

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN
TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH
PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Dalam Bidang Ilmu Akuntansi*

Oleh :

ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
NPM : 2020050009



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Nama : ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020050009
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

Pengesahan Tesis
Medan, 15 September 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. IRFAN, SE, MM

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. MAYA SARI, SE, Ak, M.Si, CA

Diketahui

Direktur



Prof. Dr. TRIONO EDDY, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



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

PENGESAHAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

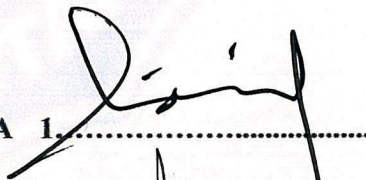
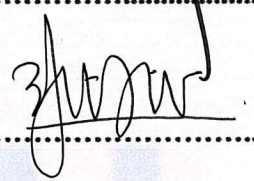
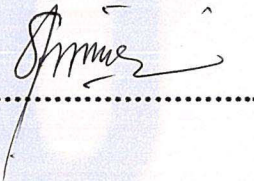
ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN

NPM ; 2020050009

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis Ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari **Kamis**, Tanggal 15 September 2022

Komisi Penguji

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Dr. WIDIA ASTUTY, SE, M.Si, QIA, Ak, CA. CPA
Penguji I | 1.
 |
| 2. Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, AK, CA
Penguji II | 2.
 |
| 3. Dr. SYAFRIDA HANI, SE, M.Si
Penguji III | 3.
 |

PERNYATAAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

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

Medan, 15 September 2022

Peneliti,



ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
NPM : 2020050009

Unggul | Cerdas | Percaya

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Zaki Baginda Muhammad Amin
Program Studi Magister Akuntansi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Realisasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Realisasi anggaran, untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Realisasi anggaran dan komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Realisasi anggaran. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan asosiatif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 38 OPD Provinsi Sumatera Utara yang terdiri dari 4 perwakilan dari masing-masing OPD sehingga jumlah sampel sebesar 152. Penelitian ini menggunakan metode analisis data SEM dengan menggunakan software SmartPLS.3. Berdasarkan hasil penelitian Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh Kejelasan sasaran anggaran terhadap realisasi anggaran.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Realisasi Anggaran, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION, CLEARANCE OF GOALS BUDGET ON BUDGET REALIZATION WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AS VARIABLES MODERATING IN ORGANIZATIONS PROVINCE AREAS NORTH SUMATRA

Zaki Baginda Muhammad Amin
Master of Accounting Study Program

The purpose of this study is to find out and analyze whether budget participation has an effect on budget realization, clarity of budget targets has an effect on budget realization, to find out and analyze organizational commitment to moderate the effect of budget participation on budget realization and organizational commitment to moderate the effect of budget target clarity on budget realization. This study uses a quantitative associative approach with data collection techniques through questionnaires. The number of samples used in this study were 38 OPDs of North Sumatra Province consisting of 4 representatives from each OPD so that the number of samples was 152. This study used the SEM-PLS data analysis method using SmartPLS.3 software which was run on computer media. Based on the research results, budget participation has an effect on budget realization. The clarity of budget targets affects the realization of the budget. Organizational commitment can moderate the effect of budget participation on budget realization. Organizational commitment can moderate the effect of Clarity of budget targets on budget realization

Keywords: Budget Participation, Clarity of Budget Goals, Budget Realization, Organizational Commitment

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang masih memberikan kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan pembuatan Tesis dengan judul "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Kajian Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara" dengan tepat waktu. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang merupakan inspirator terbesar dalam segala keteladanannya. Tidak lupa penulis sampaikan terima kasih kepada Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam pembuatan Tesis ini, orang tua yang selalu mendukung kelancaran tugas saya.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan gelar (M.Ak). Dalam tesis ini akan dibahas Pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap realisasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating kajian pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Tesis ini dianjurkan untuk dibaca oleh semua mahasiswa pada umumnya sebagai penambah pengetahuan dan pemahaman.

Di dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan penulis kesempatan dan kesehatan untuk menyelesaikan laporan tesis penulis. Serta kedua orang tua, Bapak tersayang Mhd. Tavip, SH, M. Hum, Ibunda tercinta Dra. Herlina Suryani dan Istri tercinta Indah Angraini S.Pd yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya

perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus terhadap penulis sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan tesis.

Penulis juga mengucapkan terimah kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, MAP selaku Dekan Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si, AK., CA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Assoc. Prof. Dr. Maya Sari, SE., M.Si, Ak.,CA. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, serta selaku dosen pembimbing 2 (Dua) Tesis penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Dr. Irfan SE, M.M selaku dosen pembimbing 1 (Satu) Tesis penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Bapak/Ibu Pimpinan dan Seluruh Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
7. Teman-Teman Tercinta tidak bisa disebut satu persatu yang selalu memberikan dukungan, semangat dan doa kepada penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karna itu, Penulis mengharapkan Kritik dan saran yang membangun demi

kesempurnaan tesis ini. Semoga kehadiran tesis ini bermanfaat adanya bagi sidang pembaca.

Semua pihak yang terlibat dan telah membantu penulis sejak penulis mulai kuliah, hingga selesainya tesis ini di buat, semoga senantiasa Allah SWT limpahkan rezeki, nikmat kesehatan dan iman, serta pahala, kepada Bapak, Ibu, Abang, Kakak, dan teman-teman semua yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu dalam lembaran sepatah kata pengantar tesis ini.

Medan, 15 September 2022
Penulis

Zaki Baginda Muhammad Amin
NPM : 2020050009

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Perumusan Masalah	13
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB II LANDASAN TEORI	15
2.1 Kerangka Teoritis.....	15
2.1.1 Realisasi Anggaran	15
2.1.1.1 Pengertian Realisasi Anggaran.....	15
2.1.1.2 Faktor Realisasi Anggaran	16
2.1.1.3 Indikator Realisasi Anggaran	16
2.1.2. Partisipasi Anggaran	19
2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran.....	19
2.1.2.2 Kriteria Partisipasi Anggaran	19
2.1.2.3 Indikator Partisipasi Anggaran	22
2.1.3. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	23
2.1.3.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran....	23
2.1.3.2 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran	24
2.1.4. Komitmen organisasi	25
2.1.4.1. Pengertian Komitmen organisasi	25
2.1.4.2. Fungsi Komitmen organisasi.....	26

2.1.4.3. Indikator Komitmen organisasi.....	27
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan	28
2.3 Kerangka Konseptual.....	33
2.4 Hipotesis Penelitian.....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	40
3.1 Pendekatan Penelitian	40
3.2 Tempat dan waktu Penelitian	40
3.3 Populasi Dan Sampel Penelitian	41
3.4 Defenisi Operasional.....	43
3.5 Tehnik Pengumpulan Data.....	45
3.6 Uji Instrumen Penelitian	46
3.7 Tehnik Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Hasil Penelitian	58
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	58
4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden.....	59
4.1.3 Deskripsi Data Responden	60
4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian.....	61
4.1.5 Hasil Pengujian SEM PLS	71
4.1.6 Hasil Uji Hipotesis	79
4.2 Pembahasan	80
BAB V PENUTUP.....	91
5.1 Simpulan	91
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kajian Penelitian Yang Relevan	28
Tabel 3.1	Pelaksanaan Waktu Penelitian	40
Tabel 3.2	Sampel Penelitian	41
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel	43
Tabel 3.4	Skala Pengukuran	46
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas	47
Tabel 3.6	Uji Reliabilitas	50
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Kelamin.....	60
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.4	Rekapitulasi Skor Responden	62
Tabel 4.5	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden.....	64
Tabel 4.6	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi	66
Tabel 4.7	Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Variabel Realisasi Anggaran	68
Tabel 4.8	Cross Loading	73
Tabel 4.9	Average Varianed Extracted	75
Tabel 4.10	Composite Reliability	75
Tabel 4.11	Cronbach Alpha	76
Tabel 4.12	R-Square	78
Tabel 4.13	Coeficient R2	78
Tabel 4.14	T-Statistics dan P-Values.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka konseptual.....	38
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	51
Gambar 4.1 Diagram Jawaban Responden Partisipasi Anggaran.....	63
Gambar 4.2 Diagram Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran...	65
Gambar 4.3 Diagram Jawaban Responden Komitmen Organisasi	67
Gambar 4.4 Diagram Jawaban Responden Partisipasi Anggaran.....	70
Gambar 4.5 Convergent Validity	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran Belanja dan Pendapatan Daerah maka APBD selalu menjadi tolak ukur akan kemajuan bangsa Indonesia. Pertumbuhan pembangunan baik itu pertumbuhan ekonomi maupun pembangunan intra struktur merupakan target dari adanya APBD itu sendiri. Oleh karena itu menjadi tugas Pemerintah untuk menentukan kebijakan di bidang anggaran belanja agar stabilitas pertumbuhan dan pembangunan ekonomi tetap dapat dipertahankan tanpa adanya bantuan dari luar negeri, artinya besarnya pengeluaran total tidak boleh melebihi besarnya pendapatan total (surplus).

Penyusunan anggaran dalam pembiayaan di suatu instansi Pemerintah merupakan salah satu elemen yang penting dalam pengelolaan instansi tersebut dalam mencapai hasil yang maksimal. Penyusunan anggaran yang baik sebagai system perencanaan koordinasi dan pengendalian dalam instansi tersebut. Oleh karena itu suatu instansi pemerintah dituntut mempunyai pimpinan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, supaya mampu mengelola instansi tersebut dengan baik agar dapat menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan secara efektif, maka perlu adanya alat bantu untuk melaksanakannya salah satu alat tersebut adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan alat dalam menentukan pendapatan dan pengeluaran, implementasi dari perencanaan

pembangunan yang telah ditetapkannya, otorisasi pengeluaran, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk evaluasi Realisasi Anggaran, alat untuk memobilisasi pegawai dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja. Perencanaan APBD sebagai perwujudan keseluruhan aktivitas dan kegiatan pemerintah menuntut adanya partisipasi aktif yang menampung berbagai aspirasi masyarakat sehingga akan mencerminkan kebutuhan riil masyarakat, seperti yang telah tercantum dalam Rencana Kerja Pemerintahan Daerah (RKPD) yang telah disusun.

Realisasi Anggaran merupakan salah satu komponen laporan keuangan pemerintah yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding untuk suatu periode tertentu. Tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah disepakati antara legislatif dan eksekutif sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Menurut (Halim & Kusufi, 2017) Ada dua pendekatan tipe anggaran yaitu Anggaran yang disediakan (*imposed budget*) dan Anggaran partisipasi (*participative budgets*). Dalam prakteknya *Imposed budgets* disusun oleh manajemen puncak atau komite anggaran dan disampaikan kepada manajemen menengah dan bawah. Pendekatan ini sering juga disebut dengan “*top down approach*”, dimana komitmen organisasi tanpa ada konsultasi dari level menengah dan bawah. Kelebihan dari pendekatan ini adalah biaya yang kecil dan waktu yang tidak terlalu lama dalam penyusunannya karena tidak banyak orang yang terlibat.

Disamping itu beberapa kekurangan dari pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini kurang tepat terhadap prinsip pendelegasian. Manajemen tingkat menengah dan bawah kurang merasa terikat terhadap tujuan dan kebijakan manajemen puncak karena mereka tidak dilibatkan dalam perencanaan.

