

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN,  
KUALITAS SDM DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP PENYERAPAN  
ANGGARAN BELANJA PADA PEGAWAI  
BAGIAN KEUANGAN DI KECAMATAN  
GAJAHMUNGKUR SEMARANG**



**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan  
Program Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SEMARANG

Disusun oleh :

ANIS RAHMA AYUNINGTYAS  
220202000110

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SEMARANG  
SEMARANG  
2024**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anis Rahma Ayuningtyas  
Nomor Pokok Mahasiswa : 220202000110  
Jenjang Studi : S1 (Strata Satu)  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan  
Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan  
Anggaran Belanja Pada Pegawai Bagian Keuangan  
di Kecamatan Gajahmungkur Semarang

Menyatakan bahwa Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan apabila kemudian hari ditemukan dan adanya bukti plagiasi, manipulasi, dan atau pemalsuan maupun bentuk-bentuk kecurangan lainnya, saya bersedia untuk menerima sanksi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang.

Semarang, 7 Mei 2024



Anis Rahma Ayuningtyas

220202000110

## PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Anis Rahma Ayuningtyas  
Nomor Pokok Mahasiswa : 220202000110  
Jenjang Studi : S1 (Strata Satu)  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pegawai Bagian Keuangan di Kecamatan Gajahmungkur Semarang  
Dosen Pembimbing : Jefri Heridiansyah, SE., SE., MM

Mengetahui,

Ketua STIE Semarang



**Cahyani Tunggal Sari, SE, MA, MM**

NIDN. 0603108402

Semarang, 25 Mei 2024

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and strokes, positioned above the name and NIDN of the supervisor.

**Jefri Heridiansyah, SE., SE., MM**

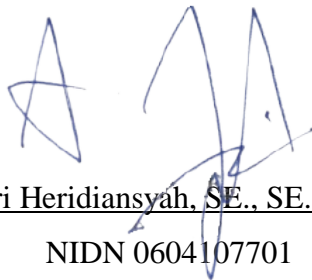
NIDN. 0604107701

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN SKRIPSI

Nama : Anis Rahma Ayuningtyas  
Nomor Pokok Mahasiswa : 220202000110  
Jenjang Studi : S1 (Strata Satu)  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pegawai Bagian Keuangan di Kecamatan Gajahmungkur Semarang


Telah dinyatakan lulus pada tanggal 18 Mei 2024

Penguji 1



Jefri Heridiansyah, SE., SE., MM  
NIDN 0604107701

Penguji 2



Dr. Eko Sasono, SE., MM  
NIDN. 0630126601

## ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini adalah rata-rata serapan anggaran masih belum optimal dan dinilai lambat di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai bagian keuangan di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang yang berjumlah 41 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus sampling. Alat analisis dalam penelitian ini meliputi uji instrumen (uji validitas, uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas), regresi linier berganda, uji hipotesis melalui uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel Perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran dengan t hitung  $1.976 < 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,056 > 0,05$ . Variabel Kualitas SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Penyerapan Anggaran dengan t hitung  $6.029 > 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran dengan t hitung  $1.508 < 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,140 > 0,05$ . Nilai Adj R<sup>2</sup> diperoleh sebesar 0,753 yang artinya 75.3 % Penyerapan Anggaran dapat dijelaskan oleh variabel Perencanaan anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel Perencanaan Anggaran dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. Variabel Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Saran penelitian ini yaitu Pimpinan di setiap Kelurahan pada Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang dapat memberikan pelatihan rutin setiap semester sekali baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior, dengan bekerja sama dengan tentor dari luar, guna mengasah Kualitas SDM individu maupun tim. Selain itu, Pimpinan Di Setiap Kelurahan Pada Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang dapat memberikan prospek karir yang jelas, dengan cara memberikan point tambah bagi karyawan yang berprestasi, dengan begitu karyawan akan berlomba-lomba memberikan kinerja terbaik.

