

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER  
DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING PADA  
POLDA SUMATERA UTARA**

**TESIS**

Oleh :

**SRI SUKARNINGSIH**  
**NPM : 1920050011**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **SRI SUKARNINGSIH**  
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920050011**  
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/ Akuntansi Sektor Publik**  
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA POLDA SUMATERA UTARA**

**Pengesahan Tesis**

Medan, 6 Oktober 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. **WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA.CPA.**      Dr. **EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.**

**Diketahui**

Direktur

Ketua Program Studi

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

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

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN  
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA  
POLDA SUMATERA UTARA**

**SRI SUKARNINGSIH**

**1920050011**

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Rabu, Tanggal 6 Oktober 2021

Komisi Penguji

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

Ketua

1.....

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

Sekretaris

2.....

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

Anggota

3.....

**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN

### PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA POLDA SUMATERA UTARA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

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

Medan, 20 Oktober 2021



Penulis

SRI SUKARNINGSIH  
NPM : 1920050011

## ABSTRAK

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA POLDA SUMATERA UTARA**

**Sri Sukarningsih  
Program Studi Magister Akuntansi**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran, pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memoderasi hubungan Partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 55 (lima puluh lima) Satker/Satwil di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Sampel yang digunakan adalah teknik sensus, karena seluruh populasi dijadikan sampel yaitu berjumlah 55 Satker/ Satwil dengan jumlah responden sebanyak 220 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan (*questionnaire*). Penelitian ini menggunakan metodologi *Partial Least Square* (PLS) dengan pengolahan data serta menarik kesimpulan dengan menggunakan program SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia,  
Komitmen Organisasi, Penyerapan Anggaran**

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION AND HUMAN RESOURCE COMPETENCE ON BUDGET ABSORPTION WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE AT THE NORTH SUMATRA POLICE***

**Sri Sukarningsih**  
***Master of Accounting Study Program***

*The purpose of this research is to test and analyze budgetary participation on budget absorption, the influence of human resource competence on budget absorption. Organizational commitment moderates the relationship between budget participation and budget absorption. Organizational commitment moderates the relationship between human resource competencies and budget absorption. This type of research is associative. The population in this study was 55 (fifty five) Satker/Satwil in the Regional Police of North Sumatra. The sample used is the census technique, because the entire population is sampled, which is 55 Satker/Satwil with a total of 220 respondents. The data collection technique in this research is to use a list of questions (questionnaire). This study uses the Partial Least Square (PLS) methodology with data processing and draw conclusions using the SmartPLS version 3.0 program. The results showed that budget participation had an effect on budget absorption at the North Sumatra Regional Police. The competence of human resources affects the absorption of the budget at the North Sumatra Regional Police. Organizational commitment moderates the effect of budget participation on budget absorption at the North Sumatra Regional Police. Organizational commitment moderates the influence of HR competence on budget absorption at the North Sumatra Regional Police.*

***Keywords: Budget Participation, Human Resource Competence, Organizational  
Commitment, Budget Absorption***

## KATA PENGANTAR



**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Polda Sumatera Utara**. Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi syarat penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

1. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai dosen pembimbing II.
3. Ibu Dr. Hj. Maya Sari, SE., M.Si., CA. selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA, CPA. Selaku dosen pembimbing I.
5. Kedua orang tua, suami dan anak-anak yang dengan sepenuh hati memberikan motivasi kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini.
6. Seluruh Staf Pengajar dan Staf Administrasi di Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi kita semua.

Medan, September 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	13
1.3. Perumusan Masalah.....	14
1.4. Tujuan Penelitian.....	15
1.5. Manfaat Penelitian.....	15
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Kerangka Teoritis.....	17
2.1.1. Penyerapan Anggaran.....	17
2.1.1.1 Pengertian Penyerapan Anggaran.....	17
2.1.1.2. Tingkat Penyerapan Anggaran.....	19
2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran.....	21
2.1.1.4. Indikator Penyerapan Anggaran.....	24

2.1.2. Partisipasi Anggaran.....	24
2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran.....	24
2.1.2.2. Jenis-jenis Partisipasi Anggaran.....	25
2.1.2.3. Manfaat dan Tujuan Partisipasi Anggaran.....	26
2.1.2.4. Indikator Partisipasi Anggaran.....	28
2.1.3. Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	29
2.1.3.1. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	29
2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi SDM.....	30
2.1.3.3. Manfaat dan Tujuan Kompetensi SDM.....	33
2.1.3.4. Indikator Kompetensi SDM.....	34
2.1.4. Komitmen Organisasi.....	37
2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	37
2.1.4.2. Manfaat Dan Tujuan Komitmen Organisasi.....	38
2.1.4.3. Indikator Komitmen Organisasi.....	39
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan.....	40
2.3 Kerangka Konseptual.....	46
2.4 Hipotesis.....	52
 <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Pendekatan Penelitian.....	53
3.2. Tempat dan waktu Penelitian.....	53
3.3. Populasi Dan Sampel Penelitian.....	54
3.3.1. Populasi.....	54

3.3.2. Sampel.....	54
3.4. Definisi Operasional.....	56
3.5. Jenis dan Sumber Data.....	58
3.6. Tehnik Pengumpulan Data.....	59
3.7. Skala Pengukuran.....	59
3.8 Uji Validitas dan Reabilitas.....	61
3.8.1. Uji Validitas.....	61
3.8.2. Uji Reabilitas.....	64
3.9. Tehnik Analisis Data Penelitian.....	65
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	
4.1. Hasil Penelitian.....	71
4.1.1. Gambaran Objek Penelitian.....	71
4.1.2. Tingkat Penyebaran Kuesioner.....	71
4.1.3. Statistik Deskriptif Data.....	73
4.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	75
4.1.5. Hasil Pengujian SEM PLS.....	89
4.1.5.1. Analisis Outer Model.....	89
4.1.5.2. Analisis Inner Model.....	100
4.1.6. Hasil Uji Hipotesis.....	103
4.2. Pembahasan Penelitian.....	104
4.2.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	105

4.2.2. Pengaruh Kompetensi SDM (X2) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	108
4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi (Z) Memoderasi Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	111
4.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasi (Z) Memoderasi Kompetensi SDM (X2) Terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	113
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Simpulan.....	117
5.2. Saran.....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>120</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Perbandingan RPD/RPA dan Realisasi Anggaran Kepolisian Daerah Sumatera Utara ( Per Triwulan).....	4
Tabel 1.2. Kualifikasi Pendidikan Personil Polri Bidang Perencanaan Umum Dan Anggaran.....	9
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1. Pelaksanaan Waktu Penelitian.....	54
Tabel 3.2. Sampel Penelitian Satker/Satwil Jajaran Polda Sumut.....	55
Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel.....	57
Tabel 3.4. Skala Pengukuran.....	60
Tabel 3.5. Kategori Interval Skala Butir Pertanyaan.....	60
Tabel 3.6. Uji Validitas.....	62
Tabel 3.7. Uji Reabilitas.....	65
Tabel 4.1. Data Distribusi Sampel Penelitian.....	72
Tabel 4.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.3. Data Responden Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 4.4. Data Responden Latar Belakang Pendidikan.....	74
Tabel 4.5. Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	74
Tabel 4.6. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Tabel 4.7. Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden.....	75

Tabel 4.8. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden	
Variabel Penyerapan Anggaran .....	76
Tabel 4.9. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden	
Variabel Partisipasi Anggaran.....	79
Tabel 4.10. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden	
Variabel Kompetensi SDM .....	82
Tabel 4.11. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden	
Variabel Komitmen Organisasi .....	85
Tabel 4.12. Convergent Validity Partisipasi Anggaran .....	90
Tabel 4.13. Convergent Validity Kompetensi SDM.....	91
Tabel 4.14. Convergent Validity Komitmen Organisasi .....	92
Tabel 4.15. Convergent Validity Penyerapan Anggaran.....	92
Tabel 4.16. Cross Loading.....	96
Tabel 4.17. Average Varianed Extracted (AVE).....	98
Tabel 4.18. Composite Reability.....	98
Tabel 4.19. Cronbach Alpa .....	99
Tabel 4.20. Estimation Weight.....	100
Tabel 4.21. Pengaruh Langsung dan Moderating.....	101
Tabel 4.22. R-Squire.....	102
Tabel 4.23. Nilai Coeficient.....	103
Tabel 4.24. T. Statistics dan P Value .....	109

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual.....	51
Gambar 3.1. Model Struktural PLS.....	66
Gambar 4.1. Skema Penelitian Struktural SEM PLS.....	94
Gambar 4.2. Skema Penelitian Struktural SEM PLS Modifikasi.....	95
Gambar 4.3 Uji Parth Coefficient .....	101

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sebagai negara yang sedang giat membangun, peran pemerintah sangat dibutuhkan untuk memberikan dorongan yang lebih kuat dan cepat bagi pergerakan roda perekonomian. Untuk itu, pemerintah melakukan berbagai upaya dan tindakan strategis melalui berbagai instrumen kebijakan. Salah satunya melalui kebijakan belanja yang dituangkan ke dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Dalam postur APBN, belanja pemerintah pusat memainkan peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan nasional, terutama dalam meningkatkan dan memelihara kesejahteraan rakyat. Hal ini terutama karena besaran dan komposisi anggaran belanja pemerintah pusat dalam operasi fiskal pemerintah mempunyai dampak yang signifikan pada permintaan agregat dan output nasional, serta mempengaruhi alokasi sumber daya dalam perekonomian. Selain itu, peranan penting anggaran belanja pemerintah pusat dalam perekonomian, sebagai salah satu perangkat kebijakan fiskal, juga berkaitan dengan ketiga fungsi utama anggaran belanja pemerintah, yaitu fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi.

Pada sisi lain penganggaran berbasis kinerja berorientasi pada sistem penganggaran yang menekankan pada pencapaian hasil dan keluaran (output based) dari program dan kegiatan dengan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya



yang terbatas dan efektif dalam pencapaian output dan outcome-nya. Kinerja hasil dan keluaran tersebut merupakan kinerja yang melekat pada Kementerian Lembaga terkait. Dengan kata lain perlu upaya untuk terus melakukan koordinasi yang lebih intensif guna mensinergikan kinerja yang hendak dicapai oleh Kementerian Keuangan dan Kementerian Lembaga terkait.

Salah satu permasalahan dalam anggaran organisasi publik adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Suwarni dan Maruf, 2018). Penyerapan anggaran rendah pada awal sampai tengah tahun namun melonjak di akhir tahun berdampak pada kualitas kinerja. Kegagalan target penyerapan anggaran, mengindikasikan telah terjadinya inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran (Rerung, dkk, 2017).

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran antara lain dari proses perencanaan, proses pelaksanaan, proses pengadaan barang dan jasa, hingga faktor-faktor internal dari pengguna anggaran. Permasalahan ini dapat menghambat pemenuhan realisasi anggaran dan akhirnya menghambat visi dan misi organisasi. Rendahnya pencapaian penyerapan anggaran, sangat bertentangan dengan prinsip "*The Three E's*" (*Economical, efficient, dan effective*) dalam teori anggaran sektor publik (Pendlebury dan Jones, 1998). Selain itu, hal tersebut juga akan berdampak terhadap perekonomian nasional secara umum. Pertama, tidak berjalannya fungsi kebijakan fiskal dalam rangka peningkatan pertumbuhan ekonomi secara efektif. Kedua, hilangnya manfaat belanja disebabkan anggaran yang telah

dialokasikan ternyata tidak semua dapat dimanfaatkan yang berarti terjadi *idle money*. Ketiga, terlambatnya pelaksanaan program pemerintah terkait dengan penanggulangan kemiskinan. Keempat, penumpukan tagihan pada akhir tahun anggaran yang sangat tidak sehat bagi manajemen kas pemerintah (Seftianova dan Adam, 2013).

Kepolisian Daerah Sumatera Utara adalah Lembaga Kementerian yang mempunyai tolak ukur kinerja yang dilihat dari penyerapan anggaran dalam menggerakkan organisasinya. Dari total pagu anggaran Polda Sumatera Utara T.A. 2020 mencapai Rp. 839.884.326.000,- hanya dapat terealisasi sebesar Rp. 784.178.729.376,- atau sebesar 93 persen. Terkait dengan penyerapan anggaran yang hanya mencapai 93 persen tersebut. Pada Rapat Kerja Kepolisian Daerah Sumatera Utara, Bapak Kapolda Sumatera Utara mengintruksikan kepada seluruh pimpinan Kepolisian Daerah Sumatera Utara untuk: Pertama, mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk percepatan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa Kepolisian Daerah Sumatera Utara dalam koridor peraturan perundangan yang ada sebagaimana tertuang dalam Inpres Nomor 1 Tahun 2015. Kedua, segera memproses pencairan seluruh belanja yang sudah dapat diajukan tagihannya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Ketiga, selalu berkoordinasi dengan pihak terkait apabila menemukan permasalahan yang menghambat pelaksanaan dari penyerapan anggaran. Keempat, menjadikan aparat pengawas internal Kepolisian Daerah Sumatera Utara sebagai mitra kerja untuk menyelesaikan permasalahan, baik

dalam proses partisipasi, pelaksanaan, maupun pertanggungjawaban anggaran keuangan.

Berdasarkan uraian di atas, Kapolda Sumatera Utara sangat menekankan pentingnya penyerapan anggaran yang optimal dengan melibatkan partisipan yang kompeten dalam menyusun anggaran, sehingga penyerapan anggarannya optimal sesuai dengan kebutuhan Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Fenomena yang terjadi pada Lembaga Kementerian Kepolisian Daerah Sumatera Utara dilihat dari realisasi anggaran dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

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

N O	TAHUN ANGGARAN	PAGU	TW	RPD / RPA		REALISASI		SISA ANGGARAN	
1	2020	839.884.326.000	I	209.971.081.000	25%	148.932.381.803	18%	55.705.596.624	7%
			II	419.942.163.000	50%	326.893.062.274	39%		
			III	629.913.244.000	75%	541.334.727.244	64%		
			IV	839.884.326.000	100%	784.178.729.376	93%		
2	2019	859.845.098.000	I	214.961.274.500	25%	187.306.112.138	22%	75.666.368.624	9%
			II	429.922.549.000	50%	377.090.792.764	44%		
			III	644.883.823.500	75%	567.429.777.810	66%		
			IV	859.845.098.000	100%	784.178.729.376	91%		
3	2018	912.662.334.000	I	228.165.583.500	25%	118.870.585.428	13%	71.187.662.052	8%
			II	456.331.167.000	50%	308.478.353.562	34%		
			III	684.496.750.500	75%	572.809.466.495	63%		
			IV	912.662.334.000	100%	841.474.671.948	92%		
4	2017	639.143.819.000	I	159.785.954.750	25%	141.521.345.526	22%	60.463.005.277	9%
			II	319.571.909.500	50%	262.954.531.136	41%		
			III	479.357.864.250	75%	402.602.694.588	63%		
			IV	639.143.819.000	100%	578.680.813.723	91%		
5	2016	612.702.408.000	I	153.175.602.000	25%	120.572.117.290	20%	88.475.811.088	14%
			II	306.351.204.000	50%	272.597.830.594	44%		

			III	459.526.806.000	75%	382.685.415.746	62%		
			IV	612.702.408.000	100%	524.226.596.912	86%		

Sumber Data: Laporan Realisasi Anggaran Kepolisian Daerah Sumatera Utara

Berdasarkan Tabel 1.1. realisasi serapan anggaran Kepolisian Daerah Sumatera Utara pada Triwulan I,II dan III Tahun 2016 sebesar 62%, tahun 2017 sebesar 63%, tahun 2018 sebesar 63%, dan tahun 2019 sebesar 66%, tahun 2020 sebesar 64% .Hal ini menandakan akan terjadi penumpukan penyerapan anggaran pada triwulan IV. Jika penyerapan anggaran proporsional dengan waktu, seharusnya penyerapan anggaran sampai pada akhir triwulan III mencapai kisaran 75%. Namun pada Tabel 1.1 membuktikan bahwa adanya peningkatan yang tinggi di triwulan IV yang melebihi tingkat penyerapan anggaran yang proporsional dimana menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/ Lembaga menyatakan bahwa gambaran kuantitatif yang dapat menunjukkan kemampuan satker dalam mewujudkan kondisi ideal pelaksanaan anggaran adalah penyerapan anggaran yang dilakukan secara proporsional sesuai dengan target ideal. Salah indikator permasalahan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran K/L adalah ketika realisasi penyerapan anggaran tidak sesuai dengan rencana penarikan dana dan penyerapan anggaran yang rendah jauh dari pola ideal serta cenderung tidak proporsional dan menumpuk diakhir tahun.

Beberapa faktor yang diindikasi menghambat proses penyerapan anggaran antara lain (Nugroho, 2013: Priatno,2013 dan Tofani dkk, 2020) :

- 1) Proses penyusunan anggaran yang kurang melibatkan pelaksana lapangan anggaran baik pusat maupun daerah;
- 2) Komitmen organisasi terhadap pelaksanaan anggaran;
- 3) Kurangnya penerapan pengendalian Internal di lingkungan satker-satker DJCK yang diindikasikan dengan banyaknya temuan auditor;
- 4) Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan fisik maupun psikis, sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan, rasa monoton;
- 5) Perencanaan yang tidak sesuai dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menyebabkan kegagalan dalam perencanaan penganggaran berdampak pada kurangnya penyerapan anggaran dan tidak berjalannya program kerja pemerintah;
- 6) Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di tingkat satker, terutama sumber daya manusia pengelola keuangan, sumber daya manusia pada proses anggaran erat kaitannya dengan kapasitas dan kemampuan individu untuk menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dalam penyusunan kebijakan dan pengelolaan keuangan instansi pemerintah (Amiruddin, 2009).

Perencanaan meliputi aktifitas yang sifatnya strategis, taktis, dan melibatkan aspek operasional. Proses perencanaan juga melibatkan aspek perilaku, yaitu partisipasi dalam pengembangan sistem perencanaan, penetapan tujuan dan pemilihan

alat yang paling tepat untuk memonitor perkembangan pencapaian tujuan (Iskandar, 2013).

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh para pihak atau dimana keputusan tersebut akan berdampak pada masa depan bagi mereka yang membuatnya. Ketika diterapkan ke dalam perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan target kinerja (Mamuaya dan Kewo, 2019).

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 juga merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya.

Setiap tahunnya Kepolisian Daerah Sumatera Utara menyusun dan membuat rencana kerja tahunan yang tertuang dalam DIPA (Daftar isian Pelaksanaan Anggaran) dan RKA-KL (Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga), dimana sering terjadi ketidakjelasan keterkaitan item-item yang diusulkan sehingga sering terjadi Revisi anggaran padahal dalam penyusunan anggaran telah melibatkan orang-orang yang berkepentingan dari tingkat atasan tinggi-menengah hingga para staf yang terkait.

Inti dari partisipasi anggaran atau anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama, keterlibatan, pengaruh dan partisipasi dari seluruh tingkatan manajemen. Keterlibatan dalam hal ini dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran sedangkan pengaruh dinyatakan dengan hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang ditetapkan. Pimpinan perusahaan biasanya kurang mengetahui kondisi aktivitas operasi sehari – hari sehingga memerlukan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Sehingga pendekatan partisipatif ini akan sangat membantu dalam pemberian informasi dari bawahan kepada atasan dan membuat anggaran final lebih akurat. Semakin baik partisipasi penyusunan anggaran akan memaksimalkan penyerapan anggaran dimana motivasi manajer level bawah dan menengah pada umumnya lebih tinggi karena terdapat rasa dihargai oleh pimpinan karena diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Perkiraan yang dibuat dalam anggaran akan lebih akurat karena terdapat keterlibatan manajer level bawah dan menengah yang cenderung mengetahui kegiatan operasi sehari – hari.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2017) yang menyatakan bahwa faktor partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, sedangkan hasil penelitian Jumarny (2019) menyatakan bahwa faktor partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

Selain partisipasi anggaran kualitas sumber daya manusia (SDM) juga merupakan unsur utama dalam pengelolaan anggaran. Permasalahan kompetensi sumber daya manusia fungsi perencanaan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera

Utara salah satunya adalah penempatan personil perencanaan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dengan bidang pekerjaan yang dijalani yaitu bidang pengelolaan dan pelaksanaan anggaran. Hal ini dapat dibuktikan dengan kualifikasi pendidikan bidang perencanaan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

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

NO	UNIT SATUAN KERJA	KUALIFIKASI PENDIDIKAN UMUM							JLH PERSONIL FUNGSI PERENCANAAN UMUM DAN ANGGARAN
		SMU	D3		S1		S2		
			AKUNTANSI	NON AKUNTANSI	AKUNTANSI	NON AKUNTANSI	AKUNTANSI	NON AKUNTANSI	
1.	SATKER POLDA	59	0	14	5	60	0	16	154
2	SATKER WILAYAH	112	0	0	0	50	0	10	172
JUMLAH		171	0	14	5	110	0	26	326

Sumber Data : SIPP Poldasumut

Berdasarkan tabel 1.2. diatas dapat dilihat bahwa kompetensi sumber daya manusia bidang perencanaan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara dari segi kualifikasi pendidikan umum masih kurang maksimal dimana minimnya personil yang berpendidikan Sarjana dan berjurusan Akuntansi yang ditempatkan di bagian perencanaan anggaran. SDM hakekatnya merupakan dalam suatu organisasi baik organisasi *private* maupun organisasi *public*, kedudukan manusia merupakan unsur utama yang memiliki karakteristik seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman. Komponen karakteristik inilah yang



kemudian membentuk perilaku seseorang dan akan menggerakkan serta membawa organisasi untuk mencapai tujuan (Thoha, 2012).

Setiap organisasi mutlak membangun SDM yang profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi. SDM yang kompeten merupakan keunggulan tersendiri dalam suatu organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing organisasi pada era globalisasi dalam menghadapi lingkungan kerja serta kondisi sosial masyarakat yang mengalami perubahan yang dinamis (David dan Forest, 2016). Ditambah dengan adanya regulasi/aturan sebagai pedoman dalam bekerja yang memerlukan pemahaman terhadap aturan yang mengikat dan menyesuaikan kebijakan-kebijakan yang diambil dengan aturan yang ada (Yunita dan Putra, 2018). Sumber daya manusia yang kompeten akan menentukan dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi serta menjadi kelebihan tersendiri bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Pegawai yang mendapatkan tugas sebagai pengelola keuangan harus memiliki kompetensi tertentu. Dimulai dari pengetahuan tata kelola keuangan, pengetahuan komputer, pemahaman peraturan dan petunjuk teknis. Semakin baik kompetensi pegawai pengelola keuangan akan semakin baik pula penyerapan anggaran (Negara, dkk, 2018). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari, dkk (2019), Tofani, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sebaliknya, penelitian Nugroho dan Alfarisi (2017) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Faktor lain yang diindikasikan menghambat proses penyerapan anggaran menurut Nugroho (2013) : Priatno (2013) dan Tofani dkk, (2020) adalah komitmen organisasi yang merupakan perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi. Komitmen organisasi ini tertuang dalam tanda tangan pakta integritas setiap awal periode sebagai simbolis bahwa organisasi yang bersangkutan mempunyai komitmen yang tinggi dalam merealisasikan target kinerja agar serapan anggaran dapat tercapai sesuai target yang telah disepakati.

Permasalahan di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Utara sehubungan dengan komitmen organisasi adalah bahwa: a) Kurangnya minat dan bakat personil Polri dibidang perencanaan anggaran ; b) Kurangnya motivasi kinerja personil dalam bertugas di bidang Perencanaan Anggaran Polri; c) Kurangnya Apresiasi dari pimpinan terhadap personel Polri yang berprestasi di bidang perencanaan anggaran; d) Kurangnya pengalaman kerja personil dibidang perencanaan anggaran akibat sering terjadinya mutasi personil di lingkungan Polri. Permasalahan tersebut akan mempengaruhi kedisiplinan, keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan.

Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan organisasi agar sumber daya

manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional sehingga berakibat terjadi ketidaksiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki persepsi yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan cenderung mencoba memenuhi kepentingan pribadi (Sirin, dkk, 2020). Hasil penelitian Sari dkk. (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran namun memperlemah pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan penelitian Dewi, dkk. (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat partisipasi anggaran.

Merujuk pada berbagai ulasan hasil penelitian sebelumnya, dimana terdapat ketidakkonsistenan hasil yang memengaruhi faktor partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) pada penyerapan anggaran. Sehingga diduga terdapat faktor lain yang bersifat situasional yang saling berinteraksi dalam memengaruhi satu situasi tertentu. Dimana faktor tersebut mampu memperkuat

ataupun melemahkan hubungan atau menjelaskan kedudukan faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan tersebut adalah komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran yaitu faktor partisipasi anggaran dan faktor kompetensi sumber daya manusia dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara)”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

1. Penyusunan Rencana Penarikan Dana yang kurang optimal sehingga mengakibatkan terjadinya penumpukan penarikan anggaran diakhir tahun.
2. Target penyerapan anggaran yang tidak sesuai dengan rencana penarikan dana.
3. Kurang optimalnya partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga sering dilakukan revisi anggaran yang mengakibatkan keterlambatan penyerapan anggaran.
4. Terlambatnya usulan kebutuhan anggaran dari satuan kerja karena proses usulan kebutuhan anggaran masih bersifat offline.

5. Kompetensi SDM pada bidang perencanaan anggaran yang belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi sehingga kurang memperlihatkan kesanggupan pegawai dalam penyusunan anggaran dan mengambil keputusan yang cepat dan tepat .
6. Kurangnya komitmen organisasi di bidang perencanaan anggaran menyebabkan kurangnya kualitas dalam pelaksanaan program kegiatan anggaran.
7. Kurangnya minat dan bakat personil Polri dibidang perencanaan anggaran.
8. Kurangnya pengalaman kerja personil dibidang perencanaan anggaran akibat sering terjadinya mutasi personil dilingkungan Polri.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Polda Sumatera Utara ?
2. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Polda Sumatera Utara?
3. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan Partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Polda Sumatera Utara?

4. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Polda Sumatera Utara?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Bedasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.
3. Menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasi memoderasi hubungan Partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.
4. Menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasi memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memiliki kegunaan sebagai berikut:

##### **a. Kegunaan Teoritis**

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

**b. Kegunaan Praktis**

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

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1. Penyerapan Anggaran**

###### **2.1.1.1. Pengertian Penyerapan Anggaran**

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

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

Secara lebih mudah, masyarakat umum menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang diamati adalah entitas pemerintahan atau organisasi sektor publik, maka



penyerapan anggaran dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tertera dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu.

Senada dengan pendapat Halim, menurut Kuncoro (2013) bahwa penyerapan anggaran adalah salah satu dari beberapa tahapan dalam siklus anggaran yang dimulai dari partisipasi anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat/Daerah (DPR/DPRD), penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran. Kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pada ketercapaian target anggaran, seperti seberapa besar yang berhasil dicapai. Penilaian terhadap kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja aktual dengan yang dianggarkan (Mardiasmo, 2011).

Sedangkan menurut Lusiana dalam Priatno (2013) menyatakan bahwa kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi penyerapan anggaran sesuai dengan prestasi aktual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa prestasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relatif sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang telah direncanakan. Sederhananya, dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa suatu penyerapan anggaran dikategorikan baik apabila telah dilaksanakan sesuai dengan Perencanaan. Terdapat dua sudut pandang mengenai rendahnya penyerapan anggaran (Halim, 2014).

Adapun pendapat tersebut sebagai berikut:

- 1) Penyerapan anggaran yang dimaksud adalah realisasi anggaran pada akhir tahun dibandingkan dengan pagu anggarannya.
- 2) Dari segi ketidak-proporsionalitasnya penyerapan anggaran. Selanjutnya menurut Lubis dalam Paat dkk (2019), mengatakan bahwa efektivitas penyerapan anggaran lebih menekankan pada pencapaian segala sesuatu yang dilaksanakan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat, dan selamat.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

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

#### **2.1.1.2. Tingkat Penyerapan Anggaran**

Menurut Noviwijaya dan Rohman (2013), Pengukuran penyerapan anggaran satuan kerja adalah proporsi/persentase jumlah anggaran yang telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran terhadap jumlah pagu anggaran

Sedangkan menurut Kuncoro (2013) Tingkat penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana yang telah dicapai oleh instansi.

Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan jika 100 persen dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap yang telah menyebabkan realokasi dana atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Zarinah, 2016).

Hingga saat ini pemerintah pusat maupun daerah belum memiliki definisi baku tentang standar dari berapa persen suatu daerah masuk ke dalam kategori mengalami keminiman penyerapan APBD. Namun, ada beberapa daerah yang memiliki pakta integritas yang kemudian ditanda-tangani oleh Kepala SKPD, bahwa suatu pemerintah daerah akan tercatat mengalami keminiman serapan anggaran apabila sampai dengan akhir tahun tidak mampu merealisasikan 90 persen dari total APBD pagu anggaran yang telah disusun (Arif and Halim, 2013). Indikator yang tidak kalah pentingnya dengan cara melihat sejauh mana SKPD sebagai pengguna anggaran dan pengguna barang dalam menyerap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dapat memenuhi prinsip hemat, tidak mewah, efektif, efisien dan

sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan (Zarinah, 2016). Mengacu pada teori ekonomi makro, belanja pemerintah merupakan salah satu elemen untuk menjaga pertumbuhan ekonomi suatu negara. Penyerapan anggaran, khususnya belanja barang dan jasa, memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Setiap instansi pemerintah harus mengatur pengeluarannya agar berjalan lancar dan dapat mendukung keberhasilan pencapaian sasaran pembangunan nasional. Penyerapan anggaran tidak diharuskan mencapai 100 persen, tetapi penyerapan anggaran diharapkan mampu memenuhi setidaknya lebih dari 80 persen anggaran yang telah ditetapkan. Tinggi rendahnya penyerapan anggaran dalam suatu SKPD menjadi tolok ukur kinerja dari SKPD tersebut. Kinerja sektor publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, berapa yang berhasil dicapai. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis perbedaan atau selisih antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan (Mardiasmo, 2011:123).

### **2.1.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran**

**Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran adalah sebagai berikut :**

#### **1. Faktor Perencanaan**

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk masa mendatang yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Perencanaan (planning) adalah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk mencapai tujuan

tersebut secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, sehingga tercapainya tujuan organisasi (Robins dan Coulter, 2012). Sedangkan menurut Widjaja (2014:88), perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan penganggaran berkaitan dengan tujuan organisasi, alokasi tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan tanggungjawab pelaksanaannya (Mamuaya and Kewo, 2019). Oleh karena itu, kegagalan dalam perencanaan penganggaran akan berdampak pada tidak berjalannya program kerja pemerintah yang secara tidak langsung tentunya akan berdampak buruk terhadap kinerja pemerintah.

## 2. Faktor Administrasi

Priatno (2013), Administrasi merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Adapun faktor yang dimaksud adalah :

- 1) Salah dalam penentuan akun;
- 2) Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek;
- 3) Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang dan jasa yang bersertifikat;
- 4) Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran;
- 5) Adanya tambahan pagu karena adanya anggaran biaya tambahan (ABT), tambahan luncuran PHLN/PHDN, penerima hibah.

## 3. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Untuk membentuk aparatur yang sempurna diperlukan upaya peningkatan manajemen pegawai negeri sipil yang diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen pegawai negeri sipil, baik pegawai negeri sipil pusat maupun pegawai negeri sipil daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas pegawai negeri sipil yang seragam di seluruh Indonesia (Undang-undang No. 43 Tahun 1999).

#### 4. Faktor Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah pasal 1 ayat (1), yang dimaksud dengan pengadaan barang/jasa pemerintah (yang selanjutnya disebut pengadaan barang/jasa) adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian atau Lembaga atau Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa.

#### 5. Faktor Regulasi

Menurut Ramadhani dan Setiawan (2019) regulasi dapat diartikan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang menjadi pedoman dan petunjuk pelaksanaan pengeolaan keuangan negara/daerah dan pengadaan barang dan jasa pemerintah baik

berupa undang-undang, peraturan pemerintah, peraturarn presiden, peraturanmenteri dan aturan hukum lainnya. Setiap organisasi publik pasti menghadapi berbagai isu dan permasalahan, baik yang berasal dari luar (lingkungan) maupun dari dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi publik pasti mempunyai regulasi publik sebagai wujud kebijakan organisasi dalam menghadapi isu dan permasalahan yang ada.

## 6. Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Robbins and Judge, 2016). Komitmen organisasi ditandai dengan adanya: (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008).

### **2.1.1.4. Indikator Penyerapan Anggaran**

Menurut Elim, dkk (2018), indikator yang digunakan terhadap penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

- (1) Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran;
- (2) Realisasi per-triwulan
- (3) Konsistensi pelaksanaan (kegiatan dan waktu)

### **2.1.2. Partisipasi Anggaran**

### **2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen, (2013:223) partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat manajemen, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan *sense of commitment* dalam jati diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan *sense of commitment* dalam diri penyusunannya akan berakibat anggaran yang disusun hanyalah sekedar sebagai alat perencanaan belaka, yang jika terjadi penyimpangan antara realisasi dengan penyerapan anggaran tidak satupun manajer yang merasa bertanggung jawab

Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Partisipasi merupakan keikutsertaan dalam mempersepsikan tentang pengembangan, yang mencakup penjelasan anggaran tahunan atau periode lainnya pada departemennya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap peran individu tersebut (Saraswati, 2016:27). Sedangkan menurut Garrison, dkk (2013:384) partisipasi anggaran merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan.



Maka disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan salah satu pendekatan *button-up* dalam proses penyusunan anggaran, dimana aliran data anggaran dalam suatu sistem partisipatif berawal dari tingkat tanggung jawab yang lebih rendah kepada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas pengendalian biaya/pendapatan harus menyusun estimasi anggarannya dan menyerahkannya kepada tingkat manajemen yang paling tinggi. Estimasi tersebut kemudian ditinjau ulang dan dikonsolidasikan dalam gerakannya ke arah tingkat manajemen yang lebih tinggi.

#### **2.1.2.2. Jenis-Jenis Partisipasi Anggaran**

Menurut Sundari (2015) terdapat 3 kelompok atau jenis dari partisipasi anggaran, yaitu :

a. Atasan ke bawahaan (*top down approach*)

Manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah, sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.

b. Bawahan ke atasan (*bottom up approach*)

Anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan ke atasan untuk mendapatkan pengesahan.

c. Perpaduan antara *top down* dan *bottom up*

Perpaduan antara *top down* dan *bottom up* ini menekankan pada perlunya kerja sama antara atasan dan bawahan untuk menetapkan anggaran yang terbaik agar tujuan organisasi tercapai.

### **2.1.2.3. Manfaat dan Tujuan Partisipasi Anggaran**

#### **a. Manfaat Partisipasi Anggaran**

Manfaat partisipasi anggaran mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggung jawab dan tantangan manajer level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan pada manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Hansen dan Mowen, 2013:225).

Partisipasi anggaran pada intinya menuntut adanya kerjasama untuk menyusun anggaran. Manajemen puncak biasanya kurang mengetahui operasi secara terperinci sehari-hari sehingga membutuhkan data anggaran terperinci dari bawahannya. Di sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif strategis secara menyeluruh dalam pembuatan anggaran secara umum.

#### **b. Tujuan Partisipasi Anggaran**

Berikut adalah tujuan yang terkait dengan partisipasi anggaran menurut Sasongko dan Parulian (2013:3):

1. Meningkatkan kerjasama yang baik antar departemen.
2. Mengurangi atau menghilangkan konflik dan ketegangan diantara anggota organisasi.

3. Meningkatkan kinerja atau prestasi manajer karena manajer atau bawahan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya karena merasa ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.
4. Menambah pemahaman tentang tugas, tanggung jawab dan strategi yang akan dijalankan karena bawahan diberi kesempatan lebih untuk meminta penjelasan dari atasan.
5. Memungkinkan adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan sehingga pendapat menggunakan informasi sebagai masukan untuk menerapkan strategi yang lebih baik dan anggaran yang disusun lebih relevan.

Diharapkan adanya partisipasi ini, kinerja manajerial akan semakin meningkat, karena suatu tujuan dirancang secara partisipasi disetujui, maka karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya karena ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

#### **2.1.2.4. Indikator Partisipasi Anggaran**

Menurut Anfujatin (2016) ada beberapa indikator dari Partisipasi anggaran, yaitu:

1. Keterlibatan  
Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan kegiatan pemerintah.
2. Pengaruh

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

3. Komitmen

Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengaruh pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget.

Menurut Putri (2017) ada beberapa indikator dari partisipasi anggaran, antara lain :

1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran

Adanya hak untuk mengajukan usulan anggaran dalam organisasi tersebut sesuai dengan tanggungjawab yang dimilikinya.

2. Pengaruh terhadap penetapan anggaran

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan keikutsertaan yang diberikan karyawan terhadap keputusan anggaran final.

3. Pentingnya usulan anggaran

Kemampuan individu dalam memberikan usulan/ pendapat dari bawahan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Kelogisan dalam anggaran

Kadang anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian. Oleh karena itu, diperlukan ketelitian dan keyakinan dalam membuat anggaran agar anggaran tersebut logis sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Menurut Soobaroyen (2005) dalam Retno Pratama (2013) indikator partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

1. kegiatan penyusunan anggaran Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran.
3. Pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final.
4. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun.
5. Frekuensi mendiskusikan usulan anggaran kepada atasan.
6. Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran.

### **2.1.3. Kompetensi Sumber Daya Manusia.**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Hutapea dan Nuriana (2011:23) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang

disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

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

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

### **2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang sebagai berikut (Edi, 2017):

#### **1. Keyakinan**

Nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus

berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

## 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

## 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah, akan tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja

dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

#### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

#### 6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

#### 7. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan.



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

### **2.1.3.3. Manfaat dan Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi adalah merupakan keahlian yang diakui secara formal, dan sangat diperlukan pengakuan secara formal tersebut dimiliki oleh para pegawai dari suatu instansi. Dalam hal ini Edi (2017:112) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai manfaat yaitu:

- Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- Alat seleksi karyawan.
- Memaksimalkan produktivitas.
- Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

- Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- Dan menyalarkan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

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

#### **2.1.3.4. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Menurut Anfujatin (2016), dan Krisnawati dan Suartana (2017). Adapun indikator dari kompetensi, yaitu:

##### *1. Knowledge*

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

##### *2. Skill*

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

##### *3. Attitude*

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

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9-11) untuk mengukur kompetensi seseorang dapat dilihat dalam 5 (lima) karakteristik yaitu :

1. Motive, motive “drive, direct, and select” behavior toward certain actions or goal and away from others.
2. Traits, physical characteristics and consistent responses to situations or information.
3. Self concept, A person’s attitudes, values, or self image
4. Knowledge, Information a person has in specific content areas.
5. Skill, The ability to perform a certain physical or mental task.

Dalam hal ini dimensi motif, watak dan konsep diri merupakan kompetensi sentral atau kompetensi utama, bersifat “hidden” tersembunyi dari personality, kompetensi ini sulit untuk dikembangkan. Selanjutnya pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi individu yang bersifat visible yang relative mudah untuk dikembangkan.

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut (Edi, 2017):

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain lain).

5. Sikap (*attitude*)

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

6. Minat (*interest*)

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

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Hasibuan, 2016).

#### **2.1.4. Komitmen Organisasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

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

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

Kemudian menurut Robbins dan Judge (2016:367) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi

yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

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

#### **2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi**

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

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi.

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

2. Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai

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

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

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

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

#### **2.1.4.3. Indikator Komitmen Organisasi**

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

Menurut Linclon dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu :

1. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar terciptanya kepentingan organisasi;
2. Kesetiaan karyawan yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi;
3. Kebanggaan karyawan ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Menurut ( P.Robbins dan A. Judge, 2008) Komponen Komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (affective commitment), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen normatif (normative commitment), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
3. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

## **2.2. Kajian Penelitian yang Relevan**

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



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Tofani, dkk (2020)	<i>Analysis of The Factors That Affect The Budget Absorption In The Riau And Kepri Supreme Court With Organisational Commitments As The Moderating Factor</i>	Faktor beban kerja berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran. Faktor pemanfaatan teknologi informasi, Perencanaan, administrasi, sumber daya manusia, dan pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memperlemah pengaruh Perencanaan terhadap penyerapan anggaran dan memperkuat pengaruh sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.
2	Sirin, dkk (2020)	Determinan Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel	Hasil menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh Perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.
3.	Sari, dkk (2019)	Analysis of Budget Planning, Competence of Human Resources and Implementation of the VIII Lldikti Region Budget with Organizational Commitment as A	Faktor Penyerapan anggaran, kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi anggaran. Komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran namun memperlemah

		moderation	pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.
4.	Dewi, dkk (2017)	Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi SDM Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan	Perencanaan anggaran berpengaruh positif dan kompetensi berpengaruh negative pada penyerapan anggaran serta komitmen organisasi tidak mampu memperkuat perencanaan anggaran dan mampu memperkuat kompetensi sumber daya manusia pada penyerapan anggaran.
5.	Laka, dkk (2017)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Pada Penyerapan Anggaran Belanja Modal dengan Komitmen Organisasi Pejabat Pengelola Keuangan Sebagai Variabel Pemoderasi	Faktor kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap penyerapan anggaran belanja modal.
6.	Nugroho dan Alfarisi (2017)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan)	Faktor pelaksanaan anggaran, faktor SDM, factor pengadaan barang dan jasa serta faktor permasalahan kebijakan, kinerja dan permasalahan kordinasi dengan instansi lain terbukti secara simultan berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal pada satker BPPK.
7.	Rifai, dkk (2016)	Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi	Perencanaan, regulasi, pelaksanaan, desentralisasi kordinasi dan SDM Tidak

		Keterlambatan Daya Serap Anggaran	berpengaruh pada keterlambatan daya serap anggaran.
8.	Arif dan Halim (2013)	Identifikasi faktor faktor penyebab rendahnya penyerapan Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Kabupaten/kota di provinsi riau tahun 2011	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing daerah kabupaten dan kota di Provinsi Riau memiliki faktor faktor berbeda-beda yang mengakibatkan rendahnya penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tahun 2011 kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh positif, dan pengaruh lingkungan eksternal kurang signifikan terhadap penyerapan anggaran terkait pengadaan barang/jasa
9.	Hutama dan Yudianto (2019)	The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance	Simultaneously budget participation, budget goals clarity, and internal control systems implementation have a positive effect on the performace of local government agencies. Partially budget participation, budget goals clarity, and each internal control system implementation have a positive effect on the performarnce of local goverment agencies.
10.	Rerung, dkk(2017)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen manajemen lingkungan birokrasi, penerapan e-procurement berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran terkait pengadaan barang dan Jasa.

11.	Latuheru (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organsiasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)	Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Komitmen organsiasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap senggangan anggaran.
12.	Rachman (2010)	Participative Budgeting, Organizational Commitment, And Performance (Surveys of the Local Government Unit Agencies of West Java Province)	Participation in budgeting and organizational commitment has positive effect on performance of Local Government Unit Agencies.
13.	Jumarny (2019)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada IAIN Ambon)	Partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi penyerapan anggaran, Kejelasan Anggaran mempengaruhi penyerapan anggaran, Partisipasi penyusunan anggaran mempegaruhi penyerapan anggaran dengan kejelasan anggaran sebagai variable moderat.
14.	Wibowo (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Revisi Anggaran, dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran (Studi Kasus Pada Satuan Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan)	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran, Revisi Anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran. Secara bersama-sama partisipasi penyusunan anggaran, revisi anggaran dan evaluasi anggaran secarasimultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

			penyerapan anggaran.
15.	Abdurrohman dan Marsus (2017)	Factor Analysis for Slow Budget Realization	The six factors include coordination, organizational culture, competence, technical constraints, administrative, and document. These six factors are derived from 27 indicators that were processed through the standard factor analysis, i.e. correlation between variables Kaiser Mayer Olkin (KMO), variables distribution and rotation of factors.
16.	Nugraha (2016)	Pengaruh Partisipasi Proses Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Penerapan Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderating di Lingkungan Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	partisipasi proses anggaran dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Selain itu interaksi antara penerapan pengendalian internal dengan partisipasi proses anggaran berpengaruh signifikan dan memoderasi hubungan antara partisipasi proses anggaran dengan penyerapan anggaran. Begitu juga interaksi antara penerapan pengendalian internal dengan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan memoderasi hubungan antara penerapan pengendalian internal dengan penyerapan anggaran.
17.	Sufianto (2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi	Perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, Kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen

		Terhadap penyerapan Anggaran Pada Satker Kepolisian Daerah Sumatera Utara	organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
--	--	---	---

Peneliti tertarik untuk mengambil judul pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating di Kepolisian Daerah Sumatera Utara dimana selain berdasarkan latar belakang masalah yang diungkapkan sebelumnya, peneliti juga ingin mengetahui lebih mendalam tentang sejauhmana komitmen organisasi di Kepolisian Daerah Sumatera Utara memoderasi variabel bebas dengan variabel terikat.

Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada variabel bebas yaitu partisipasi anggaran dan variabel pemoderasi yaitu komitmen organisasi serta menggunakan indikator penelitian yang berbeda.

### **2.3. Kerangka konseptual**

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

Dalam merumuskan suatu hipotesis, argumentasi kerangka konseptual menggunakan logika deduktif (untuk metode kuantitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis-premis dasarnya.

### **1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran**

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan penyerapan anggaran. Yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2013) partisipasi umumnya dimulai sebagai suatu pendekatan manjerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Partisipasi anggaran membuat manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi dan memberikan pengaruh terhadap tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Hal ini menimbulkan respek manajer terhadap pekerjaan dan organisasi, karena tujuan atau standar yang ditetapkan merupakan keputusan bersama, sehingga manajer memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya sebagai personel yang ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Latuheru (2015), Wibowo (2019) dan Nugraha (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

## **2. Pengaruh Kompetensi terhadap Penyerapan Anggaran.**

Menurut Edi (2017) sumber daya manusia memang merupakan salah satu elemen yang penting dalam organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi akan menentukan kemampuan organisasi terhadap pencapaian tujuannya. Dalam sebuah organisasi, kedudukan manusia merupakan unsur utama yang memiliki karakteristik seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman. Komponen karakteristik semacam inilah yang kemudian membentuk perilaku seseorang dan akan menggerakkan serta membawa organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2012).

Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang kurang kompeten akan berakibat pada menurunnya pencapaian tujuan organisasi. Thoha (2012) menegaskan bahwa organisasi pemerintah yang memiliki sumber daya manusia di bawah kapasitas atau belum memadai sangat berefek pada kinerja pemerintah itu sendiri, seperti tidak tercapainya target pendapatan dan penyerapan anggaran yang direncanakan. Kompetensi sumber daya memang memiliki peran penting terhadap tingkat penyerapan anggaran. Semakin kompeten sumber daya manusia maka semakin baik pula kinerjanya



dalam merealisasikan anggaran, sehingga anggaran dapat terealisasi secara proporsional dan tujuan anggaran dapat dicapai (Zarinah, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sirin, dkk (2020), Laka, dkk (2017) dan Nugroho dan Alfariji (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran.**

Terdapat hasil berbeda yang ditunjukkan pada penelitian Seftianova dan Adam (2013) dan Rifai, dkk (2016) yang menyatakan akurasi Partisipasi tidak berpengaruh terhadap kualitas penyerapan anggaran baik dari segi tingkat penyerapan anggaran maupun proporsionalitas penyerapan anggaran antar periode.

Jumarny (2019) menjelaskan bahwa hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan penyerapan anggaran berbeda dari satu situasi dengan situasi lainnya sehingga menyebabkan perbedaan hasil penelitian. Bastian (2013) mengungkapkan bahwa untuk merekonsiliasi perbedaan tersebut diperlukan suatu pendekatan yang bersifat situasional. Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa setiap kondisi yang melibatkan individu-individu dan organisasi dalam pencapaian tujuan maka akan bergantung pada berbagai faktor yang saling memengaruhi (Thoha, 2012). Pendekatan kontingensi dalam teori perilaku organisasi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang

berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifannya. Hal tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating yang memengaruhi hubungan Partisipasi terhadap tingkat penyerapan anggaran.

#### 4. **Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Kompetensi SDM Terhadap Penyerapan Anggaran.**

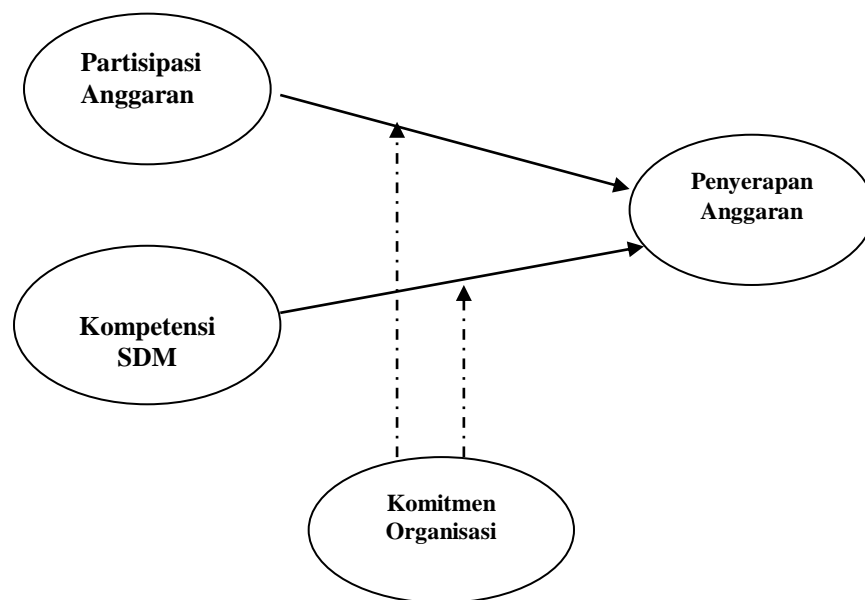
Wexley dan Gary (2000) mengatakan bahwa dalam teori perilaku organisasi, perilaku seseorang yang berbeda-beda dipengaruhi oleh kemampuan yang dimilikinya. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih terhadap tujuan yang ditetapkan oleh organisasi akan semakin menonjolkan kemampuan dirinya demi pencapaian tujuan tersebut. Sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki kemampuan yang memadai maka akan menampilkan perilaku yang berbeda.

Sejalan dengan teori tersebut, Allen dan Meyer (1996) mengemukakan bahwa pada dasarnya setiap manusia dalam suatu organisasi ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan tersebut dipengaruhi oleh komitmen yang berbeda-beda. Komitmen yang dimiliki menjadikan seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, sehingga harapan individu untuk menjadi bagian dalam organisasi menjadi lebih tinggi (Robins dan Coulter, 2012). Selanjutnya, Mowday, dkk (1979), mengatakan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja melakukan yang terbaik dengan

mengerahkan upaya secara maksimal untuk kepentingan organisasi, menganggap bahwa hal yang penting harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tofani (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2017), Sari, dkk (2019) dan Sirin, dkk (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat kompetensi sumber daya manusia pada penyerapan anggaran.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2014:63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang pasti.”

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis merumuskan hipotesis yang merupakan perkiraan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran.
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran.
3. Komitmen Organisasi memoderasi hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.
4. Komitmen Organisasi memoderasi hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah asosiatif, menurut Sugiyono (2014:11), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas X terhadap variabel terikat Y dan seberapa eratnya pengaruh atau hubungan itu. Penelitian ini untuk melihat pengaruh Partisipasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating (Studi Kasus Pada Polda Sumatera Utara). Penelitian ini menggunakan metode survey dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk mengetahui apakah Partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran sebagai variabel dependen. Serta apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap penyerapan anggaran.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kepolisian daerah Sumatera Utara yang berada di Jalan Tanjung Morawa Km, 10,5 Timbang Deli Medan-Amplas. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Januari 2021 sampai dengan Juli 2021.

**Tabel 3.1**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

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

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah 55 (lima puluh lima) Satker/Satwil di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

### 3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2014:81) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili).

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

Pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, karena seluruh populasi dijadikan sampel yaitu berjumlah 55 sampel dan sekaligus sebagai objek penelitian yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) Satker/Satwil, Kasubbagrenmin Satker/Kabagren Satwil, Kaur Keuangan Satker/Satwil dan Kaur/Paur Perencanaan Satker/Satwil. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Sampel Penelitian Satker/Satwil Jajaran Polda Sumut**

NO	SATUAN KERJA	RESPONDEN	NO	SATUAN KERJA	RESPONDEN	NO	SATUAN KERJA	RESPONDEN
1	ITWASDA	4	25	RUMKIT TK-IV T.TINGGI	4	49	RES T. TINGGI	4

2	BIRO OPS	4	26	YANMA	4	50	RES SERGAI	4
3	BIRO RENA	4	27	SPRIPIM	4	51	RES TAPUT	4
4	BIRO SDM	4	28	RESTABES MEDAN	4	52	RES TOBASA	4
5	BIRO LOG	4	29	RES LANGKAT	4	53	RESHUMBA HAS	4
6	DITINTELKAM	4	30	RES P.BELAWAN	4	54	RES SAMOSIR	4
7	DITRESKRIMUM	4	31	RES BINJAI	4	55	RES PALAS	4
8	DITSAMAPTA	4	32	RES SIMALUNGUN	4			
9	DITLANTAS	4	33	RES P. SIANTAR	4			
10	DITPOLAIRUD	4	34	RES TAPSEL	4			
11	DITRESNARKOBA	4	35	RES MADINA	4			
12	DITBINMAS	4	36	RES P. SIDEMPUAN	4			
13	DITRESKRIMSUS	4	37	RES NIAS	4			
14	DITPAMOBVIT	4	38	RES NISEL	4			
15	BIDKUM	4	39	RES LAB BATU	4			
16	BIDHUMAS	4	40	RES BATUBARA	4			
17	BIDDOKES	4	41	RES ASAHAN	4			
18	BIDKEU	4	42	RES TJ BALAI	4			
19	BIDPROPAM	4	43	RES TAPTENG	4			
20	BID TIK	4	44	RES SIBOLGA	4			
21	SPN	4	45	RES T. KARO	4			
22	SATBRIMOB	4	46	RES DAIRI	4			
23	BID LABFOR	4	47	RES PPK BARAT	4			
24	RUMKIT TK-II MEDAN	4	48	RES D. SERDANG	4			
	JUMLAH	96		JUMLAH	96		JUMLAH	28
	JUMLAH POPULASI	220						

Sumber : Data Kepolisian Daerah Sumatera Utara, diolah oleh Penulis 2021

Berdasarkan tabel 3.2 diatas maka responden yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah sebanyak 220 orang.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

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



penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu seperti yang terdapat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Defenisi Operasional variabel**

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran Variabel
1.	Penyerapan Anggaran (Y)	Penyerapan anggaran adalah suatu ukuran capaian dari suatu estimasi target selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu Halim (2014), Elim, dkk(2018)	1.Perbandingan realisasi dengan target realisasi. 2.Realisasi per triwulan 3.Konsistensi pelaksanaan (kegiatan dan waktu)	Skala Ordinal
2.	Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar	1. Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran 2. Kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran 3. Pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final 4. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun 5. Frekuensi mendiskusikan usulan anggaran kepada atasan 6.Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika	Skala Ordinal

		pencapaian tujuan anggaran mereka. Hansen dan Mowen, 2013:223), Anfujiatin (2016)	menyusun anggaran	
3.	Kompetensi SDM (X2)	Kompetensi Sumber Daya manusia (SDM) merupakan kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Edi (2017), Anfujiatin (2016), Sari, dkk (2019)	1. Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ) 2. Kemampuan ( <i>Skill</i> ) 3. Sikap ( <i>Attitude</i> )	Skala Ordinal
4.	Komitmen Organisasi (Z)	Tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. P. Robbins dan A. Judge (2008)	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Normatif 3. Komitmen berkelanjutan	Skala Ordinal

Sumber : Dikutip dari berbagai sumber, 2021

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang berupa penjelasan mengenai hasil dari kuesioner yaitu berupa angka-angka hasil jawaban responden. Sumber data dalam penelitian ini ialah data primer, yaitu data

penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden yang dijadikan objek penelitian.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2014:199), "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden adalah pegawai Kepolisian daerah Sumatera Utara yang dijadikan sampel penelitian.

### **3.7. Skala Pengukuran Variabel**

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

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

**Tabel 3.4**  
**Skala Pengukuran**

BOBOT	Penyerapan Anggaran	Partisipasi Anggaran	Kompetensi SDM	Komitmen Organisasi
1	Sangat Tidak Baik	Tidak Sering	Sangat Tidak Baik	Sangat Rendah
2	Tidak Baik	Kurang Sering	Tidak Baik	Rendah
3	Kurang Baik	Cukup Sering	Kurang Baik	Cukup Tinggi
4	Baik	Sering	Baik	Tinggi
5	Sangat Baik	Sangat Sering	Sangat Baik	Sangat Tinggi

Rentang skala dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut :

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

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

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

- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum : 5
- c. Interval :  $5 - 1 = 4$
- d. Jarak Interval :  $(5 - 1) : 5 = 0,8$

Dalam rentang skala interval dikemukakan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Kategori Butir Pertanyaan**

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

3,41 – 4,20	Baik/ Sering/ Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Baik/ Sangat Sering/ Sangat Tinggi

Sumber : Sugiono (2016)

### 3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 30 responden yang ditetapkan yaitu Pegawai pada Biro Perencanaan umum dan anggaran Polda Sumatera Utara, seperti Kaur keuangan, Kasubag anggaran, Kasubbagrenmin, pauc anggaran, beserta staf di Biro Rena Polda Sumut. Uji coba terbatas ini digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat validitas item pertanyaan.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Setelah itu tentukan hipotesis H<sub>0</sub>: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk dan H<sub>a</sub>: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk. Setelah menentukan hipotesis H<sub>0</sub> dan H<sub>a</sub>, kemudian uji signifikan dengan membandingkan nilai r hitung (*table corrected item-total correlation*) dengan r tabel (table Product Moment dengan signifikan 0,05) untuk degree offreedom (df) = n-k (Ghozali, 2011).

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pertanyaan tersebut valid.
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pertanyaan tersebut tidak valid.

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

Adapun hasil pengujian validitas instrumen penelitian dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 3.6**  
**Uji Validitas**

Item Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-Kritis	Keterangan
Variabel Partisipasi Anggaran			
X1.1	0,424	0,3	Valid
X1.2	0,371	0,3	Valid
X1.3	0,526	0,3	Valid
X1.4	0,461	0,3	Valid
X1.5	0,573	0,3	Valid
X1.6	0,623	0,3	Valid
X1.7	0,566	0,3	Valid
X1.8	0,454	0,3	Valid
X1.9	0,583	0,3	Valid
X1.10	0,501	0,3	Valid
X1.11	0,419	0,3	Valid
X1.12	0,480	0,3	Valid
Kompetensi SDM			
X2.1	0,548	0,3	Valid

X2.2	0,816	0,3	Valid
X2.3	0,799	0,3	Valid
X2.4	0,560	0,3	Valid
X2.5	0,795	0,3	Valid
X2.6	0,631	0,3	Valid
X2.7	0,544	0,3	Valid
X2.8	0,498	0,3	Valid
X2.9	0,548	0,3	Valid
X2.10	0,816	0,3	Valid
X2.11	0,799	0,3	Valid
<b>Komitmen Organisasi</b>			
Z.1	0,514	0,3	Valid
Z.2	0,531	0,3	Valid
Z.3	0,556	0,3	Valid
Z.4	0,421	0,3	Valid
Z.5	0,369	0,3	Valid
Z.6	0,609	0,3	Valid
Z.7	0,759	0,3	Valid
Z.8	0,556	0,3	Valid
Z.9	0,514	0,3	Valid
<b>Penyerapan Anggaran</b>			
Y.1	0.752	0,3	Valid
Y.2	0.853	0,3	Valid
Y.3	0.720	0,3	Valid
Y.4	0.676	0,3	Valid
Y.5	0.682	0,3	Valid
Y.6	0.752	0,3	Valid
Y.7	0.766	0,3	Valid
Y.8	0.782	0,3	Valid
Y.9	0.577	0,3	Valid
Y.10	0.746	0,3	Valid

*Sumber : Hasil Pengelolaan SmartPLS (2021)*

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian ini yang disebarkan kepada 30

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

### 3.8.2. Uji Reliabilitas

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

$$r_{AB} = r = \frac{(n \sum AB) - (\sum A \sum B)}{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}$$

Keterangan:

$r_{AB}$  = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap



$\Sigma A$  =Jumlah kuadrat skor belahan genap 2

$\Sigma B$  =Jumlah kuadrat skor belahan ganjil 2

$\Sigma AB$  =Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

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

Adapun hasil pengujian validitas instrumen penelitian dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpa</b>	<b>R</b>	<b>Keterangan</b>
Partisipasi Anggaran	0,834	0,7	Reliabel
Kompetensi SDM	0,755	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,867	0,7	Reliabel
Penyerapan Anggaran	0,704	0,7	Reliabel

*Sumber : Output Smart PLS (2021)*

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat setiap variabel nilai Cronbach alpha dari masing-masing variabel  $> 0,7$  sehingga seluruh variabel dianggap reliabel.

### **3.9. Tehnik Analisis Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metodologi *Partial Least Square* (PLS). Mengolah data serta menarik kesimpulan maka peneliti menggunakan program

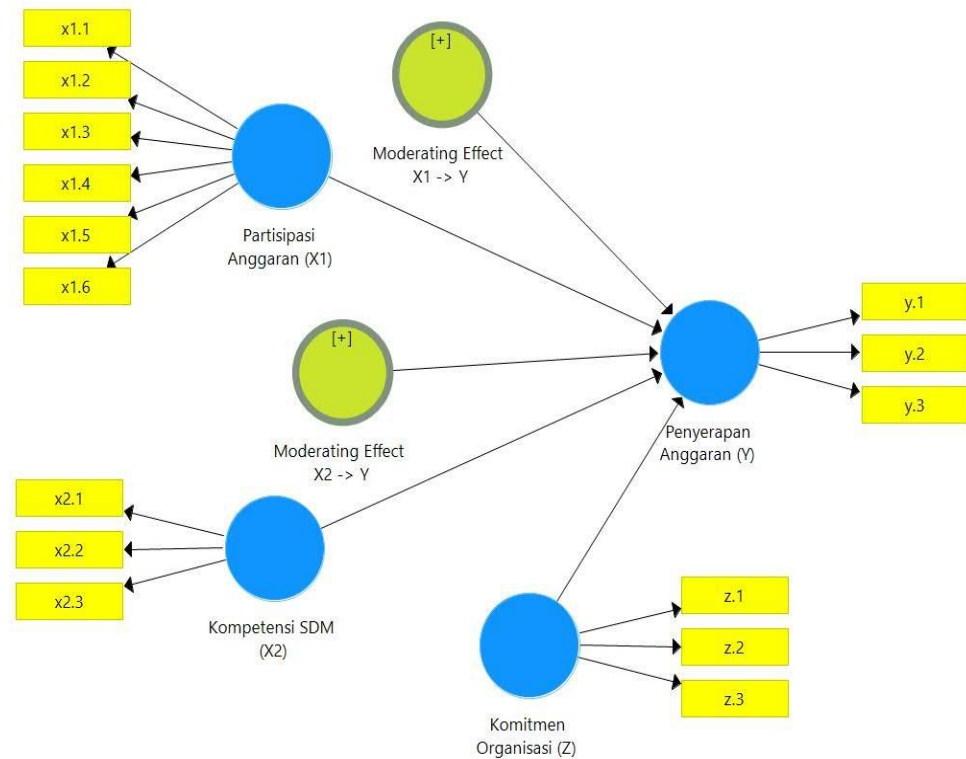
SmartPLS versi 3.0. penelitian ini menggunakan analisa partial least square untuk keseluruhan hipotesis.

1) Statistik Deskriptif

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

2) *Partial Least Square* (PLS)

*Partial Least Square* (PLS) adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Ghozali, 2017), yang memungkinkan untuk mengolah data dengan model yang sangat kompleks dengan banyak variabel laten dan indikator. Berikut ini adalah model struktural yang menggunakan variabel moderator dalam penelitian ini :



Gambar 3.1. Model Struktural PLS

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

Analisa pada PLS dilakukan dengan beberapa tahap, yakni:

a. Analisa Outer Model

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

a) Convergent Validity

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

b) Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk variabel memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2017).

c) Composite Reliability

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

d) Average Variance Extracted (AVE)

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

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

- a) Significance of weights, nilai weight indikator formatif dengan konstruksinya pada prosedur bootstrapping harus signifikan atau lebih kecil dari 0,2 (Ghozali, 2017).
- b) Multicollinearity, pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar

variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model dapat dilihat melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF)  $< 10$  dan nilai tolerance  $> 0,1$ .

b. Analisa Inner Model

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

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

c. Pengujian hipotesis.

Menurut Hussein (2015), secara umum metode explanatory research adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistic dan p-value, nilai signifikan apabila t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ .

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Polri adalah salah satu fungsi pemerintah dibidang keamanan yang bertanggung jawab atas keamanan individu dan keamanan umum dalam rangka keamanan dalam negeri, sebagaimana rumusan tugas pokok Polri sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No.2 Tahun 2002 adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat,menegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Polda Sumatera Utara bersama Satker jajaran melaksanakan Forum Diskusi Grup (FGD) tentang akselerasi kebijakan penguatan kompetensi SDM Polri bidang perencanaan umum dan anggaran. Dengan adanya penguatan kompetensi SDM Polri bidang perencanaan umum dan anggaran diharapkan menjadi lebih berkualitas, efektif, serta efisien mempermudah personil dalam tugas penyusunan dokumen perencanaan anggaran. Kebijakan penguatan SDM Polri yang akan dituangkan dalam naskah akademik untuk diteruskan ke Kapolri untuk menjadi peraturan Kapolri tentang kebijakan penguatan SDM Polri bidang perencanaan umum dan anggaran yang dikolaborasikan antara Asrena dengan AS SDM Kapolri.

#### **4.1.2. Tingkat Penyebaran Kuesioner**

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating (Studi Kasus Pada Polda Sumatera Utara). Sampel yang dipilih adalah Pegawai pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara yaitu Pejabat Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) Satker/Satwil, Kasubbagrenmin Satker/Kabagren Satwil, Kaur Keuangan Satker/Satwil dan Kaur/Paur Perencanaan Satker/Satwil. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 220 kuesioner yang disebar kepada responden, terdapat yang 115 kuesioner yang kembali. Dengan demikian sebanyak 115 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

#### **Tabel 4.1**



**Data Distribusi Sample Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	220
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	115
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(85)
Respon rate = $115/220 \times 100\%$		52%
Data yang diperoleh		115

*Sumber : Data Primer Diolah 2021*

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 220 kuesioner, namun terdapat 115 kuesioner yang dikembalikan. Oleh karena itu data yang dapat diolah adalah sebanyak 115 dengan presentase 52 %.

#### 4.1.3. Statistik Deskripsi Data

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

##### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2

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

Jumlah Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	91	79%
Perempuan	24	21%
Total	115	100%

*Sumber: Data Primer Diolah 2021*

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 91 orang atau 79%, sedangkan perempuan sebanyak 24 orang atau 21%.

## 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3

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

Usia	Jumlah Responden	Persentase
25-40	20	17%
41-45	39	34%
> 45	56	49%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 25-40 tahun sebanyak 20 orang sebesar 17%, usia 41-45 tahun sebanyak 39 orang sebesar 34%, usia > 45 tahun sebanyak 56 orang sebesar 49%.

**Tabel 4.4**  
**Data Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
Ekonomi Akuntansi	30	26%
Lain-lain	85	74%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan ekonomi akuntansi sebanyak 30 orang sebesar 26% dan berpendidikan lain-lain sebanyak 85 orang sebesar 74%.

**Tabel 4.5**  
**Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian**

Status Kepegawaian	Jumlah Responden	Persentase
Polri	70	60,8%
PNS	45	39,13%

Total	115	100%
-------	-----	------

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang status kepegawaian Polri sebanyak 70 orang sebesar 60,8%, status kepegawaian PNS sebanyak 45 orang sebesar 39,13 %.

**Tabel 4.6**  
**Data Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
< 10 – 19 Tahun	20	17%
> 20- 29 Tahun	39	34 %
> 30 Tahun	56	49 %
Total	115	100 %

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.6 dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 115 orang. Dimana responden yang memiliki masa kerja < 10 – 19 Tahun berjumlah 20 orang (17%%), masa kerja > 20- 29 tahun berjumlah 39 orang (34 %), masa kerja > 30 tahun berjumlah 56 orang (49 %).

#### **4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian**

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

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

**Tabel 4.7**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden**

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

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

#### **A. Penyerapan Anggaran (Y)**

Dalam penelitian ini, variabel penyerapan anggaran diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Perbandingan realisasi dengan target realisasi, 2) Realisasi per triwulan, 3) Konsistensi pelaksanaan (kegiatan dan waktu). Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**

### Variabel Penyerapan Anggaran

No	Indikator	Butir Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
				SB	B	CB	KB	TB		
1	Perbandingan Realisasi dengan Target Realisasi	Realisasi anggaran di satker saya telah dilaksanakan sesuai dengan skala prioritas	F	60	55	0	0	0	4,5	Sangat Baik
			%	52	48	0	0	0		
2		Saya selalu melakukan perbandingan antara rencana penarikan dana dengan realisasi anggaran dalam pengevaluasian target penyerapan anggaran	F	47	67	1	0	0	4,4	Sangat Baik
			%	41	58	1	0	0		
3	Realisasi per triwulan	Realisasi penyerapan anggaran belanja di satker saya telah proporsional setiap triwulannya	F	46	63	6	0	0	4,3	Sangat Baik
			%	40	55	5	0	0		
4		Pencapaian realisasi penyerapan anggaran di satker saya setiap triwulan menunjukkan peningkatan yang seimbang	F	50	62	3	0	0	4,4	Sangat Baik
			%	43	54	3	0	0		
5	Konsistensi Pelaksanaan (Kegiatan dan waktu )	Saya melakukan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam RKA/KL satker sesuai dengan jadwal kegiatan yang telah direncanakan	F	39	72	3	1	0	4,3	Sangat Baik
			%	34	63	3	1	0		
6		Saya melakukan Revisi halaman 3 DIPA sesuai dengan jadwal yang ditentukan Apabila terdapat perubahan kegiatan dan realisasi penyerapan yang tidak proporsional	F	40	72	3	0	0	4,3	Sangat Baik
			%	35	63	3	0	0		
7		Saya membuat perencanaan anggaran sesuai dengan sasaran program kegiatan	F	39	71	4	1	0	4,3	Sangat Baik
			%	34	62	3	1	0		
8		Saya membuat laporan realisasi anggaran satker paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya	F	44	70	1	0	0	4,4	Sangat Baik
			%	38	61	1	0	0		
9		Petunjuk Operasional kegiatan ( POK ) di satker saya dibuat sesuai dengan waktu yang ditetapkan	F	47	64	3	0	1	4,4	Sangat Baik
			%	41	56	3	0	1		
10		Realisasi penyerapan anggaran belanja satker saya mencapai 90 %	F	55	54	6	0	0	4,4	Sangat Baik
			%	48	47	5	0	0		

Jumlah rata-rata Mean	4.3	Sangat Baik
-----------------------	-----	-------------

Selanjutnya, dari nilai rata-rata setiap indikator pernyataan pada variabel penyerapan anggaran di atas kemudian dihitung untuk total nilai rata-rata indikator variabel penyerapan anggaran dengan menggunakan rumus Grand Mean, sebagai berikut:

$$Grand\ Mean = \frac{Total\ rata - rata\ hitung}{Jumlah\ Pertanyaan} = \frac{43.3}{10} = 4.33$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai rata-rata pada variabel penyerapan anggaran sebesar 4.33. Oleh karena itu peneliti dapat menyimpulkan bahwa penyerapan anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara dikategorikan sangat baik karena berada pada interval 4.21 – 5.00. Dari deskripsi jawaban responden diketahui bahwa terdapat tanggapan responden sangat baik sebesar 52 % responden yang menyatakan bahwa Realisasi anggaran di satker mereka telah dilaksanakan sesuai dengan skala prioritas pada indikator pertama penyerapan anggaran yaitu pada perbandingan realisasi dengan target realisasi. Hal ini menjelaskan bahwa dalam penyusunan anggaran Polda Sumatera Utara satker dan satwil telah merencanakan anggaran sesuai dengan skala prioritas dimana skala prioritas tersebut merupakan suatu cara atau metode kebijakan yang diambil oleh suatu organisasi dalam hal ini Polda Sumatera Utara untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

## **B. Partisipasi Anggaran (X1)**

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

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Partisipasi Anggaran**

No	Indikator	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
			F	SS	S	CS	KS			TS
1		Saya selalu diundang dalam	F	58	57	0	0	0	4,50	Sangat Sering

	Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran	kegiatan rapat penyusunan anggaran setiap tahun	%	50	50	0	0	0		
2		Dalam penyusunan anggaran, program dan kegiatan semua pihak selalu dilibatkan	F	44	71	0	0	0	4,38	Sangat Sering
			%	38	62	0	0	0		
3	Kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran	Saya selalu memberikan informasi/ usulan dalam penyusunan anggaran	F	46	69	0	0	0	4,43	Sering
				%	40	60	0	0	0	
4		Saya merasakan kontribusi yang sangat besar dari semua pihak dalam penyusunan anggaran	F	51	63	1	0	0	4,43	Sangat Sering
				%	44	55	1	0	0	
5	Pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final	Usulan anggaran yang saya usulkan terdapat dalam anggaran akhir (Pagu Anggaran)	F	42	73	0	0	0	4,37	Sangat Sering
				%	37	63	0	0	0	
6	Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun	Saya melakukan revisi anggaran karena adanya kegiatan yang tidak terdukung	F	49	66	0	0	0	4,44	Sangat Sering
				%	43	57	0	0	0	
7		Saya melakukan revisi anggaran karena adanya kebijakan pimpinan / Intruksi pejabat yang berwenang	F	41	74	0	0	0	4,42	Sangat Sering
				%	36	64	0	0	0	
8		Saya melakukan revisi anggaran	F	46	66	3	0	0	4,40	Sangat Sering



		ketika terdapat pagu anggaran yang kurang atau berlebih.	%	40	57	3	0	0		
9	Frekuensi mendiskusikan usulan anggaran kepada Atasan	Saya memberikan pengajuan usulan revisi anggaran setiap triwulan.	F	44	68	2	0	1	4,37	Sangat Sering
			%	38	59	2	0	1		
10		Saya merevisi anggaran lebih dari tiga kali dalam setahun	F	52	62	1	0	0	4,36	Sangat Sering
			%	45	54	1	0	0		
11	Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran	Saya tidak menyerahkan sepenuhnya pembuatan usulan anggaran satker kepada pengembalian fungsi perencanaan	F	51	63	0	0	1	4,34	Sangat Sering
			%	44	55	0	0	1		
12		Saya meminta pendapat atau usulan dari setiap kepala bagian/unit dalam penyusunan anggaran	F	53	57	5	0	0	4,42	Sangat Sering
			%	46	50	4	0	0		
Jumlah rata-rata Mean									4,4	Sangat Sering

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari nilai rata-rata setiap indikator pernyataan pada variabel partisipasi anggaran di atas kemudian dihitung untuk total nilai rata-rata indikator variabel partisipasi anggaran dengan menggunakan rumus Grand Mean, sebagai berikut:

$$Grand\ Mean = \frac{Total\ rata - rata\ hitung}{Jumlah\ Pertanyaan} = \frac{52,8}{12} = 4,4$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai rata-rata pada variabel partisipasi anggaran sebesar 4,4. Oleh karena itu peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan partisipasi anggaran pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara dikategorikan sangat sering karena berada pada interval 4,21 – 5,00.

Dari deskripsi jawaban responden diketahui bahwa terdapat tanggapan responden sangat sering sebesar 50 % responden yang menyatakan bahwa mereka selalu diundang dalam kegiatan rapat penyusunan anggaran setiap tahun pada indikator pertama partisipasi anggaran yaitu keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa Polda Sumatera Utara telah melibatkan pengemban fungsi perencanaan mulai dari menajer level bawah sampai pada level teratas (bottom-up) dalam penyusunan anggaran, misalnya dengan mengadakan rapat musyawarah rencana pembangunan (Musrenbang) yang dihadiri oleh anggota pengembang fungsi perencanaan di jajaran Polda Sumut untuk mengusung kebijakan dan strategi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Polri pada tahun berikutnya.

Dengan adanya partisipasi yang bersifat Bottom-Up diharapkan estimasi anggaran yang dibuat akan lebih akurat dan andal, pengemban fungsi perencanaan Satker dan Satwil diakui sebagai anggota tim yang pandangan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak sehingga dapat menciptakan adanya komitmen yang tinggi bagi personil pengemban fungsi perencanaan

dalam menjalankan tugas.

### C. Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)

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

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kompetensi sumber daya manusia**

No	Indikator	Butir Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
				SB	B	CB	KB	TB		
1	Pengetahuan (Knowledge)	Saya tidak memiliki pengetahuan atau latar belakang pendidikan sesuai bidang pekerjaan saya sehingga saya sedikit kesulitan dalam melakukan tugas	F	64	50	1	0	0	4,54	Sangat Baik
			%	56	43	1	0	0		
2		Pengetahuan yang saya miliki dalam mengelola anggaran tercermin dari banyak dan lamanya pengalaman kerja saya di bidang perencanaan dan pengelolaan anggaran	F	43	72	0	0	0	4,37	Sangat Baik
			%	37	63	0	0	0		
3		Saya berpedoman pada	F	37	76	1	1	0	4,29	Sangat Baik

		Sistem Operasional Prosedur (SOP) dan Peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas.	%	32	66	1	1	0		
4		Pemahaman tentang SOP dan Peraturan yang saya miliki dapat meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan saya	F	49	66	0	0	0	4,42	Sangat Baik
			%	43	57	0	0	0		
5	Kemampuan (Skill)	Keahlian yang saya miliki mengakibatkan saya diberi kewenangan lebih	F	46	66	2	1	0	4,36	Sangat Baik
			%	40	57	2	1	0		
6		Keahlian yang saya miliki saya terapkan dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsi yang diemban.	F	48	67	0	0	0	4,41	Sangat Baik
				%	42	58	0	0	0	
7		Saya mampu menggunakan teknologi dalam menunjang pekerjaan saya.	F	44	66	2	3	0	4,31	Baik
				%	38	57	2	3	0	
8		Saya melakukan inovasi dalam pekerjaan saya agar pekerjaan saya lebih efektif dan efisien	F	74	40	1	0	0	4,63	Sangat Baik
				%	64	35	1	0	0	
9	Sikap (Attitude)	Saya bekerja dengan mengedepankan etika dan kode etik sebagai seorang pegawai	F	46	63	5	1	0	4,33	Sangat Baik
				%	40	55	4	1	0	
10		Saya selalu disiplin dalam melaksanakan pekerjaan saya sehari-hari	F	35	79	1	0	0	4,29	Sangat Baik
				%	30	69	1	0	0	
11		Saya dengan senang	F	39	74	2	0	0	4,32	Sangat Baik

		hati melakukan pengembangan kemampuan yang saya miliki untuk menunjang kualitas	%	34	64	2	0	0		
Jumlah nilai rata-rata Mean									4,4	Sangat Baik

Nilai rata-rata setiap indikator pernyataan pada variabel kompetensi sumber daya manusia di atas kemudian dihitung untuk total nilai rata-rata indikator variabel kompetensi sumber daya manusia dengan menggunakan rumus Grand Mean, sebagai berikut:

$$Grand\ Mean = \frac{Total\ rata - rata\ hitung}{Jumlah\ Pertanyaan} = \frac{48.27}{11} = 4.4$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai rata-rata pada variabel kompetensi sumber daya manusia sebesar 4.4. Oleh karena itu peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara dikategorikan sangat baik karena berada pada interval 4.25 – 5,00.

Dari deskripsi jawaban responden tertinggi diketahui bahwa terdapat tanggapan rata rata responden sangat baik atas pernyataan yang menyatakan mereka melakukan inovasi dalam pekerjaan mereka agar pekerjaan mereka lebih efektif dan efisien pada indikator ke tiga kompetensi SDM yaitu kemampuan (Skill).

Inovasi adalah suatu contoh dimana suatu kreativitas, daya cipta dan inisiatif kuat dapat menghasilkan suatu yang secara materil jauh lebih baik daripada penemuan sebelumnya. Salah satu tujuan inovasi adalah untuk meningkatkan produktivitas. Dengan menerapkan inovasi, pegawai dapat mengerjakan banyak hal

atau menghasilkan output dalam waktu yang singkat (efisiensi). Dengan adanya inovasi yang sangat baik oleh pengemban fungsi perencanaan Poldasumut dapat meningkatkan kompetensi SDM. Semakin kompeten sumber daya manusia maka semakin baik pula kinerjanya dalam merealisasikan anggaran, sehingga anggaran dapat terealisasi secara proporsional dan tujuan organisasi dapat dicapai.

#### D. Komitmen organisasi (Z)

Dalam penelitian ini, variabel Komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Komitmen Afektif, 2) Komitmen Normatif, 3) Komitmen berkelanjutan, Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Rendah), 2 (Rendah), 3 (Cukup Tinggi), 4 (Tinggi) dan 5 (Sangat Tinggi). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Komitmen organisasi**

No	Indikator	Butir Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
				ST	T	C T	R	S R		
1	Affective Commitment	Saya merasa bagian dari keluarga di instansi/organisasi tempat saya bekerja	F	42	65	4	3	1	4,25	Sangat Tinggi
			%	37	57	3	3	1		
2		Saya merasa bahagia	F	31	74	2	7	1	4,10	Tinggi

		menghabiskan karir di instansi/ organisasi ini	%	27	64	2	6	1		
3		Saya mendukung setiap kebijakan pimpinan demi tercapainya tujuan organisasi	F	21	78	3	12	1	3,9	Tinggi
			%	18	68	3	10	1		
4	Normative Commitment	Saya merasa menjalankan bidang pekerjaan saya hanya karena saya merasa tidak enak hati kepada teman-teman saya yang telah melaksanakan tugas dengan baik	F	30	79	0	6	0	4,15	Tinggi
			%	26	69	0	5	0		
5		Saya memilih untuk tetap berada di bidang pekerjaan saya saat ini karena saya merasa organisasi ini banyak berjasa dalam kehidupan saya	F	26	82	0	7	0	4,10	Tinggi
			%	23	71	0	6	0		
6		Ketidak pantasan	F	45	66	3	1	0	4,34	Sangat Tinggi

		saya untuk meninggalkan bidang pekerjaan saya saat ini karena saya mendapatkan banyak teman yang selalu peduli dengan saya sejak bergabung disini.	%	39	57	3	1	0		
7	Continuence Commitment	Saya merasa sulit meninggalkan instansi/ organisasi ini karena telah cukup lama berkarir dibagian ini	F	57	58	0	0	0	4,49	Sangat Tinggi
			%	50	50	0	0	0		
8		Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini merupakan yang terbaik diantara bidang pekerjaan yang lain karena harapan-harapan saya selalu terpenuhi disini	F	49	64	2	0	0	4,40	Sangat Tinggi
			%	43	56	2	0	0		
9		Saya merasa harus bertahan dibidang pekerjaan saya saat ini karena merasa lebih dihargai dimasyarakat	F	60	52	2	1	0	4,48	Sangat Tinggi
			%	52	45	2	1	0		
Jumlah nilai rata-rata Mean									3,74	Tinggi



Berdasarkan tabel 4.11. diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan variabel Komitmen Organisasi yang dikategorikan berdasarkan rata-rata jawaban responden yang dihitung menggunakan rumus mean. Dari nilai rata-rata setiap indikator pernyataan pada variabel komitmen organisasi diatas kemudian dihitung untuk total nilai rata-rata indikator variabel komitmen organisasi dengan menggunakan rumus Grand Mean, sebagai berikut:

$$Grand\ Mean = \frac{Total\ rata - rata\ hitung}{Jumlah\ Pertanyaan} = \frac{33,72}{9} = 3,74$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai rata-rata pada variabel komitmen organisasi sebesar 4,253. Oleh karena itu peneliti dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara dikategorikan sangat tinggi karena berada pada interval 4,25-5,00.

Dari deskripsi jawaban responden diketahui bahwa terdapat tanggapan responden sangat tinggi sebesar 50% responden yang menyatakan bahwa mereka merasa sulit meninggalkan instansi/ organisasi ini karena telah cukup lama berkarir dibagian ini pada indikator ke tiga komitmen organisasi yaitu Continuence Commitment. Hal ini menunjukkan bahwa personil pengemban fungsi perencanaan anggaran Polda Sumut memiliki masa kerja yang cukup lama yang dibuktikan dengan hasil data responden yaitu sebanyak 49% responden memiliki masa kerja > 30 tahun.

Masa kerja merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan, dengan masa kerja yang tinggi

diharapkan seorang pegawai memiliki sikap kerja yang bertambah maju kearah yang positif dan memiliki kecakapan (pengetahuan) kerja yang bertambah baik serta memiliki ketrampilan kerja yang bertambah dalam kualitas dan kuantitas. Dengan demikian semakin tinggi masa kerja seorang pegawai maka akan semakin cakap pegawai tersebut dalam bekerja dan semakin mudah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4.1.5. Hasil Pengujian SEM PLS**

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

##### **4.1.5.1 Analisis *Outer Model***

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

##### **a. *Convergent Validity***

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau

*component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

### 1. *Convergent Validity* Pada Partisipasi Anggaran

Indikator konstruk pada variabel perencanaan anggaran berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel Tabel 4.12.**  
**Convergent Validity Partisipasi Anggaran**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0.641	0,50	Memenuhi
X1.2	0.710	0,50	Memenuhi
X1.3	0.640	0,50	Memenuhi
X1.4	0.737	0,50	Memenuhi
X1.5	0.772	0,50	Memenuhi
X1.6	0.751	0,50	Memenuhi
X1.7	0.744	0,50	Memenuhi
X1.8	0.655	0,50	Memenuhi
X1.9	0.709	0,50	Memenuhi
X1.10	0.632	0,50	Memenuhi

X1.11	0.758	0,50	Memenuhi
X1.12	0,711	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

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

Indikator konstruk pada variabel kompetensi sumber daya manusia berjumlah 11 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel Tabel 4.13.**  
**Convergent Validity Kompetensi Sumber Daya Manusia**

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X2.1	0.794	0,50	Memenuhi
X2.2	0.705	0,50	Memenuhi
X2.3	0.765	0,50	Memenuhi
X2.4	0.718	0,50	Memenuhi
X2.5	0.776	0,50	Memenuhi
X2.6	0.740	0,50	Memenuhi
X2.7	0.769	0,50	Memenuhi
X2.8	0.786	0,50	Memenuhi
X2.9	0.708	0,50	Memenuhi
X2.10	0.765	0,50	Memenuhi
X2.11	0.693	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

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

Indikator konstruk pada variable komitmen organisasi berjumlah 9 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel Tabel 4.14.**  
**Convergent Validity Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Loadig Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
Z.1	0.711	0,50	Memenuhi
Z.2	0.748	0,50	Memenuhi
Z.3	0.773	0,50	Memenuhi
Z.4	0.718	0,50	Memenuhi
Z.5	0.777	0,50	Memenuhi
Z.6	0.803	0,50	Memenuhi
Z.7	0.761	0,50	Memenuhi
Z.8	0.706	0,50	Memenuhi
Z.9	0.633	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

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

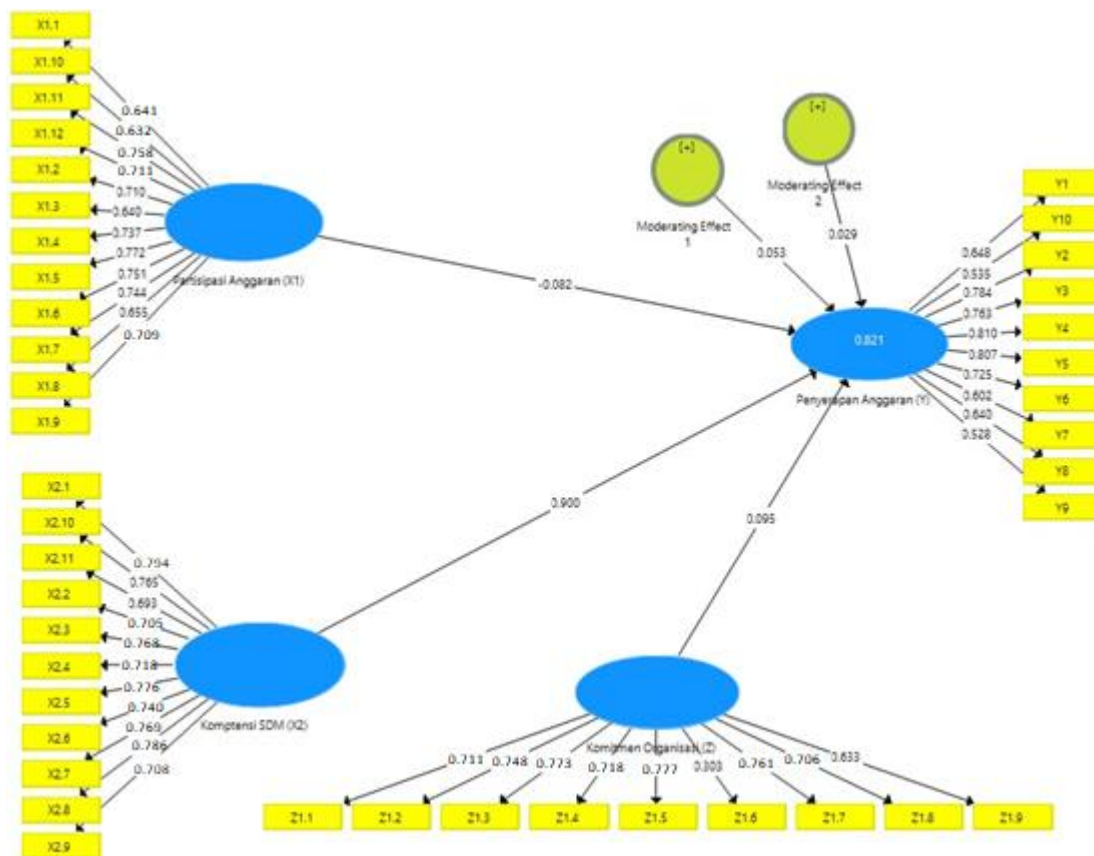
Indikator konstruk pada variabel penyerapan anggaran berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel Tabel 4.15.**  
**Convergent Validity Penyerapan Anggaran**

<b>Indikator</b>	<b>Loadig Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
Y1	0.648	0,50	Memenuhi
Y2	0.784	0,50	Memenuhi
Y3	0.763	0,50	Memenuhi
Y4	0.810	0,50	Memenuhi
Y5	0.807	0,50	Memenuhi
Y6	0.725	0,50	Memenuhi
Y7	0.602	0,50	Memenuhi
Y8	0.640	0,50	Memenuhi
Y9	0.528	0,50	Memenuhi
Y10	0.535	0,50	Memenuhi

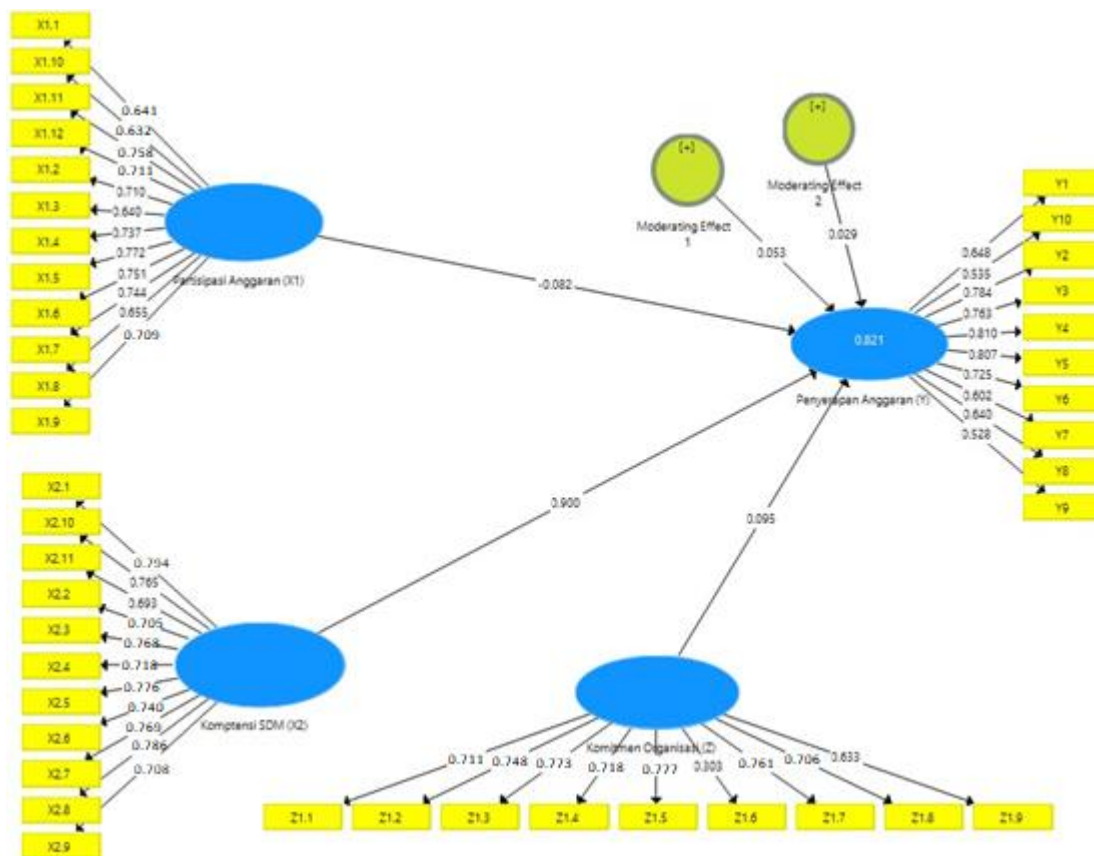
Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

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



**Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS sumber: Diolah oleh penulis 2021**

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



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

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

b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan



variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.16**  
***Cross Loading***

	Komitmen Organisasi (Z)	Komptensi SDM (X2)	Partisipasi Anggaran (X1)	Penyerapan Anggaran (Y)
X1.1	0,653	0,548	0.641	0,705
X1.2	0.605	0.705	0.710	0.700
X1.3	0.621	0.614	0.640	0.619
X1.4	0.562	0.716	0.737	0.608
X1.5	0.648	0.761	0.772	0.701
X1.6	0.585	0.736	0.751	0.745
X1.7	0.676	0.602	0.744	0.682
X1.8	0.611	0.619	0.655	0.655
X1.9	0,485	0,612	0.709	0,520
X1.10	0,565	0,522	0.632	0,559
X1.11	0,588	0,686	0.758	0,562
X1.12	0,674	0,587	0,711	0,684
X2.1	0,502	0.794	0.621	0.570
X2.2	0,609	0.705	0.562	0.688
X2.3	0,664	0.765	0.648	0.551
X2.4	0,658	0.718	0.585	0.502
X2.5	0,649	0.776	0.676	0.509
X2.6	0,653	0.740	0.611	0.537
X2.7	0,548	0.769	0,485	0.658
X2.8	0,624	0.786	0,565	0.570
X2.9	0.747	0.708	0.771	0.655
X2.10	0.746	0.765	0.716	0.640
X2.11	0.798	0.693	0.776	0.670
Y1	0.617	0.502	0.560	0.640
Y2	0.773	0.589	0.694	0.787
Y3	0.706	0.553	0.717	0.757
Y4	0.740	0.700	0.750	0.815
Y5	0.760	0.570	0.785	0.800
Y6	0.730	0.688	0.711	0.735
Y7	0.513	0.551	0.545	0.593
Y8	0.627	0.502	0.565	0.653
Y.9	0.501	0.509	0.512	0.514

Y.10	0.522	0.537	0.529	0.543
Z1.1	0.711	0.658	0.562	0.736
Z1.2	0.748	0.515	0.530	0.522
Z1.3	0.773	0.555	0.272	0.749
Z1.4	0.718	0,437	0,416	0,416
Z1.5	0.777	0,233	0,481	0,488
Z1.6	0.803	0,647	0,416	0,606
Z1.7	0.761	0,736	0,503	0,295
Z1.8	0.706	0,578	0,424	0,233
Z1.9	0.633	0,470	0,569	0,248

Sumber diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.16 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

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

**Tabel 4.17**  
***Average Varianed Extracted (AVE)***

	(AVE)
Komitmen Organisasi (Z)	0.543
Kompetensi SDM (X2)	0.859
Partisipasi Anggaran (X1)	0.522
Penyerapan Anggaran (Y)	0.578

Berdasarkan Tabel 4.17 diketahui nilai AVE variabel kompetensi sumber daya manusia, partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran  $> 0,5$ , maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

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

**Tabel 4.18**  
***Composite Reliability***

	Composite Reliability
Komitmen Organisasi (Z)	0.884
Kompetensi SDM (X2)	0.859
Partisipasi Anggaran (X1)	0.900
Penyerapan Anggaran (Y)	0.896

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.18 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

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

**Tabel 4.19**  
***Cronbach Alpha***

	Cronbach's Alpha
Komitmen Organisasi (Z)	0.754
Kompetensi SDM (X2)	0.852
Partisipasi Anggaran (X1)	0.875
Penyerapan Anggaran (Y)	0.756

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

e. *Estimation Weight*

*Estimation weight* menunjukkan bahwa pengukuran formatif antar variabel harus memiliki nilai signifikan. Nilai signifikansi variabel

biasanya  $< 0,05$  namun, pada signifikansi nilai *weight* memperbolehkan nilai  $< 0,2$  (ghozali:43)

**Tabel 4.20**  
***Estimation Weight***

<b>Variabel</b>	<b><i>P Values</i></b>
Komitmen Organisasi (Z)	0,074
Kompetensi SDM (X2)	0,024
Partisipasi Anggaran (X1)	0,047
Penyerapan Anggaran (Y)	0,079

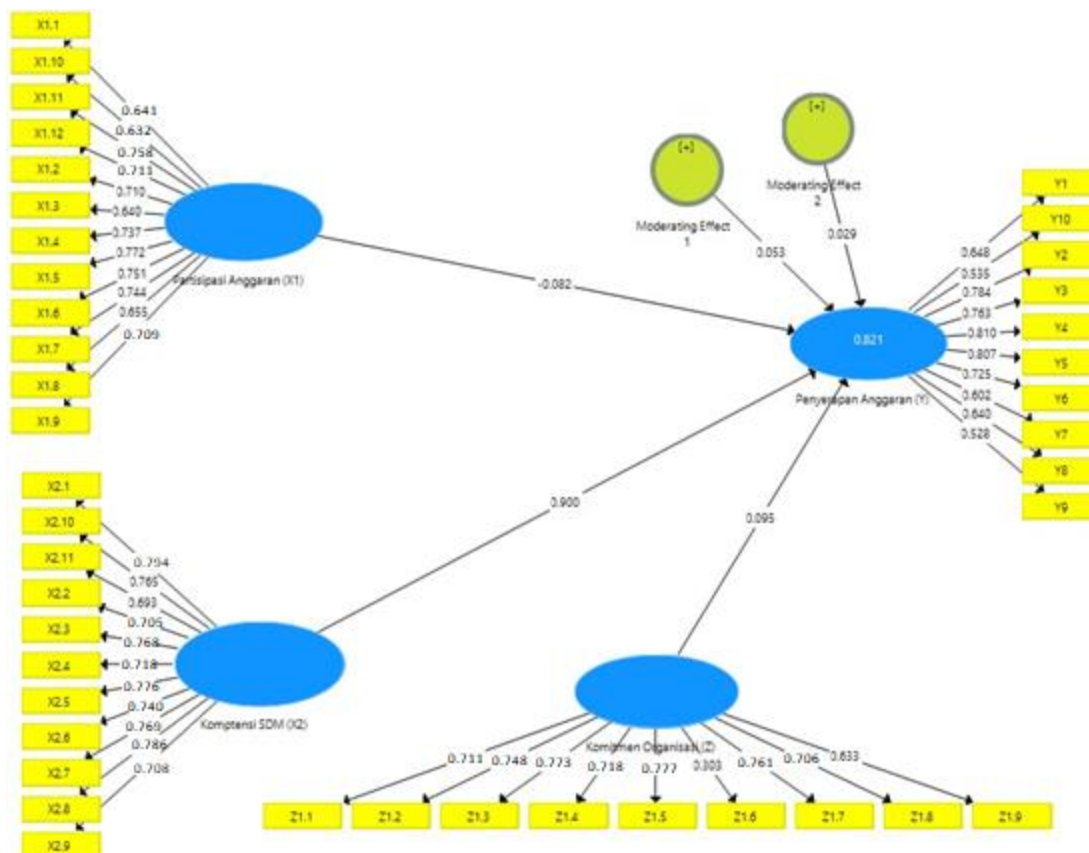
Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.20 dinyatakan bahwa nilai penyerapan anggaran terbesar adalah 0,079 dengan *estimation weight* minimal nilai *probability*  $< 0,2$  maka variabel penelitian ini memiliki nilai estimasi model pengukuran formatif yang signifikan

#### **4.1.5.2. Analisis *Inner Model***

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

## a. Uji Path Coefficient



Gambar 4.3. Uji Path Coefficient

Tabel 4.21

## Pengaruh Langsung dan Moderating

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Coefficient	r	%
Kompetensi SDM (X2) -> Penyerapan Anggaran (Y)	4.787	0.000	0,057	0,003249	0,32
Moderating Effect (1) --> Penyerapan Anggaran (Y)	5.230	0.000	0,009	0,000081	0,01
Moderating Effect (2) --> Penyerapan Anggaran (Y)	7.117	0.000	0,05	0,0025	0,25
Partisipasi Anggaran (X1) -> Penyerapan Anggaran (Y)	4.968	0.000	0,949	0,900601	90,06
Total				0,906	90,64

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.3 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel partisipasi anggaran-penyerapan anggaran sebesar 4.968, kompetensi SDM- penyerapan anggaran sebesar 4.787. moderating effect 1 yaitu partisipasi anggaran – komitmen organisasi – penyerapan anggaran sebesar 5,230 dan moderating effect 2 yaitu kompetensi anggaran- komitmen organisasi-penyerapan anggaran sebesar 7,117. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini yaitu pengaruh partisipasi anggaran - kompetensi SDM - penyerapan anggaran menunjukkan arah yang positif.

*b. Uji Goodness of Fit*

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

**Tabel 4.22**  
***R-Square***

	R Square
Penyerapan Anggaran	0.906

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.22 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.906 untuk variabel penyerapan anggaran. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran dan kompetensi SDM, hanya mampu

menjelaskan varian penyerapan anggaran sekitar 90,6%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.23**

**Nilai Coeficient**

	Coeficient	R	%
Kompetensi SDM (X2) -> Penyerapan Anggaran (Y)	0,057	0,003249	0,32
Moderating Effect 1 -> Penyerapan Anggaran (Y)	0,009	0,000081	0,01
Moderating Effect 2 -> Penyerapan Anggaran (Y)	0,05	0,0025	0,25
Partisipasi Anggaran (X1) -> Penyerapan Anggaran (Y)	0,949	0,900601	90,06
Total		0,906	90.64

**4.1.6. Hasil Uji Hipotesis**

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



**Tabel 4.24**  
**T-Statistics dan P-Values**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Partisipasi Anggaran (X1) -> Penyerapan Anggaran (Y)	4.968	0.000
Kompetensi SDM (X2) -> Penyerapan Anggaran (Y)	4.787	0.000
Moderating Effect 1 -> Penyerapan Anggaran (Y)	5.230	0.000
Moderating Effect 2 -> Penyerapan Anggaran (Y)	7.117	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.24 Nilai *t-statistic* sebesar  $4.968 > 1,98$  dan *P-value*  $0.000 < 0,05$  menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.24 Nilai *t-statistic* sebesar  $4.787 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.24 Nilai *t-statistic* sebesar  $5.230 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis ketiga “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.19 Nilai *t-statistic* sebesar  $7.117 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis keempat “diterima”.

## 4.2 Pembahasan Penelitian

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

#### **4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Penyerapan anggaran (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh kearah positif terhadap penyerapan anggaran dimana nilai T- Statistic sebesar  $4,968 > 1,98$  dan P- Value  $0,000 < 0,5$  oleh karena itu diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama “diterima”.

Dalam penelitian ini, Partisipasi anggaran diukur dengan 6 indikator yaitu 1) keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran, 2) kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran, 3) pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final, 4) alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun, 5) frekuensi mendiskusikan usulan anggaran kepada atasan, 6) frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran. Berdasarkan hasil outer Loading masing-masing indikator diketahui bahwa outer loading partisipasi anggaran tertinggi terdapat pada indikator pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final yaitu sebesar 0,772. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran dipengaruhi oleh indikator pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final dimana diketahui terdapat 37 % responden yang memberikan jawaban sangat sering dan 63% responden yang memberikan jawaban sering untuk pernyataan usulan anggaran yang diusulkan terdapat dalam anggaran akhir (pagu anggaran). Hal ini menunjukkan bahwa hasil optimalisasi partisipasi anggaran yang dibuat dengan kerjasama, keterlibatan yang baik dari seluruh tingkatan manajemen dalam hal pengusulan anggaran diharapkan dapat meningkatkan penyerapan anggaran

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran juga terlihat pada outer loading terendah yang terdapat indikator frekuensi mendiskusikan usulan anggaran kepada atasan menghasilkan nilai sebesar 0,632, dimana diketahui terdapat responden yang memberikan jawaban sangat sering (SS) atas pernyataan saya selalu memberikan informasi atau usulan dalam penyusunan anggaran dimana terdapat 45% responden menjawab sangat sering dan 54% responden menjawab sering untuk pernyataan saya merevisi anggaran lebih dari tiga kali dalam setahun. Hal ini menunjukkan bahwa seringnya pengembalian fungsi perencanaan melakukan revisi anggaran disebabkan karena perencanaan anggaran yang kurang baik dalam hal penyusunan rencana penarikan dana. Penyusunan rencana penarikan dana yang selalu copy paste yang dilakukan oleh pengembalian fungsi perencanaan mengakibatkan timbulnya perbedaan antara rencana yang disusun dengan realisasinya baik terkait jumlah ataupun waktu pelaksanaannya sehingga revisi sering terjadi. Dalam adanya proses dalam melengkapi dokumen anggaran apabila terjadi revisi tersebut maka dampaknya akan berakibat pada terlambatnya proses penyerapan anggaran.

Outer Loading terendah kedua terdapat pada indikator kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran yang menunjukkan nilai 0,640. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator tersebut, diketahui terdapat 40% responden yang memberikan jawaban sangat sering (SS) dan 60% responden yang menjawab sering (S) atas pernyataan saya selalu memberikan informasi atau usulan dalam penyusunan anggaran. Namun ditemukannya permasalahan yang terjadi yaitu terlambatnya usulan kebutuhan anggaran dari satuan

kerja karena proses usulan kebutuhan anggaran masih bersifat offline. Hal ini menunjukkan bahwa pengemban fungsi perencanaan Polda Sumut walaupun kadang terjadi keterlambatan usulan kebutuhan anggaran dari satuan kerja karena proses usulan kebutuhan anggaran masih bersifat offline namun pengemban fungsi perencanaan Polda Sumut telah berpartisipasi dalam memberikan usulan dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut dapat memudahkan penyusunan program kerja pada Polda Sumut sehingga setiap satker dan satwil dapat mengetahui fungsi dari setiap program yang telah direncanakan dan dapat lebih mudah dalam merealisasikanya sehingga dengan demikian akan tercapai penyerapan anggaran yang optimal.

Semakin baik partisipasi penyusunan anggaran akan memaksimalkan penyerapan anggaran dimana motivasi manajer level bawah dan menengah pada umumnya lebih tinggi karena terdapat rasa dihargai oleh pimpinan karena diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Perkiraan yang dibuat dalam anggaran akan lebih akurat karena terdapat keterlibatan manajer level bawah dan menengah yang cenderung mengetahui kegiatan operasi sehari – hari.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Latuheru (2015), Wibowo (2019) dan Nugraha (2016) yang menyatakan bahwa faktor partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

#### **4.2.2. Pengaruh Kompetensi sumber daya manusia (X2) Terhadap Penyerapan anggaran (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh kearah positif terhadap penyerapan anggaran dimana Nilai *t-statistic* sebesar  $4.787 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua “diterima”. Hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Dalam penelitian ini, kompetensi sumber daya manusia diukur dalam tiga indikator yaitu pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Berdasarkan hasil *outer loading* masing-masing indikator diketahui bahwa *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator pengetahuan (*knowledge*) yaitu sebesar 0,794. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator pengetahuan (*knowledge*) diketahui bahwa sebanyak 64 responden (56%) menyatakan sangat baik pada pernyataan “ tidak memiliki pengetahuan atau latar belakang pendidikan sesuai bidang pekerjaan sehingga mengalami kesulitan dalam melakukan tugas“.

Dari hasil deskripsi responden diketahui sebanyak 30 responden (26%) personil pengemban fungsi perencanaan Polda Sumut yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi akuntansi dan sebanyak 85 % responden yang memiliki latar belakang pendidikan lain-lain . Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia pada di bidang perencanaan di Polda Sumut masih belum sesuai dengan

yang diharapkan sehingga kurang memperlihatkan kesanggupan pegawai dalam penyusunan anggaran dan mengambil keputusan yang cepat dan tepat.

Outer loading terendah terdapat pada indikator sikap ( Attitude ) yaitu sebesar 0,693. Dari hasil penelitian deskriptif atas tanggapan responden mengenai indikator sikap (Attitude) diketahui bahwa sebanyak 34 % responden menjawab sangat baik dan 64% menjawab baik untuk pernyataan dengan senang hati melakukan pengembangan kemampuan yang dimiliki untuk menunjang kualitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan personil dapat dilakukan dengan pelatihan pengembangan fungsi sesuai dengan tugas pokok yang diemban. Dengan adanya pelatihan pengembangan fungsi tersebut kemampuan personil Polda Sumut dibidang perencanaan anggaran akan lebih berkompeten dan dapat mempermudah pekerjaan mereka dalam pencapaian target penyerapan anggaran sehingga tujuan program akan berjalan dengan baik pula.

Menurut Edi (2017) sumber daya manusia memang merupakan salah satu elemen yang penting dalam organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi akan menentukan kemampuan organisasi terhadap pencapaian tujuannya. Dalam sebuah organisasi, kedudukan manusia merupakan unsur utama yang memiliki karakteristik seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman. Komponen komponen karakteristik semacam inilah yang kemudian membentuk perilaku seseorang dan akan menggerakkan serta membawa organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2012).

Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang kurang kompeten akan berakibat pada menurunnya pencapaian tujuan organisasi.

Thoha (2012) menegaskan bahwa organisasi pemerintah yang memiliki sumber daya manusia di bawah kapasitas atau belum memadai sangat berefek pada kinerja pemerintah itu sendiri, seperti tidak tercapainya target penyerapan anggaran yang direncanakan. Kompetensi sumber daya memang memiliki peran penting terhadap tingkat penyerapan anggaran. Semakin kompeten sumber daya manusia maka semakin baik pula kinerjanya dalam merealisasikan anggaran, sehingga anggaran dapat terealisasi secara proporsional dan tujuan anggaran dapat dicapai (Zarinah, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sirin, dkk (2020), Laka, dkk (2017) dan Nugroho dan Alfariji (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Sofianto (2021) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kepolisian Daerah Sumatera Utara dimana perbedaan hasil penelitian tersebut dengan hasil penelitian ini disebabkan oleh indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi sumber daya manusia berbeda dengan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dimana penelitian ini hanya menggunakan 3 dari 6 indikator kompetensi sumber daya manusia yang ada yaitu knowledge, skill dan attitude yang sifatnya visible atau dapat lebih mudah dilihat (Sofio Francesco: 1999).

#### **4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Partisipasi Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan Nilai *t-statistic* sebesar  $5.230 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis ketiga “diterima”. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Dari hasil *outer loading* pada nilai tiga indikator komitmen organisasi menunjukkan nilai yang cukup signifikan yaitu  $> 0,7$  yang artinya komitmen organisasi yang dimiliki personil pengembalian fungsi perencanaan mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Nilai *outer loading* partisipasi anggaran tertinggi terdapat pada indikator pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final dengan nilai 0.772 dengan deskripsi jawaban responden usulan anggaran yang diusulkan terdapat dalam anggaran akhir (Pagu Anggaran) dengan 37 % responden menjawab pernyataan sangat sering.

Nilai *outer loading* komitmen organisasi tertinggi terdapat pada indikator *normative commitment* dengan nilai 0.803 dengan deskripsi jawaban responden yang menyatakan bahwa ketidak pantasan saya untuk meninggalkan bidang pekerjaan saya saat ini karena saya mendapatkan banyak teman yang selalu peduli dengan saya



sejak bergabung disini dengan 39 % responden menjawab sangat tinggi dan 57% menjawab tinggi.

Merujuk pada outer loading tertinggi tersebut, menunjukkan bahwa pencapaian realisasi penyerapan anggaran di Polda Sumut akan mengalami peningkatan yang seimbang apabila personil merasakan adanya kenyamanan dilingkungan kerja misalnya dengan adanya tingkat kepedulian yang tinggi antara satu personil dengan personil yang lain, Suasana kerja yang nyaman tersebut akan menumbuhkan partisipasi yang tinggi bagi pengemban fungsi perencanaan anggaran untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan akan berdampak pada usulan anggaran yang mereka usulkan.

Terdapat hasil berbeda yang ditunjukkan pada penelitian Seftianova dan Adam (2013) dan Rifai, dkk (2016) yang menyatakan akurasi partisipasi tidak berpengaruh terhadap kualitas penyerapan anggaran baik dari segi tingkat penyerapan anggaran maupun proporsionalitas penyerapan anggaran antar periode.

Jumarny (2019) menjelaskan bahwa hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan penyerapan anggaran berbeda dari satu situasi dengan situasi lainnya sehingga menyebabkan perbedaan hasil penelitian. Bastian (2013) mengungkapkan bahwa untuk merekonsiliasi perbedaan tersebut diperlukan suatu pendekatan yang bersifat situasional. Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa setiap kondisi yang melibatkan individu-individu dan organisasi dalam pencapaian tujuan maka akan bergantung pada berbagai faktor yang saling mempengaruhi (Thoha, 2012).

Pendekatan kontingensi dalam teori perilaku organisasi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifannya. Hal tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi terhadap tingkat penyerapan anggaran.

#### **4.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasi Memoderasi Kompetensi SDM Terhadap Penyerapan Anggaran.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran yang dinilai dengan Nilai *t-statistic* sebesar  $7.117 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis keempat “diterima”. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

Dari hasil outer loading pada nilai tiga indikator komitmen organisasi menunjukkan nilai yang cukup signifikan yaitu  $> 0,7$  yang artinya komitmen organisasi yang dimiliki personil pengemban fungsi perencanaan pada Polda Sumut mampu memperkuat pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

Nilai outer loading komitmen organisasi tertinggi terdapat pada indikator *normative commitment* dengan nilai 0.803 dengan deskripsi jawaban responden yang menyatakan bahwa ketidak pantasan saya untuk meninggalkan bidang pekerjaan saya saat ini karena saya mendapatkan banyak teman yang selalu peduli dengan saya

sejak bergabung disini dengan 39 % responden menjawab sangat tinggi dan 57 % menjawab tinggi.

Nilai outer Loading penyerapan anggaran tertinggi terdapat pada indikator realisasi per triwulan dengan nilai 0.815 dengan deskripsi jawaban responden yang menyatakan bahwa pencapaian realisasi penyerapan disatker saya setiap triwulan menunjukkan peningkatan yang seimbang dengan 43% responden menjawab sangat baik dan 54 % menjawab baik. Sedangkan nilai outer loading penyerapan anggaran terendah terdapat pada indikator konsistensi pelaksanaan ( kegiatan dan waktu ) dengan nilai 0.514 dengan deskripsi jawaban responden yang menyatakan bahwa Petunjuk Kegiatan Operasional (POK) disatker saya dibuat sesuai dengan waktu yang ditetapkan sebanyak 41 % responden menjawab sangat baik.

Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian realisasi penyerapan anggaran di Polda Sumut akan mengalami peningkatan yang seimbang apabila personil merasakan adanya kenyamanan dilingkungan kerja misalnya dengan adanya tingkat kepedulian yang tinggi antara satu personil dengan personil yang lain. Suasana kerja yang nyaman tersebut akan menumbuhkan integritas ( sikap mental ) yang tinggi bagi personil pengemban fungsi perencanaan Polda Sumut. Sikap mental yang tinggi pada personil pengemban fungsi perencanaan Polda Sumut dibuktikan dari hasil deskripsi responden yang menunjukkan bahwa 70% personil pengemban fungsi perencanaan adalah Polri dimana seorang Polri dituntut dan ditempa untuk bekerja dengan mengedepankan etika dan kode etik sebagai seorang aparatur negara yang bertugas sebagai pengayom dan pelayan masyarakat. Namun Pada kenyataannya komitmen

yang dimiliki pengemban fungsi perencanaan relative masih rendah dimana hasil observasi pada personil tersebut bahwa mereka memandang bidang pekerjaan ini bukan tempat favorit, rendahnya motivasi personil dalam bekerja, kurangnya pengalaman dalam bekerja dibidang perencanaan serta kurangnya minat dan bakat personil pengemban fungsi perencanaan tentu secara tidak langsung akan memberikan dampak terhadap komitmen organisasi sehingga mempengaruhi aktivitas kerja pegawai/personil yang berakhir pada rendahnya penyerapan anggaran di Kepolisian Daerah Sumatera Utara

Menurut Sunyoto (2015:38) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis anatara pegawai dan atasan. Hubungan kerja yang harmonis tanpa saling intrik diantara sesama rekan sekerja merupakan salah satu factor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Thoaha (2014) salah satu prinsip perilaku organisasi adalah seseorang itu mempunyai reaksi senang atau tidak senang. Reaksi senang atau tidak senang tersebut dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan suasana kerja dimana seseorang tersebut bekerja. Semakin nyaman suasana lingkungan kerja akan semakin baik seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan dan semakin banyak kontribusi yang berikan kepada organisasi atau instansi.

Sejalan dengan teori tersebut, Allen dan Meyer (1996) mengemukakan bahwa pada dasarnya setiap manusia dalam suatu organisasi ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan tersebut dipengaruhi oleh komitmen yang berbeda-beda. Komitmen yang dimiliki menjadikan seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, sehingga harapan individu untuk menjadi bagian dalam organisasi menjadi lebih tinggi (Robins dan Coulter, 2012). Selanjutnya, Mowday, dkk(1979), mengatakan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja melakukan yang terbaik dengan mengerahkan upaya secara maksimal untuk kepentingan organisasi, menganggap bahwa hal yang penting harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tofani (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 3.0 dan pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa semua hasil penelitian berpengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Semakin baik partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan program kerja/ kegiatan dalam satu tahun anggaran. Sehingga target penyerapan anggaran akan berjalan sesuai dengan program kerja dan terserap dengan baik.
2. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang tersedia maka semakin baik pula kinerja SDM dalam merealisasikan anggaran, sehingga penyerapan anggaran dapat terealisasi secara proporsional dan tujuan anggaran dapat dicapai dengan baik.
3. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Semakin tinggi komitmen organisasi pegawai maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin tinggi. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka usaha pengelola anggaran untuk meningkatkan penyerapan anggaran akan meningkat

pula.

4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran di Polda Sumatera Utara. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin tinggi organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM sehingga anggota organisasi akan bekerja secara maksimal dalam pengelolaan anggaran yang akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat penyerapan anggaran.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yaitu :

1. Perlu adanya motivasi yang tinggi dari pimpinan kepada pegawai bidang perencanaan anggaran dalam hal membangun komitmen organisasi karena dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi akan membuat pegawai tetap terlibat dalam mensukseskan tujuan organisasi tersebut dan mengarahkan pegawai agar memiliki komitmen afektif yang tinggi karena dengan adanya komitmen afektif yang tinggi, pegawai akan ingin terus berada pada organisasi dimanapun mereka ditempatkan dengan demikian mereka akan mendukung tujuan organisasi dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal sehingga diharapkan akan dapat membantu tercapainya tujuan organisasi.

3. Mengoptimalkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga meminimalisir adanya revisi anggaran pada tahun berjalan yang akan mengakibatkan perlambatan dalam penyerapan anggaran.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M & Marsus, F, 2017, Factor Analysis for Slow Budget Realization, *International Journal of Innovation and Economic Development* 3 (1): 28-50.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996) ‘Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity’, *Journal of Vocational Behavior*.
- Anfujatin (2016) ‘Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban’, *Jurnal Administrasi Publik*.
- Arif, E. and Halim, A. (2013) ‘Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota Di Provinsi Riau Tahun 2011’, *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 19(2), pp. 41–61.
- Arikunto (2019) ‘*Metodelogi Penelitian, Suatu Pengantar Pendidikan*’, in. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, I. (2013) ‘*Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*’. Jakarta: Erlangga.
- Darmawan, D. (2013) *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- David, F. R. and Forest, R. D. (2016) *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi 15*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, N. L. P. L., Dwirandra, A. A. N. B. and Wirakusuma, M. G. (2017) ‘Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi SDM pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan’, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.4 ISSN:2337-3067, 4(6), pp. 1609–1638.
- Edi, S. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta*.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S. and Tomasowa, T. E. D. (2018) ‘Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang’, *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W. and Brewer, P. C. (2013) *Managerial Accounting, 14th Edition, Diterjemahkan Oleh Kartika Dewi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Ghozali, I. (2017) *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Edisi 2*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Halim, A. (2014) *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan Dan Pengeluaran Pemerintah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen and Mowen (2013) *Managerial Accounting*. London: The British Accounting Review.
- Hasibuan, M. S. P. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hussein, A. S. (2015) 'Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 3.0', *Universitas Brawijaya*.
- Hutama, R. S. and Yudianto, I. (2019) 'The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance', *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2).
- Hutapea, P. and Nuriana, T. (2011) *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jumarny (2019) 'Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Kejelasan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada IAIN Ambon)', *Jurnal SOSOQ*, 7(2), pp. 57–69.
- Krisnawati, N. P. A. and Suartana, I. W. (2017) 'Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi', *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(3), pp. 2539–2566.
- Kuncoro, E. (2013) 'Analisis Penyerapan Anggaran Pasca Penerapan Aplikasi Sipp Pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wil. I Dinas Pu Prov', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(4), pp. 364–373.
- Laka, E. I., Sukartha, I. M. and Wirama, D. G. (2017) 'Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Pada Penyerapan Anggaran Belanja Modal Dengan Komitmen Organisasi Pejabat Pengelola Keuangan Sebagai Variabel Pemoderasi', *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12, p. 4167.
- Lastanti, H. S. (2018) 'Tinjauan Terhadap Kompetensi Dan Independensi Akuntan

Publik : Refleksi Atas Skandal Keuangan’, *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*.

- Latuheru, B. P. (2015) ‘Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)’, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), pp. 117–130. doi: 10.9744/jak.7.2.pp.117-130.
- Mamuaya, N. C. H. and Kewo, C. L. (2019) ‘Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa’, *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa*, 7(1), pp. 29–42.
- Mardiasmo (2011) *Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik*, *Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Yogyakarta: Andi.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) ‘The Measurement Of Organizational Commitment’, *Journal of Vocational Behavior*.
- Mowday, R. T. and Sutton, R. I. (1993) ‘Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts’, *Annual Review of Psychology*.
- Negara, P. K., Handajani, L. and Effendy, L. (2018) ‘Studi Kasus Fenomena Tingkat Serapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah’, *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 19(1), pp. 76–91.
- Noviwijaya, A. and Rohman, A. (2013) ‘Pengaruh Keragaman Gender Dan Usia Pejabat Perbendaharaan Terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran Kppn Semarang I)’, *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), pp. 91–100.
- Nugraha Arya. (2016) ‘Pengaruh Partisipasi Proses Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Penerapan Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderating di Lingkungan Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian PUPR’, *Tesis*. Universitas Padjajaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Nugroho, M. A. (2013) ‘Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN Di Akhir Tahun (Studi Kasus Di KPPN Malang)’, *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya*, 1(1), pp. 1–23.
- Nugroho, R. and Alfarisi, S. (2017) ‘Penyerapan Anggaran Quartal Iv Instansi

- Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan)', *Jurnal BPPK*, 10(1), pp. 22–37.
- Paat, H. P., Nangoi, G. B. and Pusung, R. J. (2019) 'Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kota Tomohon', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3), pp. 2979–2988.
- Pendlebury, M. and Jones, R. (1998) 'Governmental budgeting as ex ante financial accounting: The United Kingdom case', *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/ Lembaga
- Priatno, P. A. (2013) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN', *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 1(2), pp. 1–16.
- Putri, S. T. (2017) 'Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, komitmen Organisasi, dan Reward sebagai Variabel Moderating pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) di Provinsi Riau', *JOM Fekon*, 4(1), pp. 395–410.
- Rachman, A. A. (2010) 'Participative Budgeting , Organizational Commitment , And Performance ( Surveys of The Local Government Unit Agencies of West Java Province )', *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 7(2), pp. 117–130.
- Ramadhani, R. and Setiawan, M. A. (2019) 'Pengaruh regulasi, politik anggaran, perencanaan anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan barang/ jasa terhadap penyerapan anggaran belanja pada opd provinsi sumatera barat', *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), pp. 710–726.
- Rerung, E. D., Karamoy, H. and Pontoh, W. (2017) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan', *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing 'Goodwill'*, 8(2), pp. 192–202.
- Rifai, A., Inapty, B. A. and Pancawati M., R. S. (2016) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB)', *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 11(1), pp. 1–10.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2016) *Organisational behaviour : Global and Southern African perspectives, Organisational behaviour : global and Southern*

*African perspectives.*

- Robins, S. P. and Coulter, M. (2012) *Management, Angewandte Chemie International Edition*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Rustini, N. K. A. and Suardikha, I. S. (2015) 'Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja pada komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja pengelola anggaran (studi empiris pada satuan kerja ...)', *Buletin Studi ...*.
- Saraswati, G. P. (2016) 'Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)', *Jurnal Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), pp. 136–147.
- Sari, L. G. E. *et al.* (2019) 'Analysis of Budget Planning, Competence of Human Resources and Implementation of the Viii Lldikti Region Budget with Organizational Commitment as A Moderation', *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(02), pp. 21273–21288.
- Sasongko, C. and Parulian, S. R. (2013) *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Seftianova, R. and Adam, H. (2013) 'Pengaruh Kualitas Dipa Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah KPPN Malang', *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi*, 4(1), pp. 75–84.
- Sirin, A., Indarti and Saddewisasi, W. (2020) 'Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable', *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), pp. 147–163.
- Sugiyono (2014) 'Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.'. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, M. E. (2015) 'Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Sawahlunto)', *JOM Fekon*, 2(2), pp. 1–15.
- Suwarni, D. E. and Maruf, M. F. (2018) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Di Kota Surabaya (Studi pada SKPD Dinas PU Bina Marga dan Pematusan)', *Jurnal UNESA*, 6(5), pp. 1–7.
- Thoha, M. (2012) *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: Rajawali Press.

- Tofani, M. I., Hasan, A. and Nasrizal (2020) 'Analysis Of The Factors That Affects The Budget Absorption In The Riau And Kepri Supreme Courts With Organisational Commitments As The Moderating Factor', *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2), pp. 165–182.
- Wexley, K. N. and Gary, Y. (2000) *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Terjemahan Muh Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widjaja, H. (2014) *OTONOMI DESA MERUPAKAN OTONOMI YANG ASLI, BULAT DAN UTUH*, Rajawali Pers. Rajawali Press.
- Yunita, N. and Putra, I. S. (2018) 'Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Guna Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Dinas PORBUDPAR Kota Blitar', *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 3(1), pp. 95–108.
- Zarinah, M. (2016) 'Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualias Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara', *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 8(1), pp. 90–97.



**KUISIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER**  
**DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN**  
**KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL**  
**MODERATING (STUDI KASUS PADA POLDA**  
**SUMATERA UTARA)**

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

**A. Identitas Responden**

1. No. Responden : \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin : 1.  laki- laki    2.  perempuan
3. Umur : 1.  <25 thn    2.  25 – 35 thn    3.  >35 thn
4. Pendidikan : 1.  Diploma     S1      
 4.  S2
5. Masa Kerja : 1.  <2 thn    2.  5 thn    3.  >5 thn
6. Jabatan : \_\_\_\_\_ \* diisi

**B. Petunjuk Pengisian**

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

1. SB/SS/ST : Sangat baik/Sangat Sering/Sangat Tinggi = 5
2. B/S/T : Baik/Sering/Tinggi = 4
3. CB/CS/CT : Cukup baik/Cukup sering/Cukup Tinggi = 3
4. KB/KS/R : Kurang baik/Kurang Sering/Rendah = 2
5. TB/TS/SR : Tidak baik/Tidak sering/Sangat Rendah = 1

Berilah tanda “ceklis”(  $\checkmark$  ) pada kolom jawaban yang dipilih

#### A. VARIABEL PENYERAPAN ANGGARAN (Y)

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Realisasi anggaran disatker saya telah dilaksanakan sesuai dengan skala prioritas					
2	saya selalu melakukan perbandingan antara rencana penarikan dana dengan realisasi anggaran dalam pengevaluasian target penyerapan anggaran					
3	Realisasi penyerapan anggaran belanja di satker saya telah proporsional setiap triwulannya					
4	Pencapaian realisasi penyerapan anggaran di satker saya setiap triwulan menunjukkan peningkatan yang seimbang					
5	Saya melakukan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam RKA/KL satker sesuai dengan jadwal kegiatan yang telah direncanakan					
6	Saya melakukan Revisi halaman 3 DIPA sesuai dengan jadwal yang ditentukan Apabila terdapat perubahan kegiatan dan realisasi					



	penyerapan yang tidak proporsional					
7	Saya membuat perencanaan anggaran sesuai dengan sasaran program kegiatan					
8	Saya membuat laporan realisasi anggaran di satker paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya					
9	Petunjuk Operasional kegiatan ( POK ) di satker saya dibuat sesuai dengan waktu yang ditetapkan					
10	Realisasi penyerapan anggaran belanja satker saya mencapai 90 %					

### B. VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN

No	Pertanyaan	Skala jawaban				
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)
1	Saya selalu diundang dalam kegiatan rapat penyusunan anggaran setiap tahun					
2	Dalam penyusunan anggaran, program dan kegiatan semua pihak selalu dilibatkan					
3	Saya selalu memberikan informasi/ usulan dalam penyusunan anggaran					
4	Saya merasakan kontribusi yang sangat besar dari semua pihak dalam penyusunan anggaran					
5	Usulan anggaran yang saya usulkan terdapat dalam anggaran akhir ( Pagu Anggaran)					
6	Saya melakukan revisi anggaran karena adanya kegiatan yang tidak terdukung anggaran					

7	Saya melakukan revisi anggaran karena adanya kebijakan pimpinan / Intruksi pejabat yang berwenang					
8	Saya melakukan revisi anggaran ketika terdapat pagu anggaran yang kurang atau berlebih.					
9	Saya memberikan pengajuan usulan revisi anggaran setiap triwulan.					
10	Saya merevisi anggaran lebih dari tiga kali dalam setahun					
11	Saya menyerahkan sepenuhnya pembuatan usulan anggaran satker kepada pengemban fungsi perencanaan					
12	Saya meminta pendapat atau usulan dari setiap kepala bagian/ unit dalam penyusunan anggaran					

### C. VARIABEL KOMPETENSI SDM

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Saya tidak memiliki pengetahuan atau latar belakang pendidikan sesuai bidang pekerjaan saya sehingga memudahkan saya dalam melakukan tugas					
2	Pengetahuan yang saya miliki dalam mengelola anggaran tercermin dari banyak dan lamanya pengalaman kerja saya di bidang perencanaan dan pengelolaan anggaran					
3	Saya berpedoman pada Sistem Operasional Prosedur (SOP) dan Peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas.					

4	Pemahaman tentang SOP dan Peraturan yang saya miliki dapat meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan saya					
5	Keahlian yang saya miliki mengakibatkan saya diberi kewenangan lebih					
6	Keahlian yang saya miliki saya terapkan dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsi yang diemban.					
7	Saya mampu menggunakan tehnologi dalam menunjang pekerjaan saya.					
8	Saya melakukan inovasi dalam pekerjaan saya agar pekerjaan saya lebih efektif dan efisien					
9	Saya bekerja dengan mengedepankan etika dan kode etik sebagai seorang pegawai					
10	Saya selalu disiplin dalam melaksanakan pekerjaan saya sehari-hari					
11	Saya dengan senang hati melakukan pengembangan kemampuan yang saya miliki untuk menunjang kualitas pekerjaan saya					

#### D. VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	Skala jawaban				
		ST (5)	T (4)	CT (3)	R (2)	SR (1)
1	Saya merasa bagian dari keluarga di instansi/organisasi tempat saya bekerja					
2	Saya merasa bahagia menghabiskan karir di instansi/ organisasi ini					

3	Saya mendukung setiap kebijakan pimpinan demi tercapainya tujuan organisasi					
4	Saya merasa menjalankan bidang pekerjaan saya hanya karena saya merasa tidak enak hati kepada teman-teman saya yang telah melaksanakan tugas dengan baik					
5	Saya memilih untuk tetap berada di bidang pekerjaan saya saat ini semata-mata karena perintah pimpinan					
6	Ketidak pantasan saya untuk meninggalkan bidang pekerjaan saya saat ini karena saya mendapatkan banyak teman yang selalu peduli dengan saya sejak bergabung disini.					
7	Saya merasa sulit meninggalkan instansi/ organisasi ini karena telah cukup lama berkarir dibagian ini.					
8	Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini merupakan yang terbaik diantara bidang pekerjaan yang lain karena harapan-harapan saya selalu terpenuhi disini					
9	Saya merasa harus bertahan dibidang pekerjaan saya saat ini karena merasa lebih dihargai dimasyarakat.					

**REKAPITULASI JAWABAN 30 JAWABAN RESPONDEN**

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
4	5	4	5	4	5	5	5	1	5	1	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11
5	4	2	5	5	5	2	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	3
5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4
5	4	3	5	5	5	4	5	3	4	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3
5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	3	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	5	4	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9
4	4	3	5	5	5	4	5	5
3	5	2	5	5	5	5	3	5
4	5	3	5	4	4	5	4	5
3	5	2	5	5	3	4	3	5
3	5	3	5	5	3	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	5	5
4	3	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5
3	3	4	5	5	3	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5
2	4	4	5	4	4	4	5	5
1	2	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	2	4	4	5	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	5	5	4	5	5

### REKAPITULASI DATA RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Latar Pendidikan	Status Pegawai	Masa Kerja
1	1	1	1	2	1
2	2	2	2	2	2
3	1	2	2	2	2
4	2	1	1	2	1
5	2	2	2	1	2
6	1	2	2	1	2
7	2	1	1	2	1
8	2	2	2	1	2
9	2	1	1	2	1
10	1	3	2	1	3
11	2	2	2	1	2
12	1	1	1	2	1
13	1	3	2	1	3
14	1	2	2	1	2
15	1	1	1	2	1
16	1	3	2	1	3
17	2	1	1	2	1
18	1	3	2	1	3
19	1	1	1	2	1
20	2	3	2	1	3
21	2	1	1	2	1
22	2	1	1	2	1
23	1	3	2	1	3
24	2	1	1	2	1
25	2	1	1	2	1
26	2	1	1	2	1
27	2	2	2	1	2
28	2	1	1	2	1
29	1	1	1	2	1
30	2	3	2	1	3
31	2	1	1	2	1

32	1	3	2	1	3
33	2	1	1	2	1
34	1	1	1	2	1
35	1	2	2	1	2
36	1	1	1	2	1
37	1	3	2	1	3
38	2	1	1	2	1
39	2	3	2	1	3
40	1	2	2	2	2
41	1	3	2	1	3
42	1	2	1	2	2
43	1	3	2	2	3
44	1	2	2	1	2
45	1	3	2	2	3
46	1	2	2	1	2
47	1	3	2	2	3
48	2	2	2	2	2
49	1	3	2	2	3
50	1	3	2	2	3
51	1	3	2	1	3
52	1	2	2	1	2
53	1	3	2	2	3
54	1	2	2	1	2
55	1	3	2	2	3
56	1	2	2	2	2
57	1	3	2	2	3
58	1	2	2	1	2
59	1	2	2	2	2
60	1	2	2	1	2
61	1	2	1	2	2
62	1	3	2	1	3
63	1	2	1	2	2
64	2	3	2	1	3
65	1	2	2	1	2
66	1	3	2	2	3
67	1	2	2	1	2
68	1	3	1	2	3
69	1	3	2	1	3
71	1	3	2	1	3
72	1	2	1	2	2
73	1	3	2	1	3
74	1	2	1	2	2
75	1	3	2	1	3
76	1	2	2	1	2
77	1	3	2	1	3
78	1	2	2	1	2
79	1	2	2	1	2

80	1	2	2	1	2
81	1	3	2	1	3
82	1	3	2	1	3
83	1	3	2	1	3
84	1	2	2	1	2
85	1	3	2	1	3
86	1	2	2	1	2
87	2	3	2	1	3
88	1	2	2	1	2
89	1	3	2	1	3
90	1	2	2	1	2
91	1	2	2	1	2
92	1	3	2	1	3
93	1	2	2	1	2
94	1	3	2	1	3
95	1	3	2	1	3
96	1	2	2	1	2
97	1	3	2	1	3
98	1	2	2	1	2
99	1	3	2	1	3
100	1	3	2	1	3
101	1	2	2	1	2
102	1	3	2	1	3
103	1	3	2	1	3
104	1	3	2	1	3
105	1	3	2	1	3
106	1	3	1	2	3
107	1	3	1	2	3
108	1	3	1	2	3
109	1	3	1	1	3
110	1	3	2	1	3
111	1	3	2	1	3
112	1	3	2	1	3
113	1	3	2	1	3
114	1	3	2	1	3
115	1	3	2	1	2













71	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
72	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
92	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
93	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
95	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
96	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
97	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
98	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
99	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
100	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
104	5	4	5	4	5	5	4	5	2	5	4
105	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
106	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
107	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
108	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5
109	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
110	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5

111	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
112	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
113	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
114	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
115	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5

VARIABEL Z										
NO	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	
1	4	4	3	5	5	5	4	5	5	
2	3	5	2	5	5	5	5	3	5	
3	4	5	3	5	4	4	5	4	5	
4	3	5	2	5	5	3	4	3	5	
5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	
6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
7	4	4	5	4	5	5	5	4	5	
8	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
9	4	3	5	4	4	4	4	4	5	
10	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
11	4	4	5	5	5	4	5	4	4	
12	5	5	4	4	4	4	5	4	5	
13	4	4	5	4	5	5	5	5	5	
14	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
15	3	3	4	5	5	3	5	5	5	
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
17	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
18	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
20	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
21	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
22	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
23	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
24	2	4	4	5	4	4	4	5	5	
25	1	2	4	4	4	4	4	5	5	
26	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
27	5	4	4	4	4	4	5	5	4	
28	4	4	4	2	4	4	5	5	5	
29	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	4	4	5	4	4	5	4	4	4	

32	2	4	4	5	4	5	4	5	4
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4
34	4	4	4	4	5	4	5	4	5
35	4	4	4	5	2	5	5	4	4
36	4	4	4	5	4	5	5	5	5
37	5	5	4	5	5	5	5	4	5
38	4	4	5	4	4	4	4	5	4
39	4	4	4	4	2	4	4	4	4
40	4	4	5	5	4	5	5	5	5
41	5	5	4	4	5	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	5	5	5	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	4	4	4	4	5	5	4
45	5	5	5	4	5	5	5	5	4
46	5	4	2	4	4	5	5	5	4
47	5	4	2	4	4	4	5	5	4
48	5	4	2	5	5	4	5	5	4
49	5	4	2	4	4	2	5	5	4
50	5	2	2	4	4	4	4	4	4
51	4	2	4	4	5	4	5	5	4
52	4	2	2	4	2	4	5	5	4
53	4	2	2	4	4	5	5	4	4
54	4	2	4	5	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	5	4
57	5	2	4	4	4	4	5	4	5
58	5	5	5	4	4	4	5	5	5
59	4	4	2	2	4	4	5	4	4
60	5	5	4	4	4	4	4	4	5
61	5	5	4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	4	4	4	5	4	5	5
63	5	5	5	5	4	5	4	4	4
64	5	5	5	4	4	4	5	5	4
65	5	5	4	4	4	4	5	4	4
66	5	5	4	5	4	5	5	5	4
67	5	5	4	5	4	5	5	4	4
68	5	5	4	5	4	5	5	5	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	5
70	5	5	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	5	5	4	4	4	4	5

72	5	4	4	5	4	5	5	5	5
73	4	5	4	2	4	4	4	4	5
74	5	4	4	4	4	5	5	4	4
75	4	5	4	4	5	4	4	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	4	4	4	4	4	5
78	5	4	4	4	4	4	5	4	4
79	5	4	4	4	4	4	4	5	4
80	4	4	4	4	4	4	4	5	5
81	4	4	4	4	4	4	5	4	5
82	5	4	4	4	4	4	4	4	5
83	4	4	4	4	4	5	4	4	5
84	4	4	2	4	4	5	4	4	5
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	2	1	1	2	2	4	4	5	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	5
88	4	4	4	4	4	4	4	5	5
89	4	4	4	4	4	5	5	4	5
90	4	4	4	4	4	5	5	4	2
91	4	4	4	4	4	5	4	4	3
92	4	4	4	4	4	5	4	5	4
93	5	5	4	2	2	5	4	5	3
94	4	4	5	4	4	5	4	4	5
95	4	4	4	4	4	5	5	4	5
96	4	4	4	4	4	5	4	4	5
97	4	4	2	2	2	5	4	4	5
98	4	4	4	4	4	5	5	4	4
99	5	4	5	5	5	4	4	5	5
100	4	5	4	4	2	4	4	5	4
101	4	4	4	4	4	5	5	4	5
102	5	4	4	4	4	5	4	4	5
103	4	4	4	4	5	4	4	4	5
104	4	4	4	5	4	5	5	4	4
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	5	4	4	5
107	4	5	4	4	5	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	5	4	5	4	5	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	5
111	5	4	4	4	4	4	5	4	5

112	4	4	4	4	5	5	4	4	5
113	4	4	4	5	4	4	4	5	5
114	4	4	4	4	4	4	5	4	5
115	4	4	4	4	4	4	5	5	4

VARIABEL Y										
NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5
5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5
6	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
7	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	5	5	3	5	3	4	5	4
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
14	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
15	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
19	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
20	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
21	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
22	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
23	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
24	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
26	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
31	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5





113	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
114	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
115	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5