Realisasi anggaran yang maksimal harus juga diikuti dengan perencanaan anggaran yang baik, realisasi anggaran merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan keberhasilan suatu program atau kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah. Secara umum realisasi anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu (Abdul Halim dan Syam Kusufi, 2012:152). Penyerapan anggaran yang baik dapat dilihat dari tingkat pelaksanaan realisasi fisik dan realisasi anggaran yang terjadwal sesuai dengan rencana kerja selama satu periode tahun anggaran. Pada pertengahan tahun seharusnya realisasi penyerapan anggaran sudah mencapai 50% dan di akhir tahun dapat dimaksimalkan menjadi 100%. Namun yang kerap terjadi lambatnya proses penyerapan anggaran, dengan awal penyerapan yang cenderung rendah pada awal tahun dan menumpuk di akhir tahun (Rifai, dkk., 2016).

Fenomena ini juga terjadi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dimana dapat dilihat realisasi anggaran belanja pendapatan dan barang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2021 pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1
Realisasi Anggaran Belanja Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun
2016 s/d 2021

No	Tahun	Anggaran	Total Realisasi	Rasio Efektivitas
1	2021	6.548.968.063.230	5.813.863.478.880	88,77
2	2020	6.198.219.576.678	5.522.704.405.385	89,10
3	2019	4.034.339.344.970	3.081.482.296.509	76,38
4	2018	3.037.539.478.554	2.703.058.587.891	88,99
5	2017	2.417.425.444.814	1.234.837.881.539	51,08
6	2016	2.230.028.603.037	2.129.110.200.700	95,47

Sumber: Realisasi Anggaran Belanja Pemerintah Provinsi Sumatera Utara 2016 s/d 2021

Tabel 1.2
Realisasi Anggaran Pendapatan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun
2016 s/d 2021

No	Tahun	Anggaran	Total Realisasi	Rasio Efektivitas
1	2021	6.617.449.451.958	6.169.536.210.567	93,23
2	2020	5.880.970.638.142	5.077.632.523.824	86,34
3	2019	5.543.907.764.586	5.216.155.247.753	94,09
4	2018	3.867.539.478.554	3.037.539.478.554	78,54
5	2017	3.034.684.291.945	2.864.102.186.032	94,38
6	2016	2.878.034.684.291	2.486.811.919.686	86,41

Sumber: Realisasi Anggaran Pendapatan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara 2016 s/d 2021

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, menunjukkan realisasi belanja dari tahun 2016-2021 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau melebihi dari anggaran, sementara menurut (Halim & Kusufi, 2017) Jika hasil pencapaian realisasi belanja antara 90%-100%, maka anggaran belanja dikatakan kurang efisien.

Dari tabel 1.2 dapat dilihat tidak efektifnya anggaran yang disusun oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara karena nilai persentase realisasi tidak mencapai 100%, sementara menurut (Mardiasmo, 2011) menyatakan bahwa efektivitas dari penyusunan anggaran apabila nilai rasio efektivitas mencapai

100% hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat perencanaan yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara belum berjalan dengan baik karena setiap tahunnya anggaran pendapatan dan belanja yang disusun oleh pemerintah daerah mengalami peningkatan dan tidak sesuai dengan realisasi yang dicapai contohnya pada tahun 2018 nilai anggaran sebesar 240.804.312.654 dan realisasinya sebesar 108.620.738.153, sedangkan pada anggaran pendapatan tahun 2019 sebesar 427.333.213.961, hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran yang diukur dengan perencanaan belum menghasilkan Realisasi Anggaran manerial yang baik, sementara menurut (Hidayat, 2014) Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Pada survey yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan tidak tercapainya secara optimal realiasi pendapatan pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara adalah disebabkan oleh beberapa faktor yaitu dalam hal penyusunan anggaran, Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ditunjuk sebagai pejabat pengelola keuangan/anggaran sangatlah penting, tetapi tidak semua pejabat pengelola keuangan yang ditunjuk tidak ikut dalam menyusun anggaran. Kurang pahamnya pejabat pengelola keuangan mengenai pengelolaan keuangan ini menyebabkan terhambatnya proses administrasi keuangan, dan informasi yang ada diluar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dirasa mempunyai pengaruh

yang cukup besar terhadap anggaran pendapatan dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) itu sendiri seperti perubahan-perubahan yang bisa terjadi dalam kebutuhan masyarakat sangat berpengaruh pada perkembangan ekonomi dalam daerah apabila ekonomi yang dihasilkan masyarakat tidak begitu baik maka otomatis PDRB juga tidak akan meningkat sehingga realisasi pendapat tidak tercapai.

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

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

Pendekatan kedua adalah Anggaran partisipatif (*participative budgets*). Pada pendekatan ini melibatkan seluruh tingkatan dalam setiap perangkat daerah. Pendekatan ini sering disebut dengan “bottom up approach”. Kelemahan pendekatan ini adalah waktu yang cukup lama dalam penyusunannya serta biaya yang juga cukup besar, disamping itu kemungkinan perangkat daerah tingkat menengah dan bawah dapat membuat target yang terlalu rendah agar tidak terlalu berat beban dalam pelaksanaannya.

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain para manajer tingkat bawah dan menengah memiliki suara dalam proses manajemen (Iksan & Ishak, 2015). Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan (Marconi, 2012). Partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan.

Komitmen organisasi partisipatif ini akan memberikan motivasi kerja kepada individu yang terlibat dalamnya. Partisipasi didalam komitmen organisasi diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi pegawai dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan kerjasama diantara para manajer. Namun (Iksan & Ishak, 2015) menemukan bahwa jika partisipasi diterapkan dalam situasi yang tidak tepat, maka partisipasi justru dapat menurunkan motivasi dan usaha pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Iksan & Ishak, 2015) Partisipasi manajer tingkat bawah dalam komitmen organisasi menunjukkan mereka memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerja sama diantara manajer.

Partisipatif anggaran oleh para manajer menengah dan bawah memenuhi aktualisasi dirinya yang akan berdampak positif bagi kinerjanya. Kinerja pemerintah daerah adalah pencapaian perangkat daerah dalam kegiatan penyusunan dan merealisasikan dalam kegiatan pemerintah yang diukur dengan

menggunakan indikator perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negoisasi dan representasi (Ariadi, 2016). Informasi anggaran akan membantu manajemen puncak untuk mengevaluasi realisasi anggaran fungsional dan mendistribusikan penghargaan dan hukuman. Dalam konteks ini keberadaan anggaran sebagai bagian penting dari perancangan sistem motivasi pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerjanya (Kenis, 2011).

Kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih produktif dan melakukan yang terbaik, dibandingkan sasaran yang tidak jelas (Kenis, 2012), dengan kata lain kejelasan sasaran anggaran diharapkan akan meningkatkan Realisasi Anggaran manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam kejelasan sasaran anggaran adalah : tujuan, Realisasi Anggaran, standar, jangka waktu, sasaran prioritas, tingkat kesulitan dan koordinasi.

Menurut (Mardiasmo, 2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai Realisasi Anggaran yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

(Nordiawan, 2016) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

Penelitian terhadap kejelasan anggaran secara terus menerus dilakukan untuk menguji pengaruhnya terhadap perilaku manajerial, khususnya realisasi

anggaran. Hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel tersebut tidak konsisten. (Indriantoro, 2013), (Ariadi, 2016) menemukan hasil hubungan yang positif dan signifikan antara kejelasan sasaran terhadap realisasi anggaran. Namun (Kenis, 2012) menemukan hasil bahwa kejelasan sasaran memberikan pengaruh yang negatif terhadap realisasi anggaran. Begitu juga dengan kejelasan sasaran anggaran, hasil penelitian (Brownel & McInnes, 2013) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran, sedangkan menurut (Riyadi, 2010) kejelasan sasaran anggaran memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap realisasi anggaran.

Ketidak konsistenan mengenai hasil penelitian menimbulkan minat peneliti untuk lebih lanjut melakukan penelitian mengenai hubungan antara variabel tersebut. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah, bahwa penelitian sebelumnya dilakukan masing-masing secara terpisah, pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran dengan Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap realisasi anggaran, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan secara bersama-sama “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran”.

Sesuai dengan saran dari (Murray, 2011), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sekaran, 2010). Faktor kondisional yang digunakan sebagai variabel moderating dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi (M).

Menurut (Nurkhamid, 2018) Komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut merasa memiliki dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki persepsi yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan cenderung mencoba memenuhi kepentingan pribadi (Sirin, dkk, 2020). Penelitian (Supomo, 2018) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif. Kejelasan sasaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap realisasi anggaran yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Permasalahan yang terjadi terkait dengan komitmen organisasi adalah rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan pelaksanaan program pemerintah daerah, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian di atas menyebabkan diperlukan adanya pendekatan kontijensi seperti disarankan (Murray, 2010), (Govindarajan, 2011), (Brownell, 2012) yang menyarankan adanya variabel intervening atau variabel moderating yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dan kejelasan sasaran dengan realisasi anggaran. Menurut hubungan antara partisipasi komitmen organisasi dengan realisasi anggaran

dipengaruhi oleh sifat individu seperti: motivasi (Brownell & McInnes, 2011; Mia, 2011 dan Riyadi, 2012), budaya dan struktur organisasi (Supomo & Indriantoro, 1998) dan locus of control (Brownell, 2008; Lucyanda, 2009; Lina, 2011). Sesuai dengan saran dari Murray (2010), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen.

Penelitian Ambar (2016) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif, kejelasan sasaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap realisasi anggaran yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Komitmen organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi komitmen organisasi, kejelasan sasaran dan komitmen organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor komitmen organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari komitmen organisasi yang dapat meningkatkan realisasi anggaran. Penelitian Ambar (2016) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif, kejelasan sasaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap realisasi anggaran yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian guna mencari bukti empiris seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap realisasi anggaran dihubungkan dengan komitmen organisasi di Organisasi Perangkat Daerah

Provinsi Sumatera Utara, dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi pimpinan dalam hal anggaran partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti kembali terkait realisasi anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara. dan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderator. Sehingga hal ini menjadi motivasi penulis untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara”.

1.2. Identifikasi Masalah

1. Realisasi pendapatan dari tahun 2016-2021 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*).
2. Tidak efektifnya anggaran yang disusun oleh pemerintah Provinsi Sumatera Utara karena nilai persentase realisasi tidak mencapai 100%.
3. Kejelasan anggaran yang disusun oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara belum berjalan dengan optimal karena setiap tahunnya realisasi pendapatan yang disusun oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara tidak tercapai nilai anggaran pendapatannya.
4. Dalam hal penyusunan anggaran, Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ditunjuk sebagai pejabat pengelola keuangan/anggaran sangatlah penting, tetapi tidak semua pejabat pengelola keuangan yang ditunjuk ikut dalam menyusun anggaran.

5. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan pelaksanaan program pemerintah daerah, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan.

1.3. Perumusan Masalah

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

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran?
3. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Realisasi Anggaran?
4. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Realisasi Anggaran?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Realisasi anggaran.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Realisasi anggaran.

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Realisasi anggaran.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Realisasi anggaran.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh partisipasi partisipatif anggaran dan kejelasan sasaran terhadap realisasi anggaran di Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan variabel komitmen organisasi sebagai variable moderating.

2. Bagi Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami partisipasi partisipatif anggaran dan kejelasan sasaran terhadap realisasi anggaran.

3. Bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi realisasi anggaran.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Realisasi anggaran

2.1.1.1. Pengertian Realisasi anggaran

Realisasi Anggaran merupakan bagian dari hasil kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai ataupun pegawai ketika mendapatkan seperangkat pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dimana jhasil yang didapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Realisasi Anggaran adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Realisasi Anggaran merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2011).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Realisasi Anggaran adalah seperangkat hasil yang dicapai pegawai dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Realisasi anggaran

Ada tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja, yaitu (Mathis, 2012):

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
2. Tingkat usaha yang dicurahkan
3. Dukungan organisasi

Menurut model mitra-lawyer Realisasi Anggaran individu dapat dipengaruhi oleh beberapa factor (Moeheriono, 2011):

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan dan sifat
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal dan eksternal
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

2.1.1.3. Indikator Realisasi anggaran

Pada umumnya, ukuran indikator Realisasi Anggaran dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini (Moeheriono, 2011):

1. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

2. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
3. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
6. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Realisasi anggaran ini diukur dengan mempergunakan indikator (Hidayat, 2014) yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan,

prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi yang dilakukan oleh partisipasi anggaran, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Pengkoordinasian tata kelola perusahaan (*goodcorporategovernanve*) merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. Evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, Realisasi Anggaran yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. Pengawasan adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

2.1.2. Partisipasi Anggaran.

2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Menurut M. Nafarin (2014:880) Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2012:90) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jika partisipasi Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

2.1.2.2. Kriteria Partisipasi Anggaran.

Berdasarkan pada konsep dan prinsip partisipasi anggaran diatas, ada beberapa kriteria partisipasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi dalam perencanaan dan penganggaran :

1. Kegiatan Perencanaan Dan Penganggaran Dipublikasikan. Untuk mendorong penguatan partisipasi publik Bappenas mensyaratkan keterbukaan (*Transparency*) kegiatan sebagai salah satu hal penting. Dengan asumsi, masyarakat tidak akan berpartisipasi jika setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran dilaksanakan secara tidak transparan. "Dipublikasikan" (*Pulished*) berarti setiap kegiatan diinformasikan kepada masyarakat melalui media publik yang dapat dan mudah diakses masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan "kegiatan" adalah aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan dan penganggaran yang telah ditentukan maupun tidak ditentukan dalam regulasi yang mengatur pengelolaan keuangan negara.
2. Media Atau Wahana Partisipasi Bagi Masyarakat. "Media" (*medium*) merupakan sarana yang disediakan oleh pemerintah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya. Kriteria ini pada dasarnya merujuk pada forum-forum yang telah ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara maupun yang tidak ditentukan untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat dalam penyempurnaan pembuatan kebijakan anggaran.
3. Keterlibatan Masyarakat Dalam Perencanaan dan Penganggaran. Keterlibatan (*involvement*) masyarakat mengacu pada kriteria untuk mengukur sejauhmana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini juga terkait dengan sejauhmana akses masyarakat dalam menyampaikan aspirasi. Adapun yang dimaksud

”perencanaan dan penganggaran” (*Planning and Budgeting*) mengacu pada setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran yang ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara dan daerah mulai dari tingkat perencanaan yang paling bawah hingga penetapan kebijakan anggaran.

4. Otoritas Pengambilan Kebijakan Berdasarkan Konsensus Bersama. ”Otoritas” (*Authority*) terkait erat dengan kewenangan (*Competence*) memutuskan atau menetapkan kebijakan (*Policy Determining*). Kriteria ini merujuk pada seberapa besar aspirasi masyarakat yang diakomodasi dalam kebijakan. ”konsensus bersama” merupakan kriteria yang menunjukkan sejauhmana masyarakat terlibat dalam penetapan kebijakan. Semakin banyak stakeholders yang terlibat, maka akan semakin baik kebijakan yang dihasilkan.
5. Kerangka Regulasi Yang Menjamin Partisipasi Masyarakat. Kriteria ini merujuk pada tersedia atau tidak tersedia kerangka regulasi yang menjamin partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan penganggaran. Apakah regulasi yang ada mengatur secara spesifik mekanisme keterlibatan masyarakat dalam menyampaikan aspirasinya dan menjamin adanya forum publik untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat.

2.1.2.3. Indikator Partisipasi Anggaran

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta (2014) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran. Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.
2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses komitmen organisasi.
3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran. Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari komitmen organisasi yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Ardila (2013) adalah sebagai berikut:

- a. Keterlibatan
Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam komitmen organisasi.
- b. Revisi Anggaran
Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

c. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses komitmen organisasi.

d. Usulan

Usulan adalah tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

e. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses komitmen organisasi didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam komitmen organisasi. Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat mempengaruhi hasil didalam proses komitmen organisasi. Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akan dijadikan masukan didalam anggaran.

2.1.3. Kejelasan Sasaran Anggaran

2.1.3.1. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai Realisasi Anggaran yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Deddy Nordiawan dalam Akuntansi Sektor Publik (2016) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan jika Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

2.1.3.2. Indikator Kejelasan sasaran Anggaran

Indikator Kejelasan sasaran anggaran menurut menurut Kurnia (2014) adalah:

1. Jelas

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara jelas dan tidak bermakna ganda.

2. Spesifik

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan detail, agar tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam.

3. Mengerti

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan harus mudah dimengerti serta menjadi prioritas utama.

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

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

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai

organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

2.1.4.2 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 pegawai 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. Pegawai 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 Realisasi Anggaran 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 pegawai yang tinggi, mengurangi supervisi pegawai serta meningkatkan efektifitas dalam organisasi.

2.1.4.3 Pengukuran Komitmen Organisasi

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

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

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

2. 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 table berikut:

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Nuratul Jannah (2013)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap Realisasi Anggaran manajer dengan variabel moderating pada PT.Telkom Tbk	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran manajer dan motivasi memoderasi kedua variable bebas tersebut.	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun variable moderatingnya berbeda, lokasi dan sampel berbeda
2	Hendra Yanto (2015)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap Realisasi Anggaran pegawai pada Kantor BPN Sumbar	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda

3	Ruslan Halim (2019)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap Realisasi Anggaran pegawai pada Kantor Pemerintahan Daerah Kupang	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
4	Putu Ayu Agnes Veriana (2016)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
5	Biantara, A.A. Adi & Putri, I.G.A.M Asri Dwija. (2014)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Etika, dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran.	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
6	Cika, M.A.G, & Asri, D. (2016)	Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, karakter personal, dan information asymmetry pada senjangan anggaran	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating,

			simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	lokasi dan sampel berbeda
7	Halim, A. D. (2009).	Pengaruh Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pegawai (Studi Pada Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Medan),	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
8	Anggraeni Nur Siswiraningtyas (2021)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran	Hasil riset membuktikan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran terhadap kesenjangan anggaran serta komitmen organisasi memoderasi pengaruh penyusunan anggaran, kejelasan sasaran terhadap senjangan anggaran.	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, dan ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
9	Jun Friday (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Komitmen organisasi	Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, dan ada variable moderating, lokasi dan

		Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Opd Kabupaten Siak)	terhadap senjangan anggaran. Variabel komitmen organisasi dan komitmen organisasi dapat memoderasi (memperlemah) hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran.	sampel berbeda
10	Wavi Aminda Sari (2018)	Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Demak)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran dan kejelasan target anggaran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Sementara komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan positif antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, sehingga komitmen	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, dan ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda

			organisasi dapat memoderasi hubungan negatif antara kejelasan tujuan anggaran dan anggaran anggaran	
11	Harvey, M. E. (2015).	The effect of employee ethical ideology on organizational budget slack: An empirical examination and practical discussion	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
12	Karsam. (2013).	The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance (A Study on Yayasan Pendidikan dan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia).	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
13	Miyati. (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable

		Organisasi Perangkat Daerah Kulon Progo). Skripsi. Universitas Negri Yogyakarta.	anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT.PAL Surabaya. Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda	moderating, lokasi dan sampel berbeda
--	--	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

2.3. Kerangka Konseptual

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

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Realisasi Anggaran

Partisipasi anggaran (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor bisnis, jauh meninggalkan pendekatan yang sama dalam sektor publik. Mulyadi (2013) menyatakan Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan dimana anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan atau organisasi ke kondisi tertentu yang diperhitungkan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nuratul Jannah (2013) Hasil penelitian yang membuktikan bahwa Partisipasi anggaran, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut (Raditya & Wirajaya, 2018) hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran, begitu juga penelitian yang dilakukan oleh (Elim, Ndaparoka, & Tomasowa, 2018) hasil penelitiannya adalah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: partisipasi anggaran berpengaruh positifsignifikan terhadap Realisasi anggaran di perusahaan pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

2. Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Realisasi Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Bangun (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran Realisasi Anggaran secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai Realisasi Anggaran yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka

tingkat Realisasi Anggaran dapat tercapai. Ardinata (2015) dalam penelitiannya menyatakan agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam komitmen organisasi.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nuratul Jannah (2013) Hasil penelitian yang membuktikan bahwa kejelasan anggaran, merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: kejelasan sasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Realisasi anggaran di perusahaan pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Realisasi anggaran melalui Komitmen organisasi sebagai variable moderating.

Partisipasi dalam komitmen organisasi diperlukan dengan harapan dapat memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen namun akan kesulitan ketika diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009).

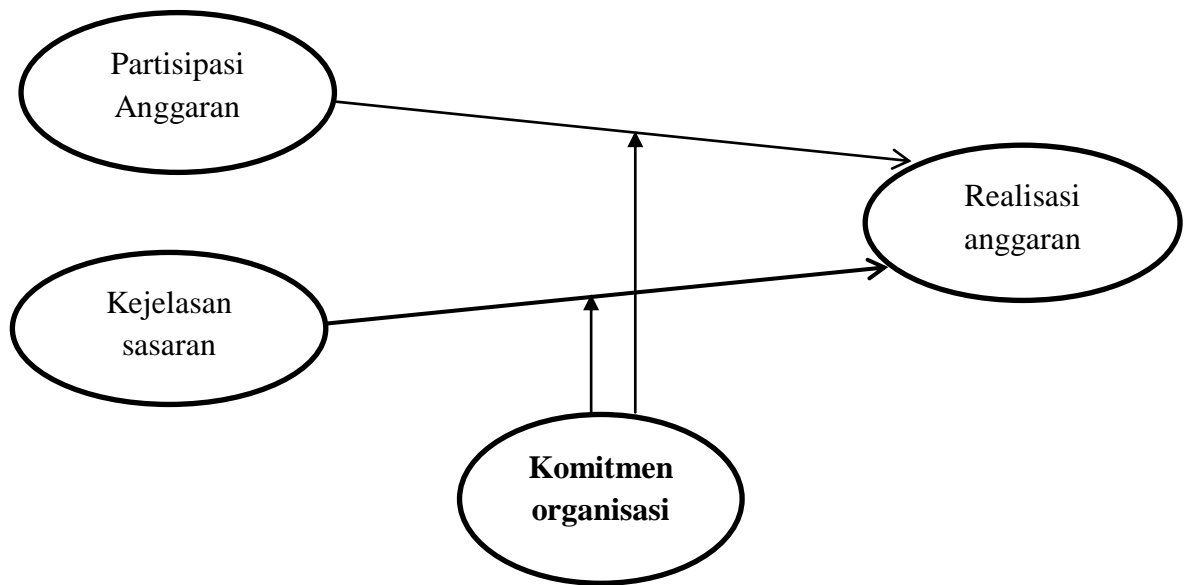
Selanjutnya Schiff dan Lewis (1970) dalam Anthony dan Govindarajan (2011) mengemukakan bahwa anggaran yang disusun memiliki dua peran. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran sebagai kriteria Realisasi Anggaran, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur realisasi anggaran. Penelitian beberapa peneliti terdahulu diketahui bahwa partisipasi komitmen organisasi sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran menjadi tanggung jawabnya (Brownell, 1982). Adanya partisipasi dalam komitmen organisasi menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Rahmi dkk.(2013) mengatakan para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian merupakan wujud pencapaian Realisasi Anggaran. Putra (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kecukupan anggaran dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja organisasi tersebut (Hariyanti dan Nasir, 2015).

4. Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Realisasi anggaran melalui Komitmen organisasi sebagai variable moderating

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka realisasi anggaran akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap Realisasi Anggaran Pemerintah. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik.

Dalam merumuskan suatu hipotesis, argumentasi kerangka konseptual menggunakan logika deduktif (untuk metode kuantitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis-premis dasarnya. Berdasarkan kerangka konseptual ini maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2016:63) 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 Realisasi Anggaran.
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran.

3. Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Realisasi Anggaran.
4. Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Realisasi Anggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif. Pendekatan asosiatif kuantitatif menurut (Juliandi, Irfan, & Mnurung, 2014) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Januari 2022 sampai dengan Juli 2022.

Tabel 3.1
Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Tahun (2022)							
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt
1	Pra Riset	■							
2	Pengajuan Judul	■							
3	Pembuatan Proposal		■						
4	Bimbingan Proposal		■	■					
5	Seminar Proposal				■				
6	Pengumpulan Data				■				
7	Pengolahan Data				■				
8	Bimbingan Tesis					■	■	■	
9	Seminar Hasil								■
10	Sidang								■

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

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

Tabel 3.2
Populasi Penelitian

No	Perangkat Daerah	Ket
1	Inspektorat Daerah	4
2	Sekretariat DPRD	4
3	Dinas Sosial	4
4	Dinas Pendidikan	4
5	Dinas Perkebunan	4
6	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	4
7	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	4
8	Dinas Kesehatan	4
9	Dinas Komunikasi dan Informatika	4
10	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	4
11	Dinas Pemuda dan Olahraga	4
12	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu	4
13	Dinas Pendidikan	4

14	Dinas Perhubungan	4
15	Dinas Perkebunan	4
16	Dinas Perpustakaan dan Arsip	4
17	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	4
18	Dinas Sosial	4
19	Dinas Ketahanan Pangan, Tanaman Pangan, dan Holtikultur	4
20	Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang	4
21	Dinas Tenaga Kerja	4
22	Badang Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah	4
23	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	4
24	Badan Pengembangan SDM	4
25	Badan Kepegawaian Daerah	4
26	Badan Penghubung Daerah Provinsi	4
27	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	4
28	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	4
29	Badan Pengelolaan Keuangan dan Daerah	4
30	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan	4
31	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral	4
32	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	4
33	Dinas Pekerja Umum Penataan Ruang	4
34	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana	4
35	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kependudukan dan Catatan Sipil	4
36	RSU Haji Medan	4
37	Satpol PP	4
38	RSJ Prof. Dr. Muhammad Ildrim	4
Total		152

3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu,

kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Sugiyono (2014:81) menyatakan bahwa pengertian ukuran sampel adalah ukuran sampel merupakan besarnya sampel yang akan diambil untuk melaksanakan suatu penelitian dari sejumlah populasi yang ditentukan. Pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, karena seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu sejumlah 152 sampel. Penelitian ini menggunakan sampel besar ($n \geq 30$). Berdasarkan tabel 3.2 yang disebutkan sebelumnya diambil 38 Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Sumatera Utara. Maka didapatkan populasi sebanyak $38 \times 4 \text{ orang} = 152 \text{ orang}$

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 :

Tabel 3.3
Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Penelitian
1	Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggasta (2014)	1. Keterlibatan 2. Revisi anggaran 3. Memberikan pendapat 4. Usulan 5. Kontribusi Meminta pendapat. Anggasta (2014)	Ordinal

2	Kejelasan Anggaran (X2)	kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat. Kenis dan Kurnia (2014)	1. Jelas 2. Spesifik 3. Mengerti Kurnia (2014)	Ordinal
3	Realisasi anggaran (Y)	Realisasi Anggaran dapat dinilai melalui standar tertentu yaitu dari aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dalam hal ini kualitas berhubungan dengan mutu kerja yang dapat dicapai sedangkan kuantitas berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat diperoleh manajerial. (Moehariono, 2011):	1. Efektif, 2. Efisien 3. Kualitas. 4. Ketepatan Produktivitas (Hidayat, 2014)	Ordinal
4	Komitmen organisasi (Z)	Komitmen organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain (Jugde dan Robbin 2011)	1. <i>Attention to detail</i> (perhatian pada hal detail) 2. <i>Outcome orientation</i> (orientasi pada manfaat). 3. <i>People orientation</i> (orientasi pada orang) 4. <i>Team orientation</i> (orientasi pada tim) (Jugde dan Robbin 2011)	Ordinal

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2016 :199), "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden adalah Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang dijadikan sampel penelitian.
2. Studi dokumentasi, yaitu Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.
3. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlansung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancara.

Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Skala Likert 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, 2016). Skala ordinal (Skala Ordinal) menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Pengukuran

No	Skala	Skor
1.	Sangat Tinggi (ST)	5
2.	Tinggi (T)	4
3.	Kurang Tinggi (KT)	3
4.	Tidak Tinggi (TT)	2
5.	Sangat Tidak Tinggi (STT)	1

NJI (Nilai Jenjang Interval) = Nilai Tertinggi–Nilai Terendah Jumlah Kriteria Pernyataan = Laba Skala = $5-15 = 0,8$

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

3.6. Uji Instrumen Penelitian

3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 30 responden yang ditetapkan yaitu OPD Pemerintah Kota Medan. Uji coba terbatas ini digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat validitas item pertanyaan.

3.6.2. 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 (Sugiyono, 2016).

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. Berikut adalah hasil uji validitas yang diuji pada Pemerintah Kota Medan yang berjumlah 30 OPD Pemerintah Kota Medan.

Tabel 3.5.
Uji Validitas

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Variabel Partisipasi Anggaran				
VAR00001	34.8000	40.400	.580	.867
VAR00002	34.4286	40.134	.758	.855
VAR00003	34.5714	41.429	.612	.864
VAR00004	34.8000	41.047	.567	.868
VAR00005	34.5714	41.017	.709	.859
VAR00006	34.4000	41.306	.561	.868
VAR00007	34.4000	39.482	.630	.863
VAR00008	34.4571	42.373	.494	.873
VAR00009	34.5429	39.903	.597	.866
VAR00010	34.3714	40.593	.552	.869

Variabel X2				
VAR00001	34.8000	40.400	.580	.867
VAR00002	34.4286	40.134	.758	.855
VAR00003	34.5714	41.429	.612	.864
VAR00004	34.8000	41.047	.567	.868
VAR00005	34.5714	41.017	.709	.859
VAR00006	34.4000	41.306	.561	.868
Lanjutan Tabel 3.5				
VAR00007	34.4000	39.482	.630	.863
VAR00008	34.4571	42.373	.494	.873
VAR00009	34.5429	39.903	.597	.866
VAR00010	34.3714	40.593	.552	.869
Variabel X3				
VAR00025	26.7714	41.593	.770	.933
VAR00026	26.8286	41.499	.909	.922
VAR00027	27.0000	41.824	.765	.933
VAR00028	26.6286	46.770	.636	.940
VAR00029	26.9429	44.350	.704	.936
VAR00030	27.0000	42.000	.879	.924
VAR00031	26.7714	44.476	.792	.931
VAR00032	26.8571	42.303	.837	.927
Variabel Y				
VAR00025	26.7714	41.593	.770	.933
VAR00026	26.8286	41.499	.909	.922
VAR00027	27.0000	41.824	.765	.933
VAR00028	26.6286	46.770	.636	.940
VAR00029	26.9429	44.350	.704	.936
VAR00030	27.0000	42.000	.879	.924
VAR00031	26.7714	44.476	.792	.931
VAR00032	26.8571	42.303	.837	.927

Sumber : Data diolah SPSS (2022).

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari setiap item pernyataan $> 0,3$ dan hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid.

3.6.2. 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, 2016) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil peneitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dimana instrumen dibagi menjadi dua kelompok.

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

Keterangan:

r_{AB} = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan genap 2

$\sum B^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil 2

$\sum AB$ = 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.

Tabel 3.6
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.877	0.7	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.848		Reliabel
Komitmen Organisasi	0.939		Reliabel
Realisasi Anggaran	0.788		Reliabel

Sumber : Data diolah SPSS (2022).

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari variabel partisipasi anggaran sebesar 0.877, kejelasan sasaran anggaran sebesar 0.848, komitmen organisasi sebesar 0.939 dan realisasi anggaran sebesar 0.788 nilai Cronbach Alpha $> 0,7$ dan hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan reliabel.

3.7. Teknik Analisis Data

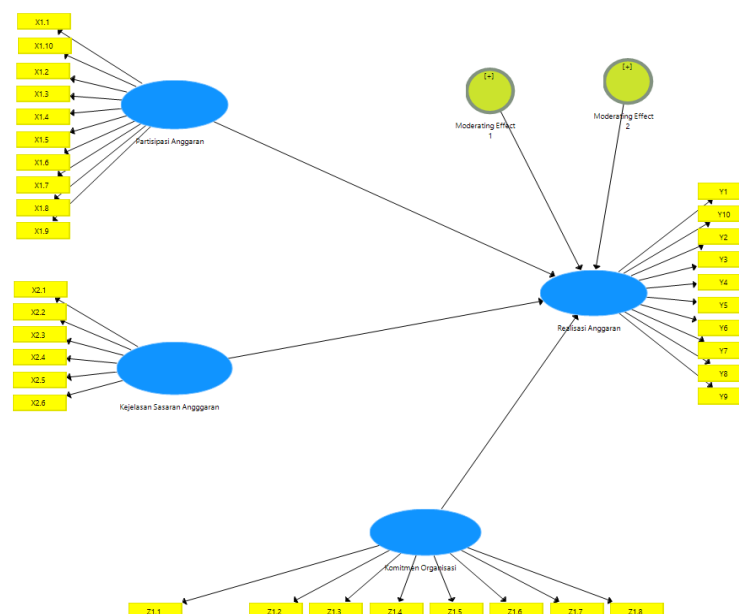
3.7.1. Analisis SEM (Structural Equation Modelling)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*partial least square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghazali (2015) menjelaskan bahwa “PLS (*partial least square*) adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)”.

Selain itu SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat menyelesaikan analisis dengan satu kali estimasi dimana yang lain diselesaikan dengan beberapa persamaan regresi.

SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah :



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Keterangan :

X1 : Partisipasi Anggaran

X2 : Kejelasan Sasaran

Z : Komitmen organisasi

Y : Realisasi Anggaran

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

a. Model Struktural atau Inner Model

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

1. Pengaruh X1 terhadap Y
2. Pengaruh X2 terhadap Y
4. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z
5. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z

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

1. *R-Square*

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

- 1) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah lemah
- 2) Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang
- 3) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah

2. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang di pengaruhi Julidani (2015). Kriteria dalam penilaian *F-Square* adalah sebagai berikut :

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

- 3) Jika nilai $f\text{-square} = 0,152$ maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

b. Model Pengukuran atau Outer Model

Outer Model menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator. Convergent validity dari model pengukuran dengan model refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. untuk refleksi 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 0,60 dianggap cukup. Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada konstruk lainnya.

Model 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 dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability. direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Nilai yang diharapkan $> 0,6$ untuk semua konstruk. (Ghozali, 2006).

Analisa outer model ini dilakukan untuk memastikan *measurement* yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran, yang artinya valid dan reliable.

1. Convergent validity

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

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara

konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik Ghazali (2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE :

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

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

3. Composite Reliability

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

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

Dimana A, adalah component loading ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$. Dibanding dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator

diberi bobot sarna. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate reliability, sedangkan pc merupakan closer approximation dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. pc sebagai ukuran internal consistence hanya dapat digunakan untuk kostruk reflektif indikator menurut Ghozali (2015).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

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

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

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

4.1.2. Tingkat Pengembalian Responden

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap realisasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sampel yang dipilih adalah pegawai di Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 152 hanya 93 kuesioner dapat kembali. Dengan demikian sebanyak 93 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	152
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	93
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(59)
Respon rate = $93/152 \times 100\%$		61%
Data yang diperoleh		93

Sumber : Data Diolah Peneliti (2022)

Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 152 kuesioner, namun tidak semua kuesioner tersebut dikembalikan. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 93 dengan presentase 61%.

4.1.2 Deskripsi Data Responden

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 table dibawah ini:

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	57	61%
Perempuan	36	39%
Total	93	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 57 orang atau 61%, sedangkan perempuan sebanyak 36 orang atau 39%.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
25-30	14	15%
31-35	38	41%
> 40	41	44%
Total	93	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 4.3 menunjukan bahwa responden yang berusia 25-30 tahun sebanyak 14 orang sebesar 15%, usia 31-35 tahun sebanyak 38 orang sebesar 41%, usia > 40 tahun sebanyak 41 orang sebesar 44%.

4.1.3 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 pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

A. Partisipasi anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Keterlibatan, 2) Revisi Anggaran, 3) Memberikan

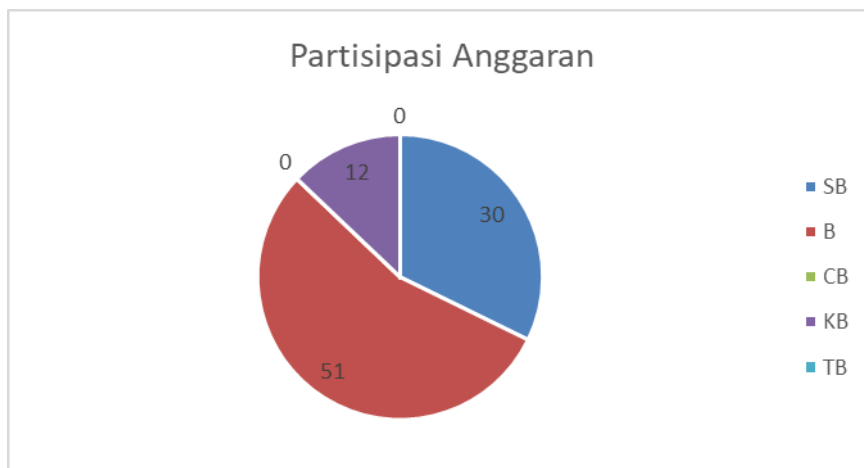
Pendapat, 4) Usulan dan 5) Kontribusi Meminta Pendapat. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Skor Responden Variabel Partisipasi Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata	Kategori	
		SB	B	CB	TB	STB			
Keterlibatan									
1	Setiap divisi selalu terlibat dalam menyusun anggaran.	F	38	37	0	16	2	3,1	Cukup Baik
		%	40	39	0	17	2		
2	Setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran	F	21	52	0	12	8	3,42	Baik
		%	22	55	0	12	8		
Revisi Anggaran									
3	Revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program	F	34	37	3	3	16	3,42	Baik
		%	36	39	3	3	17		
4	Revisi anggaran dilakukan bertujuan untuk tidak terjadinya penyimpangan pada realisasi	F	37	34	3	8	11	3,86	Baik
		%	39	36	3	8	11		
Memberikan Pendapat									
5	Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran	F	26	47	1	7	12	3,44	Baik
		%	27	50	1	7	12		
6	Setiap pendapat yang diberikan dapat mempengaruhi hasil dalam penyusunan anggaran	F	29	49	2	13	0	3,56	Baik
		%	31	52	2	13	0		
Usulan									
7	Usulan setkiap manajer bisa diadopsi dalam penyusunan anggaran	F	28	50	4	11	0	3,46	Baik
		%	30	53	4	11	0		
8	Usulan yang diberikan setiap pegawai itu sangat	F	30	51	0	12	0	3,6	Baik

	penting	%	32	54	0	12	0		
Kontribusi Meminta Pendapat									
9	Pimpinan selalu meminta pendapat dari bawahannya dalam proses penyusunan anggaran	F	38	39	1	15	0	2,27	Tidak Baik
		%	40	41	1	16	0		
10	Setiap staff memberikan kontribusi aktif dalam penyusunan anggaran	F	49	35	0	9	0	2,47	Tidak Baik
		%	52	37	0	9	0		
Rata-Rata			33	43	1	11	5	33	Tidak Baik

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden:



Gambar 4.1
Diagram Jawaban Responden Partisipasi Anggaran

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan usulan yang diberikan setiap pegawai itu sangat penting dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 51 (54%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu pegawai dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga

anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap bagian pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

B. Kejelasan sasaran anggaran (X2)

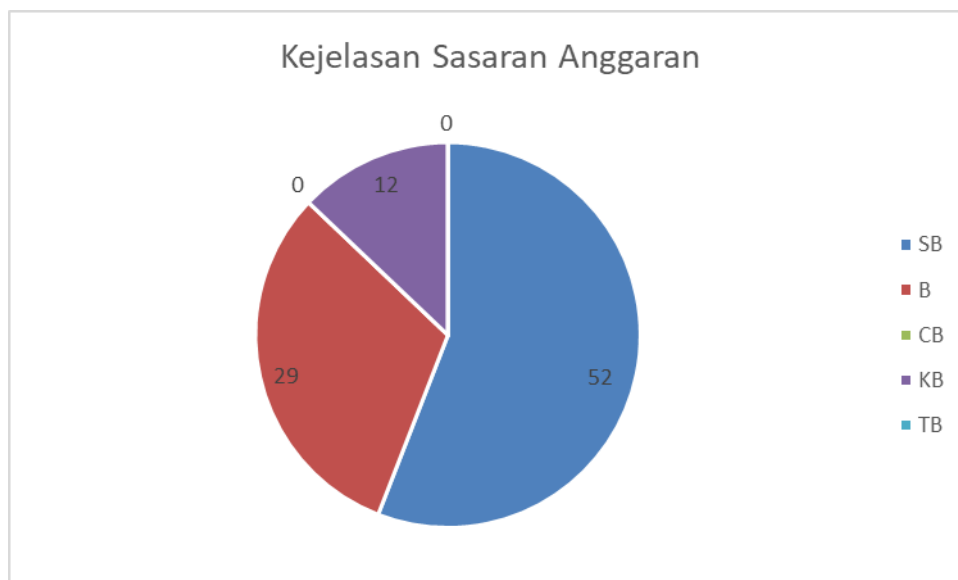
Dalam penelitian ini, variabel Kejelasan sasaran anggaran diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Jelas, 2) Spesifik, 3) Mengerti, Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan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

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	TB	STB			
Jelas									
1	Kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefinisikan dengan jelas dan komprehensif	F	52	29	0	12	0	3,1	Cukup Baik
		%	55	31	0	12	0		
2	Tujuan rencana kerja dan anggaran telah disesuaikan dengan rencana anggaran Pendapatan dan Belanja	F	40	38	0	15	0	3,42	Baik
		%	43	40	0	16	0		
Spesifik									
3	Sasaran anggaran telah diketahui sangat jelas dan spesifik	F	41	38	0	14	0	3,42	Baik
		%	44	40	0	15	0		
4	Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran	F	49	28	1	15	0	3,86	Baik
		%	52	30	1	16	0		

Mengerti									
5	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame/hasil yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	F	40	38	0	15	0	3,44	Baik
		%	43	40	0	16	0		
6	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	F	48	30	0	15	0	3,56	Baik
		%	51	32	0	16	0		
Rata-Rata			45	34	0	14	0	3,47	Baik

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden mengenai variabel kejelasan anggaran:



Gambar 4.2

Diagram Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item

pernyataan kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefiniskan dengan jelas dan komprehensif dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 52 (55%). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang di susun oleh setiap bagian manajer di OPD Provinsi Sumatera Utara sudah memiliki kejelasan dalam merealisasikannya sehingga program-program kerja yang dijalankan dapat berjalan dengan baik dan akan mencerminkan hasil realisasi anggaran yang lebih baik.

C. **Komitmen organisasi (Z)**

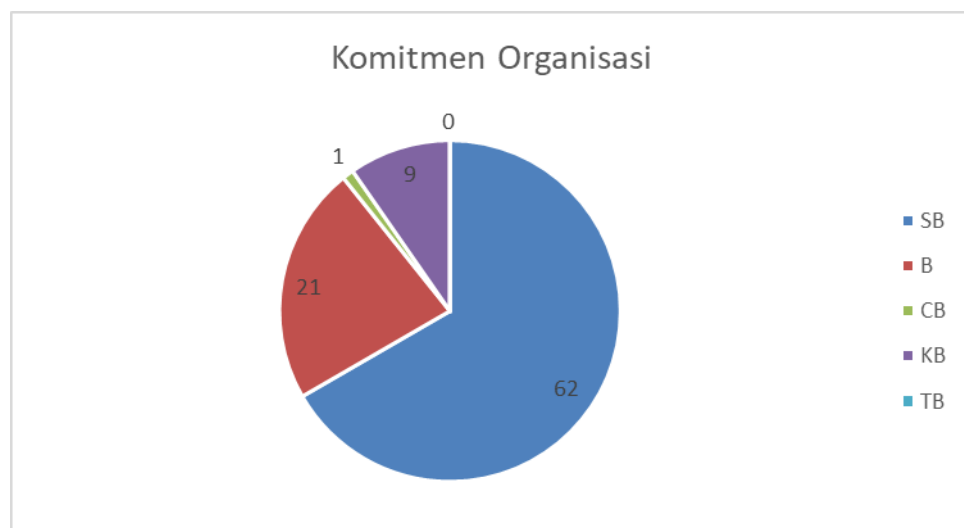
Dalam penelitian ini, variabel Komitmen organisasi diukur dengan 4 indikator antara lain 1) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), 2) *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), 3) *People orientation* (orientasi pada orang), 4) *Team orientation* (orientasi pada tim) Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Komitmen organisasi

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
<i>Attention to Detail</i>									
1	Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil	F	62	21	1	9	0	3,74	Cukup Baik
		%	66	22	1	9	0		
2	Anda merasa semua pimpinan dapat bekerja secara detail	F	36	47	0	10	0	3,42	Baik
		%	38	50	0	10	0		
<i>Outcome orientation</i>									

3	Anda selalu bekerja lebih mengutamakan pada manfaat	F	0	51	31	11	0	2,52	Baik
		%	0	54	33	11	0		
4	Berorientasi pada manfaat diperlukan dalam setiap melaksanakan pekerjaan	F	0	38	45	10	0	2,92	Baik
		%	0	40	48	10	0		
<i>People orientation</i>									
5	Anda memilih bekerja secara bersama-sama agar hasilnya lebih baik	F	49	28	1	6	0	3,44	Baik
		%	52	30	1	16	0		
6	Anda merasa jika bekerja secara bersama-sama akan memudahkan penyiapan pekerjaan	F	52	30	1	11	0	3,56	Baik
		%	40	38	0	15	0		
<i>Team orientation</i>									
7	Anda selalu bekerja secara tim	F	43	40	0	10	0	3,46	Baik
		%	48	30	0	15	0		
8	Tim yang solid dibutuhkan dalam bekerja	F	51	32	0	10	0	3,6	Baik
		%	39	39	0	15	0		

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden mengenai variabel komitmen organisasi:



Gambar 4.3
Diagram Jawaban Responden Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 62 (66%). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada setiap OPD Pemerintah Daerah Sumatera Utara yaitu selalu memiliki perhatian dan mengevulasi tentang hal-hal yang kecil agar dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi pegawai dan manajerialnya.

D. Realisasi anggaran (Y)

Dalam penelitian ini, variabel realisasi anggaran diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Perencanaan, 2) Investigasi, 3) Pengkoordinasian, 4) Pengawasan, 5) Evaluasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

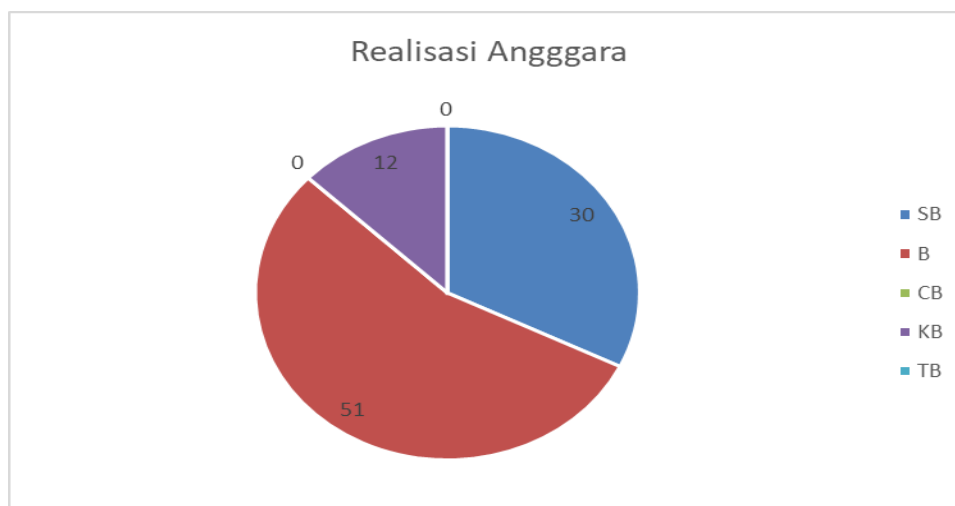
Tabel 4.7
Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Realisasi Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-Rata	Kategori	
			SB	B	CB	KB			TB
1	Setiap pimpinan berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program	F	38	37	0	16	2	4.00	Baik
		%	40	39	0	17	2		
2	Melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan	F	21	52	0	12	8	3.71	Baik
		%	22	55	0	12	8		

3	Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan	F	34	37	3	3	16	3.75	Baik
		%	36	39	3	3	17		
4	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi yang biasanya berbentuk catatan, laporan, dan rekening (pengukuran hasil, pencatatan pembukuan, analisis pekerjaan)	F	37	34	3	8	11	3.84	Baik
		%	39	36	3	8	11		
5	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain	F	26	47	1	7	12	3.73	Baik
		%	27	50	1	7	12		
6	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari data keuangan maupun kinerja yang diminati	F	29	49	2	13	0	4.01	Baik
		%	31	52	2	13	0		
7	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja	F	28	50	4	11	0	4.02	Baik
		%	30	53	4	11	0		

	pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan								
8	Pimpinan selalu mengetahui bagian-bagian yang kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaan	F	30	51	0	12	0	4.06	Baik
		%	32	54	0	12	0		
9	Hasil pekerjaan saya selalu dievaluasi dengan pimpinan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan	F	38	39	1	15	0	4.08	Baik
		%	40	41	1	16	0		
10	Manajer selalu mengevaluasi hasil realisasi baik itu realisasinya tercapai maupun tidak tercapai	F	49	35	0	9	0	4.33	Sangat Baik
		%	52	37	0	9	0		
Rata-Rata			33	43	1	11	5	3,95	Baik

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat diagram berikut ini untuk melihat jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden mengenai variabel realisasi anggaran:



Gambar 4.4

Diagram Jawaban Responden Partisipasi Anggaran

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Pimpinan selalu mengetahui bagian-bagian yang kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 51 (69%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara sudah baik sehingga setiap manajerial dapat bekerja dengan baik yaitu dengan cara mengevaluasi setiap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya.

4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS

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

4.1.3.1 Analisis *Outer Model*

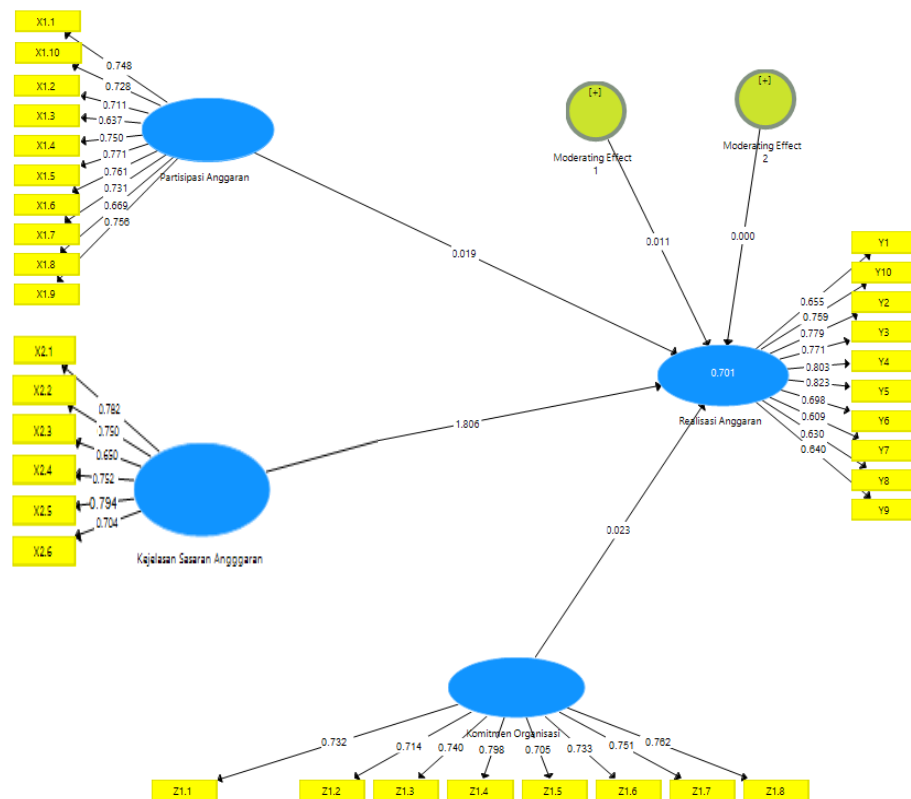
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang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

a. *Convergent Validity*

Convergent validity 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.

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 4.5 menunjukkan nilai korelasi variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, realisasi anggaran dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai diatas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model.



Gambar 4.5
Convergent Validity

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, 2017). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.8
Cross Loading

	Partisipasi anggaran	Kejelasan sasaran anggaran	Realisasi anggaran	Komitmen organisasi
X1.1	0.748	0.676	0.667	0.240
X1.2	0.711	0.437	0.420	0.145
X1.3	0.637	0.739	0.647	0.319
X1.4	0.750	0.666	0.622	0.182
X1.5	0.771	0.704	0.691	0.349
X1.6	0.761	0.650	0.657	0.294
X1.7	0.731	0.617	0.550	0.216
X1.8	0.669	0.546	0.640	0.276
X1.9	0.756	0.615	0.510	0.324
X1.10	0.728	0.615	0.587	0.257
X2.1	0.689	0.782	0.598	0.313
X2.2	0.795	0.750	0.677	0.245
X2.3	0.633	0.650	0.610	0.179
X2.4	0.678	0.752	0.510	0.178
X2.5	0.645	0.794	0.542	0.194
X2.6	0.707	0.704	0.545	0.247
Y.1	0.538	0.493	0.655	0.188
Y.2	0.647	0.570	0.789	0.287

Y.3	0.562	0.470	0.779	0.207
Y.4	0.451	0.397	0.771	0.264
Y.5	0.580	0.551	0.803	0.385
Y.6	0.472	0.467	0.823	0.1527
Y.7	0.662	0.611	0.698	0.225
Y.8	0.497	0.498	0.609	0.112
Y.9	0.307	0.120	0.680	0.186
Y.10	0.215	0.103	0.640	0.039
Z.1	0.267	0.264	0.180	0.732
Z.2	0.218	0.187	0.302	0.714
Z.3	0.116	0.112	0.119	0.740
Z.4	0.170	0.173	0.134	0.798
Z.5	0.290	0.296	0.307	0.705
Z.6	0.264	0.167	0.305	0.733
Z.7	0.069	0.200	0.129	0.751
Z.8	0.193	0.188	0.136	0.782

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2022

Berdasarkan data Tabel 4.8 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 4.9
Average Varianed Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Kejelasan sasaran anggaran	0.925	0.929	0.939	0.658
Partisipasi anggaran	0.929	0.937	0.941	0.616
Realisasi anggaran	0.867	0.875	0.897	0.523
Komitmen organisasi	0.784	0.805	0.843	0.575

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui nilai AVE variabel partisipasi anggaran, partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi $> 0,5$, 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 4.10
Composite Reliability

	Composite Reliability
Kejelasan sasaran anggaran	0.939
Partisipasi anggaran	0.941

Realisasi anggaran	0.897
Komitmen organisasi	0.843

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Berdasarkan Tabel 4.10 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 variable.

Tabel 4.11
Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kejelasan sasaran anggaran	0.925
Partisipasi anggaran	0.929
Realisasi anggaran	0.867
Komitmen organisasi	0.784

Sumber: Data diolah penulis, 2022

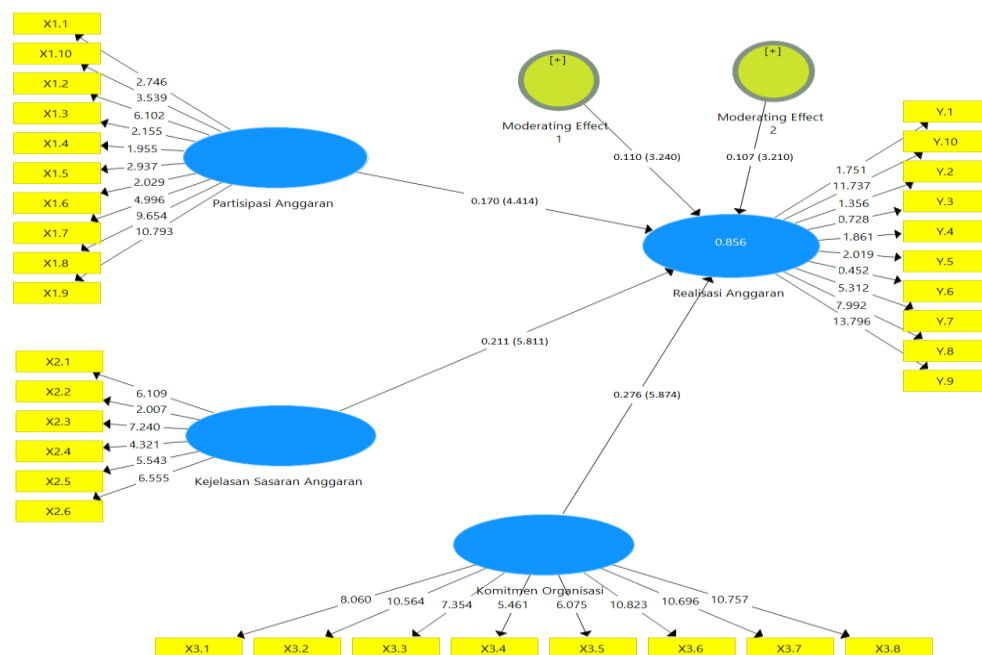
Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

4.1.2.2 Analisa 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

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel partisipasi anggaran-realisasi anggaran sebesar 0,170, Kejelasan sasaran anggaran-realisasi anggaran sebesar 0,211, partisipasi anggaran. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh partisipasi anggaran dan Kejelasan sasaran anggaran-realisasi 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 4.12
R-Square

	R Square
Realisasi anggaran	0.701

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Pada Tabel 4.12 nilai *R-Square* yang diperoleh berdasarkan dari jumlah nilai *coefficient R2* dari setiap variabel adalah 0.701 untuk variabel realisasi anggaran. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran hanya mampu menjelaskan varian realisasi anggaran sekitar 70,1%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Hair et al (2011) menyatakan bahwa terdapat tiga kategori pengelompokan pada nilai *R square* 0,75 termasuk ke dalam kategori kuat, nilai *R2* 0,50 termasuk kategori moderat dan nilai *R square* 0,25 termasuk kategori lemah.

Tabel 4.13
Coefficient R2

Variabel	Coefficient	R2
Partisipasi anggaran -> Realisasi anggaran	0,595	0,35403
Kejelasan sasaran anggaran -> Realisasi anggaran	0,394	0,15524
Moderating Komitmen organisasi Partisipasi anggaran -> Realisasi anggaran	0,388	0,15054

Moderating Komitmen organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran -> Realisasi anggaran	0,203	0,04121
Total		0,701

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Berdasarkan tabel di atas nilai R2 untuk hubungan antara partisipasi anggaran dan realisasi anggaran 0,35403 termasuk kategori lemah, hubungan Kejelasan sasaran anggaran -> Realisasi anggaran sebesar 0,15524 termasuk kategori lemah, hubungan moderating Komitmen organisasi Partisipasi anggaran -> Realisasi anggaran sebesar 0,15054 termasuk kategori lemah, hubungan moderating Komitmen organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran -> Realisasi anggaran sebesar 0,04121 termasuk kategori lemah.

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 (Lampiran 5) dan *P-Value* < 0,05. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

Tabel 4.14
T-Statistics dan P-Values

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Partisipasi anggaran -> Realisasi anggaran	4.414	0.000
Kejelasan sasaran anggaran -> Realisasi anggaran	5.811	0.000

Moderating Komitmen organisasi Partisipasi anggaran -> Realisasi anggaran	3.240	0.000
Moderating Komitmen organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran -> Realisasi anggaran	3.210	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Berdasarkan dari Tabel 4.14 Nilai *t-statistic* pada variabel Partisipasi anggaran -> Realisasi anggaran menunjukkan t hitung sebesar 4.414 > t tabel sebesar 1,98 dan nilai P Values menunjukkan $0.000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran, Pada variabel kejelasan sasaran anggaran -> Realisasi anggaran menunjukkan t hitung sebesar 5.811 > t tabel sebesar 1,98 dan nilai P Values menunjukkan $0.000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Pada variabel Moderating Komitmen organisasi Partisipasi anggaran-> Realisasi anggaran menunjukkan t hitung sebesar 3.240 > t tabel sebesar 1,98 dan nilai P Values menunjukkan $0.000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran. Pada variabel Moderating Komitmen organisasi kejelasan sasaran anggaran-> Realisasi anggaran menunjukkan t hitung sebesar 3.210 > t tabel sebesar 1,98 dan nilai P Values menunjukkan $0.000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran.

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 Realisasi Anggaran (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *coefficient* pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran sebesar 0,170 dengan Nilai *t-statistic* sebesar $4.414 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap realisasi anggaran.

Berdasarkan hasil uji nilai cross loading terbesar 0.771 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Sementara untuk nilai cross loading terkecil 0.637 terdapat pada indikator keterlibatan dalam penyusunan anggaran hal ini menunjukkan bahwa setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran dan selalu terlibat dalam menyusun anggaran, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa atasan atau dari perwakilan dari setiap divisi yang tidak ikut dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga akan mengakibatkan masalah pada partisipatif anggaran, seperti masih kurangnya pimpinan dinas yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara pimpinan dinas kurang paham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan, hal ini sesuai dengan masalah yang terjadi pada nilai realisasi pendapatan yang tidak efektif karena nilai rasio efektivitas pendapatan tidak

mencapai 100% dan tidak berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan, hal ini disebabkan oleh masih kurangnya pimpinan dinas berpartisipasi dalam penyusunan perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara pimpinan dinas kurang paham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan. sehingga perencanaan dalam penyusunan anggaran pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat diperoleh responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 52 (55%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu pegawai dan pimpinan dinas mempunyai pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap bagian pada OPD Provinsi Sumatera Utara dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran, namun masih ada beberapa responden yang menjawab tidak baik dengan nilai skor sebesar 12 (12%), hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa pimpinan dinas atau perwakilan dari salah satu dinas tidak mengikuti atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga akan mengakibatkan program-program yang sudah disusun tidak akan terealisasi dengan baik dan kemungkinan akan terjadinya realisasi yang tidak tercapai.

Dari tahun 2016-2021 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau

melebihi dari anggaran, sementara menurut (Halim & Kusufi, 2017) Jika hasil pencapaian realisasi belanja antara 90%-100%, maka anggaran belanja dikatakan kurang efisien. Tidak efektifnya anggaran yang disusun oleh pemerintah Provinsi Sumatera Utara karena nilai persentase realisasi tidak mencapai 100%, sementara menurut (Mardiasmo, 2011) menyatakan bahwa efektivitas dari penyusunan anggaran apabila nilai rasio efektivitas mencapai 100% hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Pada survey yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan tidak tercapainya secara optimal realisasi pendapatan pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara adalah disebabkan oleh beberapa faktor yaitu dalam hal penyusunan anggaran, ASN yang ditunjuk sebagai pejabat pengelola keuangan/anggaran sangatlah penting, tetapi tidak semua pejabat pengelola keuangan yang ditunjuk tidak ikut dalam menyusun anggaran. Kurang pemahamannya pejabat pengelola keuangan mengenai pengelolaan keuangan ini menyebabkan terhambatnya proses administrasi keuangan, dan informasi yang ada diluar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dirasa mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap anggaran pendapatan dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) itu sendiri seperti perubahan-perubahan yang bisa terjadi dalam kebutuhan masyarakat sangat berpengaruh pada perkembangan ekonomi dalam daerah apabila ekonomi yang dihasilkan masyarakat tidak begitu baik maka otomatis PDRB juga tidak akan meningkat sehingga realisasi pendapat tidak tercapai.

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai pegawai, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi partisipasi anggaran mempengaruhi realisasi anggaran. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak mempengaruhi realisasi anggaran.

4.2.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Realisasi anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar $5,811 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap realisasi anggaran, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan nilai cross loading terbesar 0.781 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.701 untuk variabel realisasi anggaran. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa

variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran hanya mampu menjelaskan varian realisasi anggaran sekitar 70,1%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran hal ini menunjukkan bahwa apabila setiap anggaran yang disusun memiliki kejelasan dan sesuai dengan program yang telah dibuat untuk mencapai dari visi dan misi Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka diperoleh jawaban responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefiniskan dengan jelas dan komprehensif dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 52 (55%). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang di susun oleh setiap bagian manajer di OPD Provinsi Sumatera Utara sudah memiliki kejelasan dalam merealisasikannya sehingga program-program kerja yang dijalankan dapat berjalan dengan baik dan akan mencerminkan hasil realisasi anggaran yang lebih baik. Sementara masih ada beberapa responden yang menjawab tidak baik sebanyak 12 responden (12%), hal ini menunjukkan bahwa beberapa ASN yang ada di OPD Provinsi Sumatera Utara belum jelas tentang rencana kerja dan anggaran telah terdefiniskan sehingga terjadinya masalah yaitu setiap tahunnya anggaran pendapatan dan belanja yang disusun oleh pemerintah daerah mengalami peningkatan dan tidak sesuainya dengan realisasi yang dicapai contohnya pada tahun 2018 nilai anggaran sebesar 240.804.312.654 dan realisasinya

sebesar 108.620.738.153, sedangkan pada anggaran pendapatan tahun 2019 sebesar 427.333.213.961, hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran yang diukur dengan perencanaan belum menghasilkan Realisasi Anggaran manerial yang baik.

Sementara menurut (Hidayat, 2014) Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Komitmen dibutuhkan organisasi agar partisipasi anggaran yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan Kejelasan sasaran anggaran yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun (Cooper dan Schindler, 2006).

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk (2018) yang menyatakan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Namun

berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap realisasi anggaran.

4.2.3 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran.

Nilai *t-statistic* sebesar 3.240 >1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa melalui komitmen organisasi partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap realisasi anggaran, maka hipotesis ketiga “diterima”.

Berdasarkan hasil nilai cross loading maka dapat dilihat nilai cross loading terendah terdapat pada item pernyataan Z. 5 dengan nilai cross loading sebesar 0.705 hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa pegawai di OPD Provinsi Sumatera Utara masih kurang komitmen organisasinya dalam menyusun anggaran hal ini terlihat dari masih ada beberapa OPD yang tidak hadir dalam penyusunan anggaran sehingga terjadinya pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai dan Komitmen organisasi yang diterapkan oleh OPD Provinsi Sumatera Utara adalah parochial culture sehingga ketergantungan pegawai terhadap pimpinan sangat besar yang akan mengakibatkan pegawai tidak antusias terhadap pekerjaan sehingga kreativitas dan inovasi pegawai sulit dikembangkan

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

anggarnya yang disebut sebagai Manajemen perusahaan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016). Komitmen organisasi memberi kontribusi besar terhadap realisasi anggaran. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik realisasi anggaran. Terbinanya partisipasi anggaran yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan komitmen organisasi.

Permasalahan yang terjadi terkait dengan komitmen organisasi adalah rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan pelaksanaan program pemerintah daerah, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

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

Hal ini sejalan dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh partisipasi

anggaran terhadap realisasi anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran.

4.2.4 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran

Nilai *t-statistic* sebesar 3.210 >1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa melalui komitmen organisasi kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap realisasi anggaran, maka hipotesis keempat “diterima”. kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka realisasi anggarannya rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Locke

(1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

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

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Semakin baik partisipasi anggaran yang tersedia maka semakin meningkatkan realisasi anggaran.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran. Semakin tinggi tingkat kejelasan sasaran anggaran maka semakin tinggi tingkat realisasi anggarannya.
3. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap realisasi anggaran. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai maka akan semakin tinggi tingkat realisasi anggaran.
4. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh Kejelasan sasaran anggaran terhadap realisasi anggaran. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai maka akan semakin tinggi tingkat realisasi anggaran.

5.2 Saran

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

1. Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara harus lebih memperhatikan lagi proses partisipasi pegawainya dalam penyusunan anggaran daerah. Optimalisasi dalam partisipasi penyusunan anggaran bisa membantu perencanaan anggaran semakin baik dan meningkatkan meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, maka para manager akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran.
2. Selain itu Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara juga harus meningkatkan komitmen organisasi menjadi lebih kuat lagi untuk menampilkan kinerja terbaiknya dan meningkatkan produktivitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Adanya komitmen yang kuat bisa memberikan dorongan kepada setiap pegawai untuk memberikan prestasi dan kinerja terbaiknya bagi pemerintah daerah.
3. Bagi penelitian yang akan datang
Diharapkan bagi penelitian yang akan dapat agar dapat menambahkan faktor-faktor internal maupun eksternal lainnya yang diduga dapat mempengaruhi realisasi anggaran, memperluas objek dan populasi

penelitian, dan penggunaan teknik analisis data yang lebih bervariasi sehingga dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Syam Kusufi. (2012). Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep dan Aplikasi. *Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep Dan Aplikasi*.
- Anfujatin. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). Cooper Schindler 2006. In *Business Research Method*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S., & 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*.
- Fajar, N., & Arfan, M. (2019). Analisis Penyerapan Anggaran Dengan Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh. *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi*, 10(2), 95–102.
- Ghozali, I. & H. L. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Halim, A., & Kusufi, S. (2017). *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Nurazlina. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimediasi Oleh Penyusunan ANgggaran (Studi Empiris Pada OPD Kota Dumai). *Jurnal Politeknik Caltex Riau*, 13(1), 1–10.
- Juliandi. A dan Irfan. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Juliandi, A., Irfan, & Mnurung, S. (2014). *METODOLOGI PENELITIAN BISNIS Konsep dan Aplikasi* (pertama; F. Zulkarnain, Ed.). Medan: UMSU Press.
- Krisnawati, N. P. A., & 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), 2539–2566. <https://doi.org/10.24843/EJA.2017.v20.i03.p30>
- 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), 364–373.

- Mardiasmo. (2011). Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik. In *Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Yogyakarta: Andi.
- Noviwijaya, A., & 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), 91–100.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Putri, K. M. R., Yuniarta, G. A., & Paryudi, M. A. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran. *E-Jurnal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2), 120–132.
- Raditya, P. A., & Wirajaya, I. G. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Penekanan Anggaran Pada Senjangan Anggaran dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2), 1548–1599.
- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati M., R. S. (2016a). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 11(1), 1–10.
- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati M., R. S. (2016b). ANALISIS FAKTOR–FAKTOR YANG MEMENGARUHI KETERLAMBATAN DAYA SERAP ANGGARAN (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 1–10. <https://doi.org/10.24843/jiab.2016.v11.i01.p01>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives. In *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*.
- Rustini, N. K. A., & 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*
- Sirin, A., Indarti, & Saddewisasi, W. (2020). Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 147–163.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif*,

Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.

Verma, A., Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. M. (1985). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Industrial and Labor Relations Review*. <https://doi.org/10.2307/2523856>



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat iri agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<http://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](https://www.facebook.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.instagram.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.youtube.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.linkedin.com/umsu.medan)

Nomor : 368/IL.3-AU/UMSU-PPs/F/2022
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 22 Rajab 1443 H
23 Februari 2022 M

Kepada Yth. :
Badan Penelitian dan Pengembangan
Provinsi Sumatera Utara
di
Tempat.-

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN**
NPM : 2020050009
Prodi : Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING KAJIAN PADA OPD PROVINSI SUMATERA UTARA

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



Prof. Dr. Triono Eddy, SH., M.Hum
NIDN. 1012125601

Cc. File



**PEMERINTAH DAERAH SUMATERA UTARA
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jalan Sisingamangaraja No. 198 Kota Medan Kode Pos 20216
Telepon (061) 7866225 Faks (061) 4555693
Email : balitbangprovusu@yahoo.co.id Website : Balitbang.provsu.go.id

SURAT REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 320/ 125 /Balitbang/2022

Berdasarkan surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara Medan Nomor 57 Tahun 2001, Tanggal November 2001, tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Hal : Izin Riset.

Badan penelitian dan pengembangan Provinsi Sumatera Utara dengan ini memberikan surat rekomendasi penelitian kepada:

Nama : Zaki Baginda Muhammad Amin
NPM : 2020050009
Prodi : Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik
Lokasi : Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara
Penanggung Jawab : Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian diserahkan kepada Kepala Balitbang Provinsi Sumatera Utara selambat-lambatnya 2 (dua) bulan setelah penelitian.
2. Surat rekomendasi penelitian dinyatakan batal apabila pemegang surat rekomendasi tidak mengindahkan ketentuan atau peraturan yang berlaku pada pemerintah Kota Medan.
3. Surat rekomendasi penelitian ini berlaku sejak tanggal dikeluarkan.

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : M E D A N

Pada Tanggal : 27 Februari 2022

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
PROVINSI SUMATERA UTARA


Ir, H, IRMAN, M.Si
PEMBANTU UTAMA MADYA
NIP. 19610905 199003 1004

Tembusan :

1. Pemerintahan Daerah Provinsi Sumatera Utara
2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Yang Bersangkutan
4. Peninggal



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

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

<http://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [@ umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [t umsumedan](https://www.tumblr.com/umsumedan) [u umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

SURAT PERSETUJUAN

Nomor: 226/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2022

Tentang:

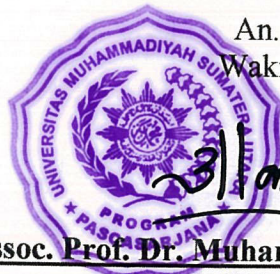
**JUDUL TESIS DAN DOSEN PEMBIMBING MAHASISWA
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Nama Mahasiswa : **ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN**
NPM : 2020050009
Program Studi : Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING KAJIAN PADA OPD PROVINSI SUMATERA UTARA**
Pembimbing I : Dr. Irfan, S.E., M.M.
Pembimbing II : Assoc. Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Surat persetujuan ini berlaku sampai tanggal 09 Februari 2023, Apabila hingga batas tersebut yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesisnya, maka Surat Persetujuan ini dinyatakan batal.

Medan, 08 Rajab 1443 H
09 Februari 2022 M

An. Direktur
Wakil Direktur



Assoc. Prof. Dr. Muhammad Fitra Zambak, M.Sc.
NIDN. 0127058701

Tembusan:

1. Ketua Prodi MAKSI UMSU;
2. Dosen Pembimbing I dan II;
3. Pertinggal.



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

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

Di Manjajeb surat ini agar disebutkan
mas: dan tanggalnya

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
NPM : 2020050009
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN
SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING KAJIAN PADA OPD
PROVINSI SUMUT

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	15/2-22	latar belakang masalah	
2	15/2-22	kerangka konseptual	
3	15/2-22	Audien dete	
4			
5	14/3-22	fce. Propesi -	
6			

Medan,

Pembimbing I,

Dr. IRFAN, SE, MM

Pembimbing II,

ASSOC. PROF. DR. HJ. MAYA SARI, SE, M.Si, AK, CA

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris

Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, AK, CA



UMSU
Unggul | Cerdas | Terampil

Menjajob surat ini agar disebarkan
mz: dan sebagainya

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

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

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
NPM : 2020 050009
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING KAJIAN PADA OPD PROVINSI SUMUT

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	23/3-22	STYLE PENULISAN MANDELKEY	
2	23/3-22	TAMBAHKAN DATA REALISASI ANGGARAN	
3	23/3-22	POIN DIIDENTIFIKASI MASALAH DIPERJELAS	
4	8/4-22	Ace, Seminar kolektif	
5			
6			

Medan,

Pembimbing I,

DR. IRFAN, SE, MM

Pembimbing II,

ASSOC. PROF. DR. H. MAYA SARI, SE, M.Si, AK, CA

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,

DR. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, AK, CA



UMSU

Unggul | Cerdas | Berkarya
Membina generasi unggul dan berprestasi

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

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

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
NPM : 2020050009
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, ~~TERHADAP~~ KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING KAJIAN PADA OPD PROVINSI SUMUT.

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	8/7-22	PERPANGANG PEMBAHASAN	
2		PEMBAHASAN MENJELASKAN IDENTIFIKASI	
3	13/7-22	MASALAH BERDASARKAN HASIL	
4		PENELITIAN & JAWABAN RESPONDEN	
5	16/7-22	DIDUKUNG OLEH TEORI	
6		DIDUKUNG OLEH HASIL PENELITIAN	

Medan, 13 Juli 2022

Pembimbing I,

DR. IRFAN, SE, MM

Pembimbing II,

ASSOC. PROF. DR. Hg. MARYA SARI, SE, M.Si, Ak, CA





Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

DR. EFA NURMAHA SARI, SE, M.Si, Ak, CA

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
 NPM : 2020050009
 Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
 Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
 Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANEGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP PEALISASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING FAJIAN PADA OPD PROVINSI SUMUT
 Tgl. Seminar :

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	15/6-22	lebih mendetail lagi pembahasan yang	
2		mengelaskan identifikasi masalah	
3		berdasarkan hasil penelitian	
4	23/6-22	Acc seminar hasil	
5			
6			

Medan,

Pembimbing I,

DR. IRFAN, SE, MM

Pembimbing II,

ASSOC. PROF. DR. HJ. MAYA SARI, SE, M.Si, Ak, CA

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

DR. EKA NURMAHA SARI, SE, M.Si, Ak, CA





UMSU

Unggul | Cerdas | Berkarya
Maz: dan lainnya

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

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

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : ZAFI BAGINDA MUHAMMAD AMIN
NPM : 2020050009
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, FEJELASAN
SACARAN ANGGARAN TERHADAP REALISASI
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA OPD
PROVINSI SUMATERA UTARA

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	19/7-22	Ace. Sinar Hasil	
2			
3			
4			
5			
6			

Medan, 19 Juli 2022

Pembimbing I,

Dr. Irfan, SE, MM

Pembimbing II,

Assoc. Prof. Dr. Hj. Mera Saefi, SE, Msi, Ak, CA

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Efa Nurmala Saefi, SE, Msi, Ak, CA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA DIRI

Nama : ZAKI BAGINDA MUHAMMAD AMIN, S.Kom, M.Ak
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 11 Mei 1996
Pendidikan : S2 – Magister Akuntansi
Alamat : Perumahan Lavender Harmony C-01 Jl. Sunggal LK XII
Medan Sunggal, Kota Medan
Umur : 26 Tahun
Agama : Islam
Email : zakibagindamuhammadamin@gmail.com

PENDIDIKAN

2003 s/d 2008 : SD Swasta PAB 26 Klambir Lima, Medan
2009 s/d 2011 : SMP Negeri 2 Banda Aceh
2012 s/d 2014 : SMA Negeri 2 Banda Aceh
2015 s/d 2019 : S1 – Sistem Komputer (Sistem Kendali Komputer)
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2020 s/d 2022 : S2 – Magister Akuntansi (Akuntansi Sektor Publik)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

RIWAYAT PEKERJAAN

2015 s/d 2017 : Staff Tata Usaha di Yayasan Perguruan Islamiyah Sunggal
2018 s/d 2019 : CPNS di Kantor Gubernur Sumatera Utara
2019 s/d 2022 : Staff ASN di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov SU
2022 – Sekarang : Kepala Seksi di Dinas Perhubungan Prov SU