Kata kunci : Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM, Komitmen Organisasi, Penyerapan Anggaran

## ABSTRACT

*The problem in this research is that the average budget absorption is still not optimal and is considered slow in Gajahmungkur District, Semarang City. This research aims to analyze the influence of Budget Planning, HR Quality and Organizational Commitment on Budget Absorption.*

*The population in this study were all financial employees in Gajahmungkur District, Semarang City, totaling 41 people. The sampling technique in this research used census sampling. The analytical tools in this research include instrument tests (validity test, reliability test), classical assumption tests (normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test), multiple linear regression, hypothesis testing via t test, F test, and coefficient of determination test.*

*The results of this research prove that the budget planning variable has no effect on budget absorption with a t count of  $1,976 < 1,980$  with a significance value of  $0.056 > 0.05$ . The HR Quality variable has a significant positive effect on Budget Absorption with t count  $6,029 > 1,980$  with a significance value of  $0.000 < 0.05$ . Organizational commitment has no effect on Budget Absorption with t count  $1,508 < 1,980$  with a significance value of  $0.140 > 0.05$ . The Adj R2 value obtained is 0.753, which means that 75.3% of budget absorption can be explained by the variables budget planning, human resource quality and organizational commitment, while the remainder is influenced by other variables outside this research model.*

*The conclusion of this research is that the variables Budget Planning and Organizational Commitment have no effect on Budget Absorption. The HR Quality variable has a positive and significant effect on Budget Absorption. The suggestion of this research is that leaders in each sub-district in Gajahmungkur District, Semarang City, can provide routine training once every semester for both new and senior employees, by collaborating with external tutors, in order to hone the quality of individual and team human resources. Apart from that, leaders in each sub-district in Gajahmungkur District, Semarang City can provide clear career prospects, by giving additional points to employees who excel, so that employees will compete to provide the best performance.*

*Keywords: Budget Planning, HR Quality, Organizational Commitment, Budget Absorption*

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pegawai Bagian Keuangan di Kecamatan Gajahmungkur Semarang. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, terutama kepada:

1. Kepada kedua orang tua, kakak, kerabat serta para sahabat yang selalu memberikan segala bentuk dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Cahyani Tunggal Sari, SE, MA, MM, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang.
3. Bapak Heri Nathoil S.Ag. MM selaku Ketua Program Studi Manajemen
4. Bapak Jefri Heridiansyah, SE., SE., MM selaku dosen pembimbing, yang selalu memberikan arahan, bimbingan, motivasi dan dukungan dengan sabar kepada penulis.
5. Dosen-dosen serta civitas akademik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang, terutama Dosen Jurusan Manajemen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Teman-teman mahasiswa STIE Semarang yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis sehingga selesainya penelitian ini.
7. Kepada semua responden yang memberikan waktu dalam penelitian ini.
8. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah berkenan memberikan bantuan dalam bentuk apapun.

Penulis sangat mengharapkan agar skripsi ini bermanfaat bagi kita semua baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

Semarang, 7 Mei 2024

Anis Rahma Ayuningtyas

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Penyerapan Anggaran.....	8
2.1.2 Perencanaan Anggaran.....	15
2.1.3 Kualitas SDM.....	18
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	22
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
2.4 Hipotesis .....	27
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Populasi dan Sampel.....	30
3.2 Variabel, Definisi Operasional dan Indikator.....	31
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.3.1 Jenis dan Sumber Data .....	33

3.3.2 Uji Instrumen.....	34
3.3.2.1 Uji Validitas.....	34
3.3.2.2 Uji Reliabilitas.....	36
3.4 Metode Analisis Data .....	37
3.4.1 Uji Asumsi Klasik .....	37
3.4.1.1 Uji Normalitas .....	37
3.4.1.2 Uji Multikolinieritas .....	37
3.4.1.3 Uji Heteroskedastisitas .....	37
3.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	38
3.4.3 Uji Secara Parsial (Uji t).....	36
3.4.4 Uji Kelayakan Model (Uji F).....	36
3.4.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	37
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Hasil Penelitian.....	41
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian .....	41
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	44
4.1.3 Analisis Data.....	49
4.1.3.1. Uji Asumsi Klasik .....	49
4.1.3.1.1 Uji Normalitas .....	49
4.1.3.1.2 Uji Multikolinieritas.....	50
4.1.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas .....	51
4.1.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	52
4.1.3.3 Uji t .....	53
4.1.3.4 Uji Kelayakan Model (Uji F).....	55
4.1.3.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	56
4.2 Pembahasan .....	56
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran.....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	32
Tabel 3.2 Hasil Pengujian Validitas.....	35
Tabel 3.3 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	36
Tabel 4.1 Deskriptive Umur Responden.....	42
Tabel 4.2 Deskriptive Jenis Kelamin Responden.....	42
Tabel 4.3 Deskriptive Pendidikan Responden .....	43
Tabel 4.4 Deskriptive lama kerja pegawai .....	43
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Perencanaan Anggaran	45
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Kualitas SDM .....	46
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi..	47
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Penyerapan Anggaran..	48
Tabel 4.9 Pengujian Normalitas .....	49
Tabel 4.10 Pengujian Multikolinieritas.....	50
Tabel 4.11 Uji Glejser.....	51
Tabel 4.12 Koefisien Regresi Linier Berganda.....	52
Tabel 4.13 Uji t.....	53
Tabel 4.14 Uji F .....	55
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi.....	56

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	27

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latarbelakang Masalah**

Salah satu tujuan nasional bangsa dan negara Indonesia yang tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 alinea ke empat adalah memajukan kesejahteraan umum (Alumbida 2020). Sebagai upaya untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan rakyat dalam rangka mewujudkan tujuan nasional tersebut, pemerintah pusat melakukan kebijakan desentralisasi dimana sebagian wewenangnya diserahkan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai konsekuensinya, pemerintah memerlukan pendanaan memadai yang dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/APBD), dan pada saatnya harus dikeluarkan melalui Kas Negara/Kas Daerah.

Penyerapan anggaran adalah pencapain dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran) (Halim 2018). Pada organisasi sektor publik atau entitas pemerintahan penyerapan anggaran diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu. Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan akyat (DPR), penyerapan anggaran,

pengawasan anggaran dan pertanggung jawaban penyerapan anggaran. (Kuncoro, 2013). Penyerapan anggaran merupakan salah satu parameter yang menunjukkan keberhasilan dari program ataupun kebijakan yang telah dilakukan suatu pemerintah (Anfujatin, 2016). Salah satu yang menjadi permasalahan dalam suatu anggaran pemerintah adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran.

Fenomena penyerapan anggaran belanja ini juga terjadi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang, sebagaimana dapat diketahui bahwa rata-rata serapan anggaran masih belum optimal dan dinilai lambat, yang menjadikan serapan anggaran belanja tersebut masih rendah dan akan berdampak negatif terhadap perekonomian. Proses pengadaan barang dan jasa seringkali menjadi kendala yang mengakibatkan lambatnya realisasi anggaran tersebut. Keterlambatan penyerapan anggaran belanja juga dipengaruhi oleh beberapa aspek baik dari internal maupun eksternal, salah satunya mencakup kesiapsiagaan satuan kerja dalam menjalankan program dan kegiatan. Karena lemahnya perencanaan anggaran mencerminkan pelaksanaan program yang lemah dan kurang matang.

Penyerapan anggaran belanja yang rendah tentunya perlu mendapat perhatian dari pemerintah dan hendaknya lebih ditekankan lagi mengenai pentingnya penyerapan anggaran belanja tersebut secara optimal terutama pada kategori belanja barang dan belanja modal yang akan berpengaruh pada target kinerja OPD. Maka dapat dikatakan bahwa optimalnya penyerapan anggaran

belanja akan berdampak pada tingkat pelayanan dan kesejahteraan Masyarakat (Lestari 2022). Penyerapan anggaran belanja dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, diantaranya seperti perencanaan anggaran, kualitas SDM dan komitmen organisasional (Lestari 2022).

Perencanaan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut (Halim dan Kusufi 2014). Menurut Halim, (2018) bahwa semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program kerja/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Namun sebaliknya apabila perencanaan kegiatan yang kurang matang akan berimplikasi pada pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaannya. Penelitian yang dilakukan Damayanti (2022), (Huesen 2022), Aldita (2018), Lestari (2022), Rahmawati (2021), Ratag (2019), Ramadhani (2019) menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan Mariana Poeh (2021) mendapatkan hasil bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Begitupula penelitian Anggita, (2023) bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Kualitas sumber daya manusia sebagai kemampuan dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan dan profesionalisme dalam bekerja (Suharto, 2012). Sumber daya manusia yang kompeten akan menjadi kelebihan tersendiri

bagi organisasi pemerintah sekaligus sebagai pendukung daya saing pada era globalisasi dalam menghadapi lingkungan serta kondisi sosial masyarakat yang senantiasa mengalami perubahan dinamis (Putri, 2014). Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang kurang kompeten akan berakibat pada menurunnya pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Rahmiati (2023), Damayanti (2022), dan Lestari (2022) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran. Begitu pula penelitian yang dilakukan Rahmawati (2021), Ramadhani (2019) dan Aldita (2018) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sari (2023) mendapatkan hasil bahwa kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Begitu pula penelitian yang dilakukan Rahmiati, (2023) bahwa kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas (Busro 2018). Semakin tinggi keterlibatan dan kepatuhan kerja seorang pegawai dalam OPD berarti semakin baik pula dalam pelaksanaan realisasi penyerapan anggaran. Penelitian yang dilakukan Rahmiati (2023) dan Lestari (2022) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran. Begitupula hasil penelitian dari Rahmawati (2021) dan

Aldita (2018) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sari (2023) mendapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Begitupula penelitian yang dilakukan Lestari, (2022) bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian oleh Rahmawati (2021) yang berjudul "Evaluasi Perencanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Di Kota Jambi". Perbedaan penelitian ini terletak pada penambahan variable Komitmen Organisasi, waktu penelitian, jumlah sampel dan lokasi penelitian.

Berdasarkan uraian latarbelakang permasalahan dan permasalahan diatas, maka judul dalam penelitian ini adalah : "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pegawai Bagian Keuangan Di Kecamatan Gajahmungkur Semarang".

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar pada permasalahan penelitian mengenai pengaruh dari Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada pegawai bagian keuangan di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang, maka dalam penelitian ini diajukan beberapa pertanyaan penelitian yaitu :

1. Apakah ada pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Belanja di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang?
2. Apakah ada pengaruh Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran Belanja di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang ?
3. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Belanja.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran Belanja.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian dibagi menjadi dua katagori, yaitu kegunaan secara praktis dan kegunaan secara teoritis, yang dijelaskan sebagai berikut :

#### **1.4.1 Manfaat Praktis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang untuk mengevaluasi dan menambah masukan mengenai pengaruh dari Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM

dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang.

2. Manfaat pengguna diharapkan dapat dijadikan bahan masukan kepada pegawai terkait agar lebih memperhatikan peraturan tentang Penyerapan Anggaran Belanja agar menambah wawasan yang khususnya berhubungan dengan perencanaan anggaran, kualitas SDM dan komitmen organisasi.

#### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

Secara Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya pada peneliti selanjutnya yang mengambil tema penelitian yang sama terkait Penyerapan Anggaran yang lebih luas tentang perencanaan anggaran, kualitas SDM dan Komitmen Organisasi sehingga menciptakan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan Penyerapan Anggaran Belanja Di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

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

Keberhasilan kinerja satuan kerja dinilai dari tingkat penyerapan anggaran yang dapat dilakukan satker dalam satu tahun anggaran. Mulyono (2018) menjelaskan bahwa serapan anggaran adalah kemampuan pemerintah dalam merealisasikan anggaran belanja. Kemudian Indra Bastian (2015) menjelaskan bahwa penyerapan anggaran adalah pelaksanaan anggaran publik yang telah direncanakan dan ditetapkan dalam program serta kegiatan yang nyata. Menurut Noviwijaya & Rohman (2013) penyerapan anggaran satuan kerja adalah proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran.

Menurut Halim (2018), penyerapan anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran). Pada organisasi sektor publik atau entitas pemerintahan penyerapan anggaran diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu. Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan rakyat (DPR), penyerapan anggaran,

pengawasan anggaran dan pertanggung jawaban penyerapan anggaran. (Kuncoro, 2013).

Menurut Mardiasmo (2009) Anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan berapa besar yang berhasil dicapai. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Proses penyerapan APBN adalah proses dimana kegiatan-kegiatan yang telah dirinci dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) masing-masing Satuan Kerja dilaksanakan, dan pembayarannya dilakukan kepada yang berhak, atau dengan kata lain telah terjadi pengeluaran negara. Pengeluaran Negara sendiri dapat diartikan sebagai uang yang keluar dari kas Negara (Mashudi,2013). Menurