Chance* *Chance* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh nasib, peluang dan keberuntungan.
3. *Powerful others* *Powerful others* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh orang lain yang lebih berkuasa.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini yang dilakukan sebelumnya seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Padaiaain Ambon).	Jumarny, (2019)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi penyerapan anggaran, kejelasan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran dengan kejelasan anggaran sebagai moderating.
2	Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dan Tekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palu)	Ardin (2019)	Dari hasil analisis Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara penganggaran partisipatif terhadap senajngan anggaran, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran, Locus of Control bukan merupakan variabel moderasi pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran. Locus of control bukan merupakan variabel moderasi pengaruh antara tekanan anggaran terhadap senjangan anggaran
3	Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Penekanan Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Locus of Control Sebagai Pmoderasi	Mahasabha (2019)	Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa internal locus of control memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

2.2 Kerangka Konseptual

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

2.2.1 Keterkaitan Pengalaman Terhadap Penyerapan Anggaran

Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Slamet, 2008).

2.2.2 Keterkaitan Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun pimpinan level atas. Semakin meningkat partisipasi maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat dikarenakan partisipasi kemungkinan bawahannya mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan kepada atasannya (Omposungu et al., 2006)

Dalam menyusun anggaran dibutuhkan komunikasi antara bawahan dengan atasan untuk dapat memberikan informasi tentang kebutuhan pada bagiannya. Partisipasi anggaran memungkinkan bahwa manajer akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, berpartisipasi mengkomunikasi rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas (Hansen & Maryanne, 2007).

2.2.3 Keterkaitan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Senjangan anggaran sendiri merupakan perbedaan antara anggaran yang direalisasikan dengan estimasi terbaik yang jujur diprediksikan. Semakin tinggi kesenjangan anggaran maka penyerapan anggaran akan semakin rendah. Senjangan anggaran diciptakan oleh manajer dengan menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan dan sengaja menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri sendiri melalui pengenalan slack (senjangan). Hal ini dapat berdampak buruk pada organisasi sektor publik yaitu terjadi kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen terhadap unit pertanggungjawabannya (Suartana, 2010).

2.2.4 Pengaruh Pengalaman, Partisipasi Anggaran Dan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Penyerapan Anggaran merupakan tahap penyusunan dan penetapan anggaran sampai dengan tahap pertanggung jawaban anggaran, pelaksanaan anggaran yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan keuangan negara yang dilakukan oleh para pejabat instansi Kementerian Negara / lembaga selaku pengguna anggaran / kuasa anggaran, dan menurut ketentuan perundang - undangan yang berlaku. Partisipasi Penyusunan Anggaran merupakan suatu proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan di evaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun pimpinan level atas (Omposungu et al., 2006)

Pengalaman kerja dalam suatu pekerjaan apapun itu sudah pasti menjadi pertimbangan, karena dengan pengalaman kerja akan membantu kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan dalam perusahaan. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola

berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Slamet, 2008)

Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005) *budget slack* adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *budget slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama.

2.2.5 Keterkaitan Pengalaman Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh *Locus Of Control*

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Dengan pengalaman yang tinggi serta didukung dengan kepercayaan diri pempinan dalam melakukan pekerjaannya maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

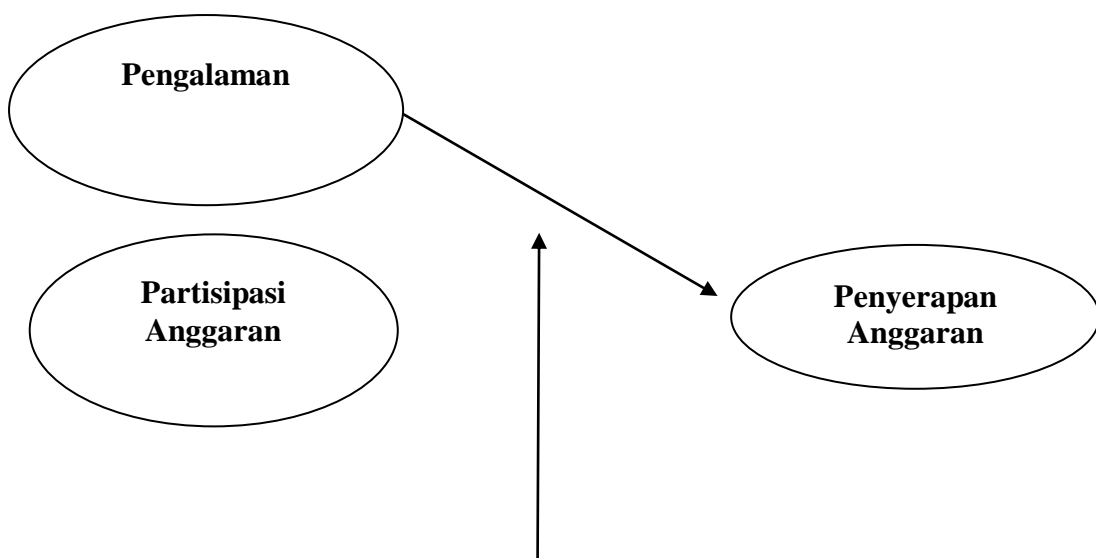
2.2.6 Keterkaitan Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh *Locus Of Control*

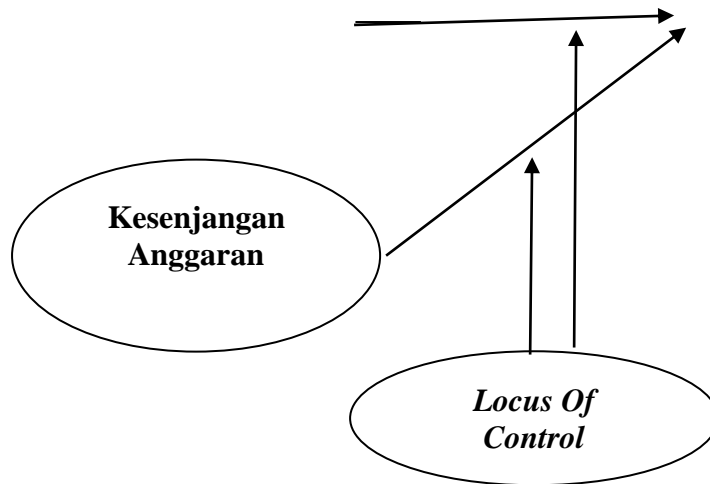
Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pimpinan maupun staf untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya sehingga penyerapan anggaran akan semakin meningkat (Noor, 2013).

2.2.7 Keterkaitan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh *Locus Of Control*

Budget slack adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *budget slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama (Anthony & Govindarajan, 2005).

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





Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

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

1. Pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

3. Kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
4. *Locus Of Control* memoderasi pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
5. *Locus Of Control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
6. *Locus Of Control* memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Gubernur Provinsi Sumatera Utara Jl. Pangeran Diponegoro No.30, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20152.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan November 2020 sampai dengan April 2020. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	November 2020				Desember 2020				Januari 2021				Februari 2021				Maret 2021				April 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul				■																				
2	Pra Riset					■	■	■	■																
3	Penyusunan Proposal									■	■	■	■												
4	Seminar Proposal													■											
5	Pengumpulan data													■	■	■	■								
6	Penulisan laporan																	■	■	■	■				
7	Seminar Hasil																					■			
8	Penyelesaian laporan																					■	■	■	■
9	Sidang meja hijau																								■

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah organisasi perangkat daerah (OPD) provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 40 OPD.

3.3.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik 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. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi

dijadikan sampel dimana jumlah sampel dalam penelitian ini di ambil 3 orang disetiap organisasi perangkat daerah (OPD) terdiri dari kepala dinas atau sekretaris, kuasa prngguna anggaran dan kasubag program sehingga diperoleh jumlah responden sebanyak 120 orang. Berikut ini adalah data sampel pada penelitian ini.

Tabel 3.2 Data Sampel Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara

No	Nama OPD	Jumlah Sampel
1	Dinas Pendidikan	3
2	Dinas Perpustakaan Dan Arsip	3
3	Dinas Kesehatan	3
4	Rumah Sakit Jiwa Prof. Muhammad Ildrem	3
5	Rumah Sakit Umum Haji Daerah	3
6	Dinas Bina Marga Dan Bina Kontruksi	3
7	Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang	3
8	Dinas Perumahan Rakyat Dan Permukiman	3
9	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	3
10	Satuan Polisi Pamong Praja	3
11	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	3
12	Dinas Sosial	3
13	Dinas Tenaga Kerja	3
14	Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	3
15	Dinas Ketahann Pangan Dan Peternakan	3
16	Dinas Lingkungan Hidup	3
17	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil	3
18	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa	3
19	Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Daerah	3
20	Dinas Perhubungan	3
21	Dinas Komunikasi Dan Informatika	3
22	Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah	3
23	Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu	3
24	Dinas Pemuda Dan Olahraga	3
25	Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata	3

26	Dinas Kelautan Dan Perikanan	3
27	Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura	3
28	Dinas Perkebunan	3
29	Dinas Kehutanan	3
30	Dinas Energi Dan Sumberdaya Mineral	3
31	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	3
32	Badan Perhubung Daerah Provinsi	3
33	Sekretariat Daerah	3
34	Inspektorat Daerah Provinsi	3
35	Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah	3
36	Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah	3
37	Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah	3
38	Badan Kepegawaian Daerah	3
39	Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia	3
40	Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah	3
Jumlah		120

Sumber : Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

3.4 Definisi Operasi Variabel

Definisi operasional variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terkait (devenden variabel) dan mempunyai pengaruh positif ataupun negative bagi variabel terkait nantinya, dalam penelitian ini yang menjadi indevenden adalah:

Tabel 3.3 Definisi Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Pengalaman (X1)	Keterampilan dan keahlian yang didapat atau dihasilkan dalam kurun waktu tertentu dengan hasil kerja yang baik Sumber: (Kelejan, 2018)	1. Lama waktu/masa kerja 2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki 3. Penguasaan pekerjaan dan peralatan	Ordinal
2	Partisipasi Anggaran (X2)	Pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Sumber: (Sinaga, 2013)	1. Keikutsertaan 2. Kepuasan 3. Kebutuhan 4. Kerelaan 5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final 6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun	Ordinal
3	Kesenjangan anggaran (X3)	Perbedaan atau selisih anggaran yang dilakukan dengan cara mengecilkan pendapatan dan memperbesar biaya untuk mempermudah pencapaian target anggaran. Sumber: (Anggasta & Henny, 2014)	1. Standar Anggaran 2. Sasaran Anggaran 3. Target anggaran	Ordinal
4	<i>Locus Of Control (Z)</i>	Cerminan dari sebuah kecendrungan seorang	1. <i>Internality Internality</i>	Ordinal

		individu untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya (internal) atau kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya itu berasal dari hal lain, misalnya kuasa orang lain (eksternal). Sumber: (Azwar, 2004)	2. <i>Chance Chance</i> 3. <i>Powerful others Powerful others</i>	
5	Penyerapan anggaran (Y)	Ukuran capaian dari suatu estimasi target selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu. Sumber : (Zarinah, 2015)	1. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran 2. Realisasi pertriwulan 3. Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan 4. Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan	Ordinal

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode dokumentasi dan kuesioner. Metode dokumentasi adalah merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu dengan cara mengumpulkan data dengan melihat atau mengamati secara langsung suatu objek yng diteliti dalam penelitian ini berupa laporan realisasi anggaran pemerintah provinsi sumatera utara.

Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini kuesioner di sebarakan kepada 3 orang perwakilan dari setiap OPD Pemerintah Provinsi Sumatera Utara terdiri dari dinas atau sekretaris, kuasa prngguna anggaran dan kasubag program.

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

Tabel 3.4 Skala Likert

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

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian validitas dan reabilitas peneliti menggunakan aplikasi PLS dengan menggunakan analisa outer model dengan jumlah responden sebanyak 93 orang.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor* > 0,5 serta nilai AVE > 0,5 (Ghozali &

Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 3.5. dan hasil *outer loading* pada Tabel 3.6. berikut ini:

Tabel 3.5. Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)

Variabel / Konstruk	AVE	Hasil Uji
Pengalaman (X1)	0.629	Valid
Partisipasi Anggaran (X2)	0.540	Valid
Kesejangan Anggaran (X3)	0.604	Valid
<i>Locus Of Control</i> (Z)	0.603	Valid
Penyerapan Anggarn (Y)	0.511	Valid

(Sumber : Data Diolah, 2020)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Tabel 3.6. Hasil *Outer Loading*

No.	Butir Pernyataan	X1	X2	X3	Z	Y	Hasil Uji
Pengalaman (X1)							
1.	X1.1	0,740					Valid
2.	X1.2	0,766					Valid
3.	X1.3	0,776					Valid
4.	X1.4	0,733					Valid
5.	X1.5	0,864					Valid
6.	X1.6	0,867					Valid
Paerisipasi Anggaran (X2)							
1.	X2.1		0,760				Valid
2.	X2.2		0,612				Valid
3.	X2.3		0,870				Valid
4.	X2.4		0,784				Valid
5.	X2.5		0,840				Valid
5.	X2.6		0,843				Valid
6.	X2.7		0,192				Valid
Kesejangan Anggaran (X3)							
1.	X3.1			0,799			Valid
2.	X3.2			0,832			Valid
3.	X3.3			0,660			Valid
4.	X3.4			0,817			Valid

No.	Butir Pernyataan	X1	X2	X3	Z	Y	Hasil Uji
5.	X3.5			0,737			Valid
6.	X3.6			0,806			Valid
Locus Of Control (Z)							
1.	Z1.1				0,779		Valid
2.	Z1.2				0,632		Valid
3.	Z1.3				0,641		Valid
4..	Z1.4				0,657		Valid
5.	Z1.5				0,840		Valid
Penyerapan Anggaran (Y)							
1.	Y1.1					0,818	Valid
2.	Y1.2					0,721	Valid
3.	Y1.3					0,848	Valid
4.	Y1.4					0,780	Valid
5.	Y1.5					0,804	Valid
6.	Y1.6					0,641	Valid
7.	Y1.7					0,807	Valid
8.	Y1.8					0,775	Valid

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 3.6. di atas diketahui bahwa nilai *outer loading* pada setiap indikator adalah lebih dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian adalah valid.

Validitas Diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, validitas diskriminan dinilai berdasarkan dinilai berdasarkan *cross loading*. *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada Tabel 3.7 berikut ini:

Tabel 3.7 Hasil Cross Loading

No	Butir Pernyataan	X1	X2	X3	Z	Y	Hasil Uji
----	------------------	----	----	----	---	---	-----------

No	Butir Pernyataan	X1	X2	X3	Z	Y	Hasil Uji
Pengalaman (X1)							
1.	X1.1	0,740	0,644	0,575	0,098	0,682	Valid
2.	X1.2	0,766	0,572	0,538	0,221	0,653	Valid
3.	X1.3	0,776	0,567	0,510	0,187	0,689	Valid
4.	X1.4	0,733	0,717	0,625	0,117	0,712	Valid
5.	X1.5	0,864	0,712	0,801	0,101	0,746	Valid
6.	X1.6	0,867	0,638	0,677	0,100	0,726	Valid
Partisipasi Anggaran (X2)							
1.	X2.1	0,637	0,760	0,794	0,062	0,689	Valid
2.	X2.2	0,413	0,612	0,598	0,215	0,497	Valid
3.	X2.3	0,741	0,870	0,741	0,167	0,848	Valid
4.	X2.4	0,633	0,784	0,594	0,131	0,780	Valid
5.	X2.5	0,658	0,840	0,717	0,139	0,828	Valid
6.	X2.6	0,728	0,843	0,651	0,164	0,818	Valid
7.	X2.7	0,074	0,192	0,006	0,147	0,170	Valid
Kesenjangan Anggaran (X3)							
1.	X3.1	0,603	0,685	0,799	-0,078	0,613	Valid
2.	X3.2	0,668	0,756	0,832	0,086	0,696	Valid
3.	X3.3	0,599	0,507	0,660	0,114	0,531	Valid
4.	X3.4	0,654	0,702	0,817	0,123	0,708	Valid
5.	X3.5	0,533	0,575	0,737	0,174	0,562	Valid
6.	X3.6	0,612	0,717	0,806	0,013	0,651	Valid
Locus Of Control (Z)							
1.	Z1.1	0,146	0,136	0,061	0,779	0,185	Valid
2.	Z1.2	0,020	0,107	0,060	0,632	0,092	Valid
3.	Z1.3	0,056	0,070	0,030	0,641	0,099	Valid
4.	Z1.4	0,089	0,087	-0,039	0,657	0,104	Valid
5.	Z1.5	0,204	0,204	0,140	0,840	0,227	Valid
Penyerapan Anggaran (Y)							
1.	Y1.1	0,728	0,843	0,651	0,164	0,818	Valid
2.	Y1.2	0,782	0,607	0,587	0,176	0,721	Valid
3.	Y1.3	0,741	0,870	0,741	0,167	0,848	Valid
4.	Y1.4	0,633	0,784	0,594	0,131	0,780	Valid
5.	Y1.5	0,640	0,810	0,724	0,106	0,804	Valid
6.	Y1.6	0,473	0,629	0,642	0,201	0,641	Valid
7.	Y1.7	0,749	0,704	0,598	0,246	0,807	Valid
8.	Y1.8	0,742	0,642	0,504	0,186	0,775	Valid

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan sajian data pada tabel 3.7 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi 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.

Uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.8 Hasil Uji Reabilitas

Variabel / Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Pengalamana (X1)	0.910	0,60	Reliabel
Partisipasi Anggaran (X2)	0.882	0,60	Reliabel
Kesenjangan anggaran (X3)	0.901	0,60	Reliabel
<i>Locus Of Control</i> (Z)	0.924	0,60	Reliabel
Penyerapan Anggaran (Y)	0.837	0,60	Reliabel

(Sumber : Data Diolah, 2020)

Berdasarkan sajian data pada tabel 3.8 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,60$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

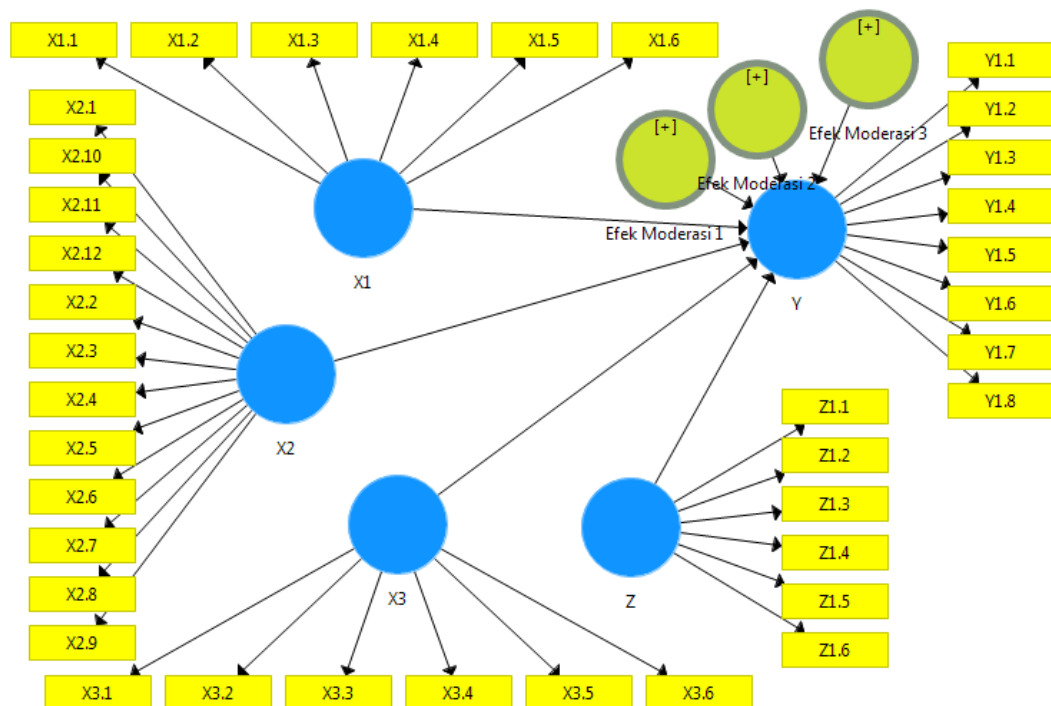
3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2016) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

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

hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (*convergent*

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

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

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

3.6.1 Analisa outer model

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

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghazali, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).
3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (Partial Least Square) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika

t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

a. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Y

1) Hipotesis

a) H_0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

b) H_1 : X berpengaruh signifikan terhadap Y

2) Kriteria pengujian hipotesis

a) Tolak H_0 jika nilai sig $< \alpha 0,05$

b) Terima H_0 jika nilai sig $> \alpha 0,05$

b. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y dimoderasi Z

1) Koefisien Pengaruh tidak langsung, tidak langsung, dan total :

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

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

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

2) Hipotesis

X berpengaruh terhadap Y melalui Z

Kriteria penarikan kesimpulan

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung maka variabel Y adalah variabel dimoderasi atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung maka variabel Y adalah variabel moderasi atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambar Umum Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel pengalaman (X1), 12 pernyataan untuk variabel partisipasi anggaran (X2), 6 pernyataan untuk variabel kesenjangan anggaran (X3), 6 pernyataan untuk variabel *Locus Of Control* (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel penyerapan anggaran (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 162 orang pegawai organisasi perangkat daerah (OPD) provinsi Sumatera Utara sebagai responden pada sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden

Dalam penelitian ini penulis menyebarkan angket kepada 120 orang pegawai organisasi perangkat daerah (OPD) provinsi Sumatera Utara sebagai responden pada sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis. Dari 120 angket yang di sebar kepada responden tetapi tidak seluruhnya balik kepada peneliti, dimana jumlah angket yang balik kepada peneliti sebanyak 102 angket, akan tetapi dari 102 angket yang balik kepada peneliti tidak seluruhnya angket tersebut dapat diolah karena ada beberapa ada beberapa angket yang tidak lengkap dalam pengisiannya. Dimana jumlah angket yang balik kepada peneliti yang dapat diolah adalah sebanyak 93 angket.

4.1.3 Deskripsi Data

1. Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 93 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.1 Deskriptif Responden

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin :		
Pria	64	68,2
Wanita	29	31,8
Jenjang Pendidikan :		
S3	10	10,75
S2	50	53,77
S1	33	35,48
D3		
Total	93	100
Masa Kerja :		
1-5 tahun		
6-10 tahun		
11-16 tahun	10	10,75
16-20 tahun	23	24,73
>20 tahun	60	64,52
Total	93	100

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Dari tabel 4.1 dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin, jenjang pendidikan, masa kerja. Jika dilihat dari jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita yaitu pria 64 responden (58,2%). Dari tingkat jenjang pendidikan, mayoritas para responden tamatan S2, yaitu sebanyak 50 responden (53,77%). Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari diatas 20 tahun yaitu sebanyak 60 responden (64,52%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki jenjang pendidikan, masa kerja

dan yang cukup berpengalaman, sehingga pengisian kuisioner akan semakin berkualitas.

2. Karakteristik Jawaban Responden

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

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

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.2 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

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

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

1) Pengalaman (X1)

Dalam penelitian ini, variabel pengalaman diukur dengan 3 indikator antara lain 1) lama waktu/masa bekerja, 2) tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, dan 3) penguasaan pekerjaan dan peralatan. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengalaman kerja yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Pengalaman

No	Pernyataan	Distribusi tanggapan					Rata-rata	Kategori
		SB	B	KB	TB	STB		
Lama waktu/masa kerja								
1	Lama waktu saya bekerja di OPD ini memudahkan saya dalam bekerja	31	39	21	1	1	4,05	Mampu
2	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien	20	59	10	1	3	4,00	Mampu
Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki								
3	Memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang akan saya kerjakan	27	48	12	5	1	4,02	Mampu
4	Memiliki keterampilan yang khusus dalam melakukan pekerjaan	31	46	13	2	1	4,12	Mampu
Penguasaan pekerjaan dan peralatan								
5	Menguasai pekerjaan yang akan di kerjakan di OPD.	23	56	11	2	1	4,05	Mampu
6	Menguasai peralatan kerja yang tersedia di OPD	23	56	11	2	1	4,05	Mampu
Total rata-rata skor							4,05	Mampu

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, pengalaman kerja OPD pemerintah Provinsi

Sumatera Utara berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,05 (mampu). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,12 yaitu terdapat pada indikator tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki yang terletak pada butir pernyataan bahwa memiliki keterampilan yang khusus dalam melakukan pekerjaan. Hal ini berarti pegawai yang bekerja di lingkungan organisasi perangkat daerah provinsi Sumatera Utara telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,00 yaitu terdapat pada indikator lama waktu/masa kerja yang terletak pada butir pernyataan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki, membantu pegawai menyelesaikan tugas secara efisien. Hal ini terjadi karena masih seringnya pergantian kepala dinas di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini terbukti dengan terdapatnya dinas pendidikan, dinas cipta karya, dinas kesehatan, dispenda dan dinas perhubungan terhitung dari tahun 2018 hingga tahun 2020 telah melakukan pergantian kepala dinas sebanyak 3 kali pergantian. Untuk itu dalam melaksanakan rencana yang telah disusun pengalam sumber daya manusia sangat dibutuhkan sehingga memiliki kemampuan dalam merealisasikan anggaran yang telah di susun semakin tinggi.

2) Partisipasi Anggaran (X2)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 6 indikator antara lain 1) keikutsertaan, 2) kepuasan, 3) kebutuhan, 4) kerelaan, 5) besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final, 6) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun. Masing-masing pernyataan dari

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

Tabel 4.4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran

No	Pernyataan	Distribusi tanggapan					Rata-rata	Katagori
		SB	B	KB	TB	STB		
Keikutsertaan								
1	Ikut dan terlibat dalam penyusunan anggaran	31	49	10	2	1	4,15	Mampu
2	Proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan	33	44	10	5	1	4,11	Mampu
Kepuasan								
3	Proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan beberapa pendapat	29	55	6	2	1	4,17	Mampu
4	Pimpinan akan mengambil keputusan jika saya sudah merasa yakin dalam menentukan sasaran anggaran di instansi.	31	47	12	2	1	4,13	Mampu
Kebutuhan								
5	Kontribusi di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting	32	52	7		2	4,20	Mampu
6	Kontribusi semua pihak dalam terhadap partisipasi anggaran sangat besar	29	47	14	1	2	4,08	Mampu
Kerelaan								
7	Selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran	74	19				4,80	Mampu
8	Sering memberikan pendapat dan/ atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya	63	30				4,68	Mampu
Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final								

9	Usulan anggaran berpengaruh dalam anggaran akhir.	67	26				4,72	Mampu
10	Mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban.	67	26				4,72	Mampu
Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun								
11	Atasan sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran	71	22				4,76	Mampu
12	Dalam penyusunan anggaran pimpinan sering meminta usulan dari bawahan itu penting.	73	20				4,78	Mampu
Rata-rata							4,44	Mampu

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, partisipasi anggaran pada OPD pemerintah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,44 (mampu). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,78 yaitu terdapat pada indikator seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun yang terletak pada butir pernyataan bahwa dalam penyusunan anggaran pimpinan sering meminta usulan dari bawahan itu penting. Hal ini berarti dalam penyusunan anggaran perangkat daerah provinsi Sumatera Utara telah melibatkan eksekutif (pemerintah), Legislatif (DPRD), serta masyarakat. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,08 yaitu terdapat pada indikator kebutuhan yang terletak pada butir pernyataan bahwa kontribusi semua pihak dalam terhadap partisipasi anggaran sangat besar. Hal ini terjadi karena dalam penetapan anggaran final pemerintah provinsi Sumatera Utara belum melibatkan para pemangku kepentingan. Hal ini terbukti

dengan seringnya revisi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu dalam proses penyusunan anggaran agar melibatkan seluruh aspek dan lebih mempertimbangkan anggaran-anggaran yang akan disusun.

3) Kesenjangan Anggaran (X3)

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

Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kesenjangan Anggaran

No	Pernyataan	Distribusi tanggapan					Rata-rata	Katagori
		SB	B	KB	TB	STB		
Standard anggaran								
1	Standar yang digunakan di dalam penyusunan anggaran mendorong tingginya produktivitas di OPD tempat saya bekerja	27	49	14	1	2	4,05	Mampu
2	Anggaran untuk OPD tempat bekerja pastikan dapat tercapai	28	54	7	3	1	4,13	Mampu
Sasaran anggaran								
3	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran dapat untuk dicapai atau direalisasikan	30	45	5	2	1	3,76	Mampu
4	Sasaran anggaran tidak menuntut saya memperhatikan	28	55	6	2	2	4,12	Mampu

	penggunaan sumber daya secara efisien.							
Target anggaran								
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi	17	56	16	3	1	4,91	Mampu
6	Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada OPD yang menjadi tanggung jawab saya	28	52	10	2	1	4,12	Mampu
Rata-rata							4,18	Mampu

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, kesenjangan anggaran pada OPD pemerintah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,18 (mampu). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,91 yaitu terdapat pada indikator target anggaran yang terletak pada butir pernyataan bahwa adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi. Hal ini berarti dalam merealisasikan anggaran organisasi perangkat daerah pemerintah provinsi sumatera utara memiliki target anggaran yang harus dicapai. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3,76 yaitu terdapat pada indikator sasaran anggaran yang terletak pada butir pernyataan bahwa sasaran yang dijabarkan dalam anggaran dapat untuk dicapai atau direalisasikan. Hal ini terjadi karena dalam realisasi anggaran pemerintah provinsi Sumatera Utara masih sering dilakukan revisi anggaran sehingga rencana yang telah disusun sering tidak terealisasi. Hal ini terbukti masih banyaknya infratraktur yang kurang memadai. Untuk itu dalam

pencapaian pembangunan yang lebih merata agar lebih memperkecil senjangan anggaran sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan pemerintah.

4) *Locus Of Control (Z)*

Dalam penelitian ini, variabel *Locus Of Control* diukur dengan 3 indikator antara lain 1) *Internality Internality*, 2) *Chance*, dan 3) *Powerful others*.,. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Locus Of Control* yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel *Locus Of Control*

No	Pernyataan	Distribusi tanggapan					Rata-rata	Katagori
		SB	B	KB	TB	STB		
<i>Internality Internality</i>								
1	Memperoleh keberhasilan merupakan masalah kerja keras, dan tidak ada hubungannya dengan keberuntungan.	57	36				4,61	Mampu
2	Mendapatkan apa yang inginkan dengan kerja keras	57	36				4,61	Mampu
<i>Chance Chance</i>								
3	Memperoleh pekerjaan yang inginkan merupakan masalah keberuntungan (nasib baik)	54	38	1			4,57	Mampu
4	Kesuksesan yang peroleh dipengaruhi oleh takdir.	43	50				4,46	Mampu
<i>Powerful others Powerful others</i>								
5	Promosi diberikan	49	44				4,53	Mampu

	kepada pegawai yang melaksanakan pekerjaan dengan baik							
6	Orang yang memiliki kekuasaan di atas, dapat mempengaruhi hidup.	54	37	2			4,56	Mampu
Rata-rata							4,56	Mampu

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, *Locus Of Control* pada OPD pemerintah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,56 (mampu). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,61 yaitu terdapat pada indikator *Internality Internality* yang terletak pada butir pernyataan bahwa memperoleh keberhasilan merupakan masalah kerja keras, dan tidak ada hubungannya dengan keberuntungan. Hal ini berarti organisasi perangkat daerah pemerintah provinsi sumatera utara bekerja keras dalam mencapai target yang telah ditentukan. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,53 yaitu terdapat pada indikator *Powerful others Powerful others* yang terletak pada butir pernyataan bahwa promosi diberikan kepada pegawai yang melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini terjadi karena dalam promosi jabatan yang dilakukan di lingkungan organisasi perangkat daerah pemerintah sumatera utara memiliki ketentuan yang berdasarkan UUD serta kebijakan pimpinan. Hal ini terbukti pegawai yang bekerja dengan sungguh-sungguh belum tentu dapat di promosikan.

5) Penyerapan Anggaran (Y)

Dalam penelitian ini, variabel penyerapan anggaran diukur dengan 4 indikator antara lain 1) Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran, 2) Realisasi pertriwulan, 3) Konsistensi dalam pelaksanaan

program/kegiatan, dan 4) Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel penyerapan anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Penyerapan Anggaran

No	Pernyataan	Distribusi tanggapan					Rata-rata	Katagori
		SB	B	KB	TB	STB		
Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran								
1	Tingkat penyerapan anggaran belum mencapai 100%.	29	47	14	1	2	4,08	Mampu
2	Tingkat penyerapan anggaran flutuatif dari tahun sebelumnya	27	51	9	5	1	4,05	Mampu
Realisasi pertriwulan								
3	OPD menyusun dan melaporkan realisasi anggaran setiap triwulannya	29	55	6	2	1	4,17	Mampu
4	OPD melakukan evaluasi terhadap penyerapan anggaran setiap triwulannya.	31	47	12	2	1	4,13	Mampu
Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan								
5	Realisasi anggaran OPD dilaksanakan sesuai skala prioritas	30	54	7		2	4,18	Mampu
6	Penyerapan anggaran OPD dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	35	40	11	6	1	4,10	Mampu
Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan								
7	OPD menyusun rencana dalam melakukan realisasi anggaran	34	42	14	2	1	4,14	Mampu
8	Rencana yang disusun dalam realisasi anggaran selalu tepat waktu dalam pelaksanaanya	27	56	8	1	1	4,15	Mampu
Rata-rata							4,13	Mampu

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 47 di atas, penyerapan anggaran pada OPD pemerintah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,13 (mampu). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,17 yaitu terdapat pada indikator realisasi pertriwulan yang terletak pada butir pernyataan bahwa OPD menyusun dan melaporkan realisasi anggaran setiap triwulannya. Hal ini berarti organisasi perangkat daerah pemerintah provinsi sumatera utara melaporkan realisasi anggarannya setiap pertriwulannya. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,05 yaitu terdapat pada indikator perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran yang terletak pada butir pernyataan bahwa tingkat penyerapan anggaran flutuatif dari tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena dalam anggaran organisasi perangkat daerah pemerintah sumatera utara setiap tahunnya tidak habis direalisasikan. Hal ini terbukti dalam laporan realisasi anggaran organisasi perangkat daerah provinsi sumatera utara dari tahun 2017 hingga 2019 disetiap OPD tidak habis direalisasikan bahkan ada beberapa OPD yang realisasi anggarannya dapat dikatakan kurang efektif.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Hasil Analisis SEM PLS

Analisis data pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling dengan yang diolah melalui software PLS. dimana hasil analisis data dapat dikemukakan sebagai berikut:

4.2.1.1 Analisis Inner Model

1. Uji Keباikan Model (*Goodness Of Fit*)

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari nilai rata-rata *average communalities index* (AVE) dikalikan dengan nilai R² model. Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.1 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.36 (GoF besar) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Semakin tinggi nilai GoF, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Rumus untuk menghitung nilai GoF adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{GoF} &= \sqrt{\text{Com} + R^2} \\
 &= \sqrt{0,577 + 0,953} \\
 &= \sqrt{1,451} \\
 \text{GoF} &= 1,236
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai GoF sebesar 1,236. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

2. Uji F² (*Size Effect / F-Square*)

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F² sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F² sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F² sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari

variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.8 Nilai *F-Square*

Variabel	<i>F-Square</i>
Pengalaman → Penyerapan Anggaran	0,598
Pengalaman → Penyerapan Anggaran Dimoderasi <i>Locus Of Control</i>	0,010
Partisipasi Anggaran → Penyerapan Anggaran	0,598
Partisipasi Anggaran → Penyerapan Anggaran Dimoderasi <i>Locus Of Control</i>	0,004
Kesenjangan Anggaran → Penyerapan Anggaran	0,077
Kesenjangan anggaran → Penyerapan Anggaran Dimoderasi <i>Locus Of Control</i>	0,018

Berdasarkan tabel 4.8 di atas diketahui bahwa :

- a. Pengaruh pengalaman (X1) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,598 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
- b. Pengaruh pengalaman (X1) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) yang dimoderasi oleh *Locus Of Control* (Z) memiliki nilai F^2 sebesar 0,010 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (lemah).
- c. Pengaruh partisipasi anggaran (X2) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,598 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).

- d. Pengaruh partisipasi anggaran (X2) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) yang dimoderasi oleh *Locus Of Control* (Z) memiliki nilai F^2 sebesar 0,004 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
- e. Pengaruh kesenjangan anggaran (X3) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,077 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (lemah).
- f. Pengaruh kesenjangan anggaran (X3) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) yang dimoderasi oleh *Locus Of Control* (Z) memiliki nilai F^2 sebesar 0,018 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (lemah).

3. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

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

Tabel 4.9 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0.954	0.950

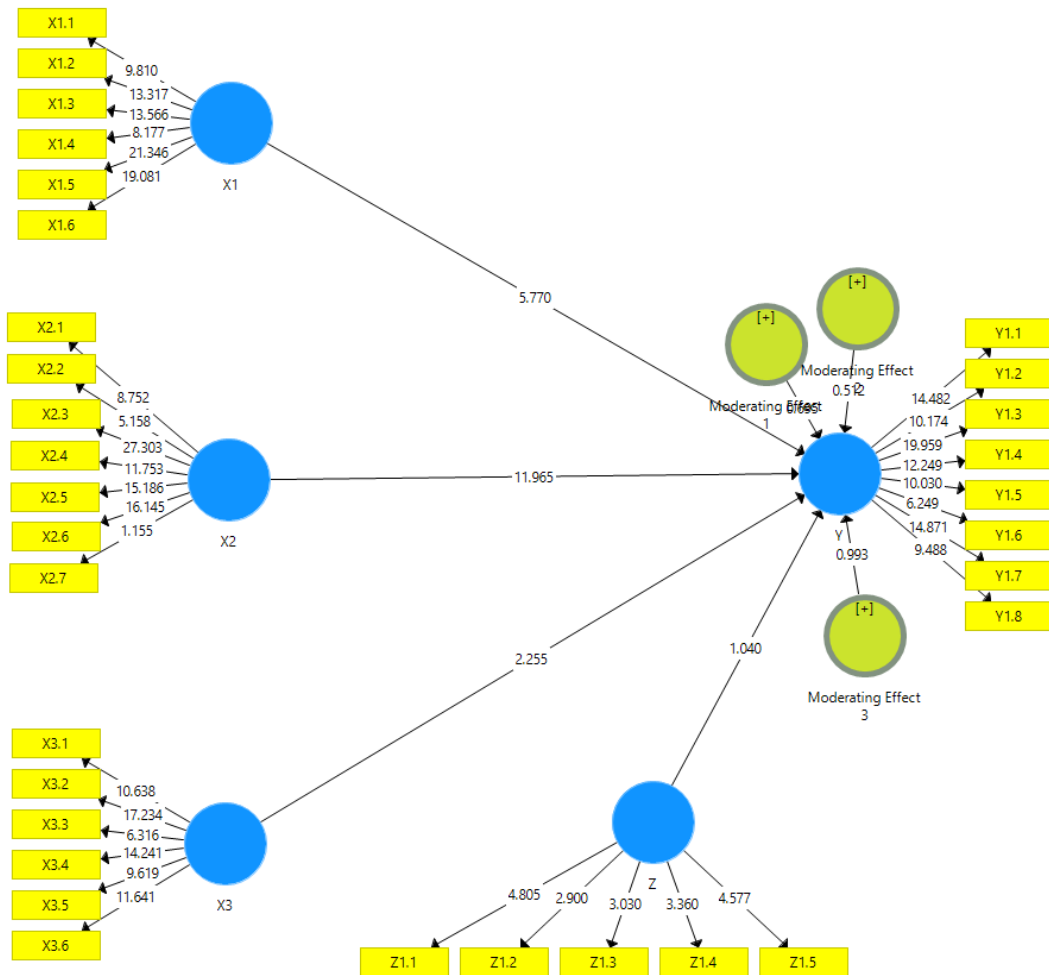
Sumber : PLS 3.00

Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa pengaruh X1, X2,X3 dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,954 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu

dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 95,4% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 4,6% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.2.1.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* dan tabel *outer loading* berikut ini :



Gambar 4.1
Path Coefficient

1) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

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

Tabel 4.10 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
X1 -> Y	0.341	0.339	0.059	5.770	0.000
X2 -> Y	0.783	0.772	0.065	11.965	0.000
X3 -> Y	-0.124	-0.118	0.055	2.255	0.025

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran mempunyai koefisien jalur sebesar 0,341. Ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi tingkat pengalaman, maka semakin efektif penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.
- 2) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran mempunyai koefisien jalur sebesar 0,783. Ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, maka semakin efektif penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.
- 3) Pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran mempunyai koefisien jalur sebesar -0,124. Ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi tingkat kesenjangan anggaran, maka semakin kurang efektif penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,025 < 0,05$, berarti kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

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

Tabel 4.11 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Values
Moderating Effect 1 -> Y	-0.038	-0.044	0.055	0.695	0.487
Moderating Effect 2 -> Y	-0.031	-0.023	0.061	0.512	0.609
Moderating Effect 3 -> Y	0.062	0.055	0.062	0.993	0.321

Sumber : PLS 3.00

- 1) Pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran yang dimoderasi oleh *Locus Of Control* mempunyai koefisien jalur sebesar -0,038. Ini menunjukkan bahwa *Locus Of Control* tidak mampu memoderasi pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,487 > 0,05, berarti *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.
- 2) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran yang dimoderasi oleh *Locus Of Control* mempunyai koefisien jalur sebesar -0,031. Ini menunjukkan bahwa *Locus Of Control* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,609 > 0,05, berarti *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara..

3) Pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran yang dimoderasi oleh *Locus Of Control* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,062. Ini menunjukkan bahwa *Locus Of Control* tidak mampu memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,321 > 0,05$, berarti *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara..

4.2.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tiga bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.2.1 Pengaruh Pengalaman Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa pengalaman berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,341. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,770, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,770 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a

diterima). Hal ini berarti pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara, dimana dengan semakin luasnya pengalaman kepemimpinan maka akan semakin terampil dalam melakukan pekerjaan sehingga anggaran yang telah disusun akan lebih efektif dalam merealisasikannya dengan demikian penyerapan akan semakin efektif.

Dalam melaksanakan rencana yang telah disusun pengalaman sumber daya manusia sangat dibutuhkan, dimana dengan pengalaman yang ditinggi, yang dimiliki oleh sumber daya manusia maka rencana yang telah disusun akan lebih mudah untuk direalisasikan karena dengan pengalaman yang tinggi akan mengingat lebih banyak jenis item tugas yang sudah dikerjakan sehingga memiliki kemampuan dalam merealisasikan anggaran yang telah disusun sehingga penyerapan anggaran akan semakin tinggi. Dengan demikian dalam penempatan posisi atau jabatan pada pemerintah provinsi Sumatera Utara guna tercapainya penyerapan anggaran yang efektif hendaklah menempatkan sesuai dengan pengalaman yang dimiliki sehingga sisa anggaran akan semakin sedikit.

Pengalaman kerja akan memberikan dampak positif karena dengan pengalaman yang tinggi akan mengingat lebih banyak jenis item tugas yang sudah dikerjakan sehingga memiliki kemampuan dalam merealisasikan anggaran yang telah disusun sehingga penyerapan anggaran akan semakin tinggi. Dalam hal pengelolaan keuangan, pemerintah daerah menetapkan tujuan dan target kemudian menyusun rencana kegiatan dengan tujuan agar terserapnya anggaran yang tepat

guna. Agar tujuan pemerintah dapat tercapai, maka yang dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman dalam merealisasikan anggaran tersebut.

Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Slamet, 2008).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Laka, 2017) menyimpulkan bahwa kompetensi yang bersumber dari pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran.

4.2.2.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,783. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 11,965, dan nilai t_{tabel} 1.96,

dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($11,965 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara, dimana dengan keikutsertaan pimpinan dalam menyusun anggaran maka pemimpinan akan semakin mudah untuk melakukan pekerjaan sehingga anggaran yang telah disusun akan lebih efektif dalam merealisasikannya dengan demikian penyerapan akan semakin efektif.

Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para pimpinan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para pimpinan dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan pemerintah Sumatera Utara sehingga anggaran yang telah disusun dapat direalisasikan tepat sasaran. Dengan demikian dalam proses penyusunan anggaran pemerintah Sumatera Utara hendaknya agar melibatkan seluruh aspek dan lebih mempertimbangkan anggaran-anggaran yang akan disusun.

Menurut (Hansen & Maryanne, 2007) dalam menyusun anggaran dibutuhkan komunikasi antara bawahan dengan atasan untuk dapat memberikan informasi tentang kebutuhan pada bagiannya. Partisipasi anggaran memungkinkan bahwa manajer akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, berpartisipasi mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun pimpinan level atas. Semakin meningkat partisipasi maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat dikarenakan partisipasi kemungkinannya bawahan akan mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan kepada atasannya (Omposungu et al., 2006).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jumarny, 2019) menyimpulkan hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi penyerapan anggaran

4.2.2.3 Pengaruh Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kesenjangan anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar -0,124. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,025 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,255, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,255 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kesenjangan anggaran maka penyerapan anggaran akan semakin menurun pada pemerintah provinsi Sumatera Utara, dimana dengan tingginya kesenjangan anggaran menunjukkan bahwa semakin tinggi kesenjangan anggaran maka penyerapan anggaran akan semakin rendah. Kesenjangan anggaran diciptakan oleh manajer dengan menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan dan sengaja

menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri sendiri melalui pengenalan slack (senjangan). Hal ini dapat berdampak buruk pada organisasi sektor publik yaitu terjadi kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen terhadap unit pertanggungjawabannya.

Dalam hal menciptakan penyerapan anggaran yang efektif pemerintah Sumatera Utara agar lebih memperkecil senjangan anggaran di setiap OPD sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan pemerintah Sumatera Utara sehingga pembangunan akan semakin merata dengan senjangan anggaran yang rendah pemerintah melalui OPD akan lebih mudah untuk mengalokasikan anggaran yang telah disusun. Hal ini akan meningkatkan pendapatan daerah.

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai (Anthony & Govindarajan, 2005).

Bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran (Falikhatun, 2007).

4.2.2.4 Pengaruh Pengalaman Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi

Oleh Locus Of Control

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar -0,038. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,487 > 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,695, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,695 < 1.96$) sehingga H_0 diterima (H_a ditolak) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan pengalaman yang tinggi serta tidak didukung dengan kepercayaan diri pemimpin dalam melakukan pekerjaannya maka penyerapan anggaran akan semakin menurun. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Dalam melaksanakan rencana yang telah disusun pengalaman sumber daya manusia sangat dibutuhkan, dimana dengan pengalaman yang ditinggi, yang dimiliki pada pemerintah Sumatera Utara serta didukung dengan kepercayaan diri maka rencana yang telah disusun akan lebih mudah untuk direalisasikan.

Pengalaman kerja merupakan pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu, dengan memperhatikan

pengalaman kerja maka instansi dapat menentukan posisi atau jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki serta didukung dengan kepercayaan diri rencana yang telah disusun akan semakin mudah untuk di realisasikan sehingga penyerapan anggaran akan semakin meningkat.

Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang didalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya. Dengan dibekali banyak pengalaman maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan, dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman didalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan (Syamsuddin, 2003).

Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004).

4.2.2.5 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Oleh *Locus Of Control*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggarann tenterhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar -0,031. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,609 > 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,695,

dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,512 < 1.96$) sehingga H_0 diterima (H_a ditolak) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara..

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya partisipasi anggaran yang dilakukan serta tidak didukung dengan kepercayaan diri pemimpin dalam melakukan pekerjaannya maka penyerapan anggaran akan semakin menurun. Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pimpinan maupun staf untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para pimpinan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para pimpinan dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan pemerintah Sumatera Utara serta didukung dengan kepercayaan diri yang dimiliki oleh pimpinan sehingga anggaran yang telah disusun dapat direalisasikan tepat sasaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Partisipasi ini membuat bawahan bertanggung jawab atas keberhasilan anggaran sehingga mereka berusaha melaksanakan anggaran dengan baik.

Partisipasi Penyusunan Anggaran merupakan suatu proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap

penyusunan target anggaran yang akan di evaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun pimpinan level atas (Omposungu et al., 2006).

4.2.2.6 Pengaruh Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Dimoderasi Oleh *Locus Of Control*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh kesenjangan anggarann tenterhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,062. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,321 > 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,695, dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,993 < 1.96$) sehingga H_0 diterima (H_a ditolak) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada pemerintah provinsi Sumatera Utara..

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya kesenjangan anggaran yang dilakukan serta tidak didukung dengan kepercayaan diri pemimpin dalam melakukan pekerjaanya maka penyerapan anggaran akan semakin menurun.

Senjangan anggaran sendiri merupakan perbedaan antara anggaran yang direalisasikan dengan estimasi terbaik yang jujur diprediksikan.

Pemerintah Sumatera Utara guna penyerapan anggaran yang lebih efektif, senjangan anggaran pada OPD lebih diperkecil serta pimpinan disetiap OPD percaya diri sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan pemerintah Sumatera Utara sehingga pembangunan akan semakin merata.

Persoalan-persoalan budgetary slack terjadi karena perhatian yang tidak memadai terhadap pembuatan keputusan, komunikasi, proses persetujuan anggaran dan kepemimpinan yang tidak selektif. Permasalahan ini sering diidentifikasi dengan anggaran pemerintah. Anggaran seperti ini lebih berbahaya di pemerintahan karena yang memberikan persetujuan adalah badan legislatif yang tidak terlibat dalam proses manajemen setelah memberikan persetujuan. Anggaran pemerintah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran harus biasa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Senjangan anggaran diciptakan oleh manajer dengan menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan dan sengaja menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri sendiri melalui pengenalan slack (senjangan). Hal ini dapat berdampak buruk pada organisasi sektor publik yaitu

terjadi kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen terhadap unit pertanggungjawabannya (Hasanah & Suardana, 2014)

Budget slack adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *budget slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama (Anthony & Govindarajan, 2005).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh Pengalaman, Partisipasi Anggaran Dan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Pusat Pengendalian Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut

1. Pengalaman berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
3. Kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
4. *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh pengalaman terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
5. *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
6. *Locus Of Control* tidak memoderasi pengaruh kesenjangan anggaran terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

5.2 Saran

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

1. Dalam penempatan posisi atau jabatan pada pemerintah provinsi Sumatera Utara guna tercapainya penyerapan anggaran yang efektif hendaklah menempatkan sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya dapat dilihat dari lama waktu/masa kerja pegawai tersebut.
2. Dalam menyusun anggaran agar melibatkan seluruh aspek dan lebih mempertimbangkan anggaran-anggaran yang akan disusun.
3. Dalam hal menciptakan penyerapan anggaran yang efektif pemerintah Sumatera Utara agar lebih memperkecil senjangan anggaran di setiap OPD sehingga anggaran yang telah disusun dapat dialokasikan sesuai dengan kebutuhan.
4. Dalam penyusunan anggaran agar lebih memperhatikan serta membandingkan penyerapan anggaran dari tahun sebelumnya.
5. Dalam pelaksanaan promosi jabatan agar lebih memperhatikan prestasi kerja yang diperoleh pegawai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abimanyu. (2010). Analisis Pengaruh Dana Alokasi Umum dan Pendapatan Asli Daerah Terhadap Prediksi Belanja Daerah: Studi Empirik di Wilayah Provinsi Jawa Tengah & DIY. *JAAI*, 8(2), 416–424.
- Anggasta, E. G., & Henny, M. (2014). Determinan Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Pemoderasi (Studi pada SKPD Kota Semarang). *Accounting Analysis Journal*, 3(4), 1–15.
- Anthony, R., & Vijay, G. (2005). *Management Control System*. Salemba Empat.
- April, K. A., Dharani, B., & Peters, K. (2012). Impact of locus of control expectancy on level of well-being. *Review of European Studies*, 4(2), 158–179.
- Apriyandi. (2011). Pengaruh informasi Asimetri Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi VI*.
- Ardin. (2017). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dan Tekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palu). *Jurnal Katalogis*, 5(3), 22-32.
- Azwar, S. (2004). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar.
- Endang, L. (1997). *Hubungan Antara Kemampuan Penyerapan Anggaran Dengan Pengendalian Waktu Pelaksanaan Proses Pembayaran Pada Proyek Konstruksi Bank BNI*. Universitas Indonesia.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A., & Syam, M. K. (2013). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Hamedoglu, M., Kantor, J., & Gulay, E. (2012). The effect of Locus of Control and culture on leader preferences. *International Online Journal Of Educational Sciences*, 1(4), 319–324.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen*. BPEE.
- Hansen, D. R., & Maryanne, M. W. (2007). *Management Accounting*. Thomson Learning.
- Ikhsan, A., & Ishak, M. (2008). *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat.

- Indra, B. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga.
- Jumarny. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Iain Ambon). *Jurnal SOSOQ*, 7(2), 57-69.
- Kawedar, W., Rohman, & Handayani, S. (2008). *Akuntansi Sektor Publik (Pendekatan, Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kelejan, R. A., Lengkong, V. P. K., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1918–1927.
- Kreitner, & Kinicki. (2010). *Organizational Behavior*. McGraww-Hill.
- Kutanis, O., Mesci, M., & Ovdur, Z. (2011). The effects of locus of control on learning performance: A case of academic organization. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(2), 11–36.
- Mahashaba, N. L. A., & Ratnadi, N. M. D. (2019). Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Penekanan Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Locus of Control Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(3). 2123-2154.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan Indonesia*. BPEE.
- Milani, K. W. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Mulyadi. (2014). *Akuntansi Biaya*. UPP STIM YKPN.
- Munir, S., & Mehsoon, S. (2010). Examining Locus of Control (LOC) as a Determinant of Organizational Commitment among University Professors in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(3), 1–19.
- Nafarin, M. (2012). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
- Noor, A. (2013). *Management Event*. Alfabeta.
- Nopriyanti, E. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Locus Of Control, dan Kompleksitas Tugas terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Agam). *Jom*

FEKON, 3(1).

- Omposungu, Bornadi, K., & Bawono, I. R. (2006). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Asimetri Information (Studi Pada Badan Layanan Umum Universitas Kota Purwokerto Jawa Tengah). *SNA IX Padang*.
- Perdana, T. S. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating. *Jom FEKON*, 2(2), 1–14.
- Pradana, A. I. M. (2002). *Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang di Bali)*. Universitas Diponegoro.
- Purmita, D. N., & Erawati, N. M. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetriis, Penekanan Anggaran, dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi*, 9(2), 476–486.
- Puspaningsih, A. (2004). Faktor Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 8(1), 65–80.
- Putri, M. A. D. (2017). Pengaruh Pengalama Kerja, Penilaian Prestasi Kerja dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Jasaraharja Putera Cabang Perkanbaru. *Jom FEKON*, 4(1), 912–926.
- Raditya, P. A., & Wirajaya, I. G. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Penekanan Anggaran Pada Senjangan Anggaran dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2), 1548–1599.
- Rahayu, S., & Rachman, A. A. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rofi, A. N. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan*, 3(1), 1–21.
- Rosijidi. (2001). *Akuntansi Sektor Publik Pemerintahan*. Aksara Satu.
- Rotter, J. B. (2009). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 1(80), 1–18.

- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Sejati.
- Saragih, J. P. (2003). *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah Dalam Otomi*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sargih, F. (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pemerintahan Dan Kualitas Informasi Akuntansi Terhadap Good Government Governance Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada SKPD Se Kota Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 8(1), 1-34.
- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di CV. Putra Tama Jaya). *Managenet Analysis Journal*, 3(2), 1–11.
- Sasongko, C. (2010). *Anggaran*. Salemba Empat.
- Seftianova, R. (2013). Pengaruh Kualitas Dipa dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilyaha KPPN Malang. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi*, 4(1), 75–86.
- Sihombing, G. (2008). *Kaya & Pintar Jadi Trader dan Investor Saham*. UPP STIM YKPN.
- Sinaga, M. T. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 1(2), 1-26.
- Sinambela, E., Saragih F., & Sari, E. N. (2018). Analisis Struktur APBD Dalam Meningkatkan Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 18 (2), 93-101.
- Sinambela, E., & Pohan, R. K. A. (2016). Analisis Kinerja Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 16(1), 1-18.
- Slamet, B. (2008). *Analisis Laporan Keuangan*. Liberty.
- Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV.

Alfabeta.

Syamsuddin, A. M. (2003). *Psikologi Pendidikan*. Rosda.

Yunita, M. W., & Juliarsa, G. (2016). Pengaruh Kompetensi, Independensi, Dan Profesionalisme Auditor Internal Dalam Mencegah Kecurangan Pada BPR Di Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 17(3), 1924–1959.

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

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Mustafa Amrullah memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis pada program magister akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pengalaman, Partisipasi Anggaran Dan Kesenjangan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|---------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Baik | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Baik | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Baik | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Baik | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Baik | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden :

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 6-10 tahun
 11-15 Tahun 16-20 tahun
 Lebih dari 20 Tahun

Penyerapan Anggaran (Y)

No	Pernyataan	SB	B	KB	TB	STB
Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran						
1	Tingkat penyerapan anggaran belum mencapai 100%.					
2	Tingkat penyerapan anggaran fluktuatif dari tahun sebelumnya					
Realisasi pertriwulan						
3	OPD menyusun dan melaporkan reaktivasi anggaran setiap triwulannya					
4	OPD melakukan evaluasi terhadap penyerapan anggaran setiap triwulannya.					
Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan						
5	Realisasi anggaran pOPD dilaksanakan sesuai skala prioritas					
6	Penyerapan anggaran OPD dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku					
Ketepatan waktu/jadwal penyerapan setiap bulan						
7	OPD menyusun rencana dalam melakukan realisasi anggaran					
8	Rencana yang disusun dalam realisasi anggaran selalu tepat waktu dalam pelaksanaannya					

Pengalaman Kerja(X₁)

No	Pernyataan	SB	B	KB	TB	STB
Lama waktu/masa kerja						
1	Lama waktu saya bekerja di OPD ini memudahkan saya dalam bekerja					
2	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien					
Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki						
3	Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang akan saya kerjakan					
4	Saya memiliki keterampilan yang khusus dalam melakukan pekerjaan					
Penguasaan pekerjaan dan peralatan						
5	Saya sudah menguasai pekerjaan yang akan di kerjakan di OPD.					
6	Saya sudah menguasai peralatan kerja yang tersedia di OPD					

Partisipasi Anggaran (X₂)

No	Pernyataan	SB	B	KB	TB	STB
----	------------	----	---	----	----	-----

Keikutsertaan						
1	Saya ikut dan terlibat dalam penyusunan anggaran					
2	Proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan saya					
Kepuasan						
3	Proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat saya					
4	Pimpinan saya akan mengambil keputusan jika saya sudah merasa yakin dalam menentukan sasaran anggaran di instansi.					
Kebutuhan						
5	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting					
6	Kontribusi semua pihak dalam terhadap partisipasi anggaran sangat besar					
Kerelaan						
7	Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran					
8	Saya sering memberikan pendapat dan/ atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya					
Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final						
9	Usulan anggaran dari saya berpengaruh dalam anggaran akhir.					
10	saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.					
Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun						
11	Atasan saya sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran					
12	Dalam penyusunan anggaran pimpinan sering meminta usulan dari bawahan itu penting.					

Kesenjangan Anggaran (X₃)

No	Pernyataan	SB	B	KB	TB	STB
----	------------	----	---	----	----	-----

Standard anggaran						
1	Standar yang digunakan di dalam penyusunan anggaran mendorong tingginya produktivitas di OPD tempat saya bekerja					
2	Anggaran untuk OPD tempat saya bekerja saya pastikan dapat tercapai					
Sasaran anggaran						
3	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran dapat untuk dicapai atau direalisasikan					
4	Sasaran anggaran tidak menuntut saya memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien.					
Target anggaran						
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi					
6	Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada OPD yang menjadi tanggung jawab saya					

Locus Of Control (Z)

No	Pernyataan	SB	B	KB	TB	STB
	<i>Internality Internality</i>					
1	Memperoleh keberhasilan					

	merupakan masalah kerja keras, dan tidak ada hubungannya dengan keberuntungan.					
2	Saya mendapatkan apa yang saya inginkan dengan kerja keras					
	<i>Chance Chance</i>					
3	Memperoleh pekerjaan yang saya inginkan merupakan masalah keberuntungan (nasib baik)					
4	Kesuksesan yang saya peroleh dipengaruhi oleh takdir.					
	<i>Powerful others Powerful others</i>					
5	Promosi diberikan kepada pegawai yang melaksanakan pekerjaan dengan baik					
6	Orang yang memiliki kekuasaan di atas saya, dapat mempengaruhi hidup saya.					

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
3	2	1	3	2
5	5	5	5	5
5	3	2	2	3

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

3	4	3	4	4
3	4	4	3	3
4	4	3	3	4
3	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	3	4
3	4	3	3	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	5	4	5	5
5	4	5	4	5
5	5	4	5	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	5	5	5
4	4	5	5	4
4	5	4	4	4
5	4	5	4	5
4	4	4	5	4
4	4	4	4	5
4	4	4	3	4
3	4	3	3	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	5	4	5	5
5	4	5	4	5
5	5	4	5	4
5	5	4	4	4
5	4	5	5	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	4

zX2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2.1 0	X2.1 1	X2.1 2
2	2	2	2	1	1	4	5	4	5	5	5

5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
3	5	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	4	4
5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5

5	2	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
2	3	2	2	3	2	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5
3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4
4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5

5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	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	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	5

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
1	2	4	1	3	2

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

4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4
4	4	5	4	2	4
4	4	5	2	2	4
5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	3	4
5	5	4	4	4	5
5	4	5	4	3	5
4	5	5	4	4	4
5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	3	5
4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5
4	5	4	4	5	4
5	5	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4
4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	4	5
5	4	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4
3	5	4	4	4	4
Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6
5	5	5	5	4	5

5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5
4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5
5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5
5	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5

5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5
4	4	4	5	5	3
4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
------	------	------	------	------	------	------	------

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

4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	5	5	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5	3	4
4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
N	Valid	93	93	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	1	1.1	1.1	2.2
	Kurang Baik	21	22.6	22.6	24.7
	Baik	39	41.9	41.9	66.7
	Sangat Baik	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	3	3.2	3.2	3.2
	Tidak Baik	1	1.1	1.1	4.3
	Kurang Baik	10	10.8	10.8	15.1
	Baik	59	63.4	63.4	78.5
	Sangat Baik	20	21.5	21.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	5	5.4	5.4	6.5
	Kurang Baik	12	12.9	12.9	19.4
	Baik	48	51.6	51.6	71.0
	Sangat Baik	27	29.0	29.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	13	14.0	14.0	17.2
	Baik	46	49.5	49.5	66.7
	Sangat Baik	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	11	11.8	11.8	15.1
	Baik	56	60.2	60.2	75.3
	Sangat Baik	23	24.7	24.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Baik	3	3.2	3.2	5.4
	Kurang Baik	6	6.5	6.5	11.8
	Baik	50	53.8	53.8	65.6
	Sangat Baik	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Statistics													
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
N	Valid	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	10	10.8	10.8	14.0
	Baik	49	52.7	52.7	66.7
	Sangat Baik	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	5	5.4	5.4	6.5
	Kurang Baik	10	10.8	10.8	17.2
	Baik	44	47.3	47.3	64.5
	Sangat Baik	33	35.5	35.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	6	6.5	6.5	9.7
	Baik	55	59.1	59.1	68.8
	Sangat Baik	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.4					
-------------	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	12	12.9	12.9	16.1
	Baik	47	50.5	50.5	66.7
	Sangat Baik	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Kurang Baik	7	7.5	7.5	9.7
	Baik	52	55.9	55.9	65.6
	Sangat Baik	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Baik	1	1.1	1.1	3.2
	Kurang Baik	14	15.1	15.1	18.3
	Baik	47	50.5	50.5	68.8
	Sangat Baik	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	19	20.4	20.4	20.4
	Sangat Baik	74	79.6	79.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	30	32.3	32.3	32.3
	Sangat Baik	63	67.7	67.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	26	28.0	28.0	28.0
	Sangat Baik	67	72.0	72.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.10					
--------------	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	26	28.0	28.0	28.0
	Sangat Baik	67	72.0	72.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	22	23.7	23.7	23.7
	Sangat Baik	71	76.3	76.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	20	21.5	21.5	21.5
	Sangat Baik	73	78.5	78.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Statistics							
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
N	Valid	93	93	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X3.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Baik	1	1.1	1.1	3.2
	Kurang Baik	14	15.1	15.1	18.3
	Baik	49	52.7	52.7	71.0
	Sangat Baik	27	29.0	29.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	3	3.2	3.2	4.3
	Kurang Baik	7	7.5	7.5	11.8
	Baik	54	58.1	58.1	69.9
	Sangat Baik	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.3					
-------------	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	15	16.1	16.1	19.4
	Baik	45	48.4	48.4	67.7
	Sangat Baik	30	32.3	32.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	4.3
	Kurang Baik	6	6.5	6.5	10.8
	Baik	55	59.1	59.1	69.9
	Sangat Baik	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	3	3.2	3.2	4.3
	Kurang Baik	16	17.2	17.2	21.5
	Baik	56	60.2	60.2	81.7
	Sangat Baik	17	18.3	18.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	10	10.8	10.8	14.0
	Baik	52	55.9	55.9	69.9
	Sangat Baik	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6
N	Valid	93	93	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Z1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	36	38.7	38.7	38.7
	Sangat Baik	57	61.3	61.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Z1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	36	38.7	38.7	38.7
	Sangat Baik	57	61.3	61.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Z1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Baik	38	40.9	40.9	41.9
	Sangat Baik	54	58.1	58.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Z1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	50	53.8	53.8	53.8
	Sangat Baik	43	46.2	46.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Z1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	44	47.3	47.3	47.3
	Sangat Baik	49	52.7	52.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Z1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Baik	37	39.8	39.8	41.9
	Sangat Baik	54	58.1	58.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
N	Valid	93	93	93	93	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Y1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Baik	1	1.1	1.1	3.2
	Kurang Baik	14	15.1	15.1	18.3
	Baik	47	50.5	50.5	68.8
	Sangat Baik	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	5	5.4	5.4	6.5
	Kurang Baik	9	9.7	9.7	16.1
	Baik	51	54.8	54.8	71.0
	Sangat Baik	27	29.0	29.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	6	6.5	6.5	9.7
	Baik	55	59.1	59.1	68.8
	Sangat Baik	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	12	12.9	12.9	16.1
	Baik	47	50.5	50.5	66.7
	Sangat Baik	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.5					
------	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	2.2	2.2	2.2
	Kurang Baik	7	7.5	7.5	9.7
	Baik	54	58.1	58.1	67.7
	Sangat Baik	30	32.3	32.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	6	6.5	6.5	7.5
	Kurang Baik	11	11.8	11.8	19.4
	Baik	40	43.0	43.0	62.4
	Sangat Baik	35	37.6	37.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	2	2.2	2.2	3.2
	Kurang Baik	14	15.1	15.1	18.3
	Baik	42	45.2	45.2	63.4
	Sangat Baik	34	36.6	36.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	1.1	1.1	1.1
	Tidak Baik	1	1.1	1.1	2.2
	Kurang Baik	8	8.6	8.6	10.8
	Baik	56	60.2	60.2	71.0
	Sangat Baik	27	29.0	29.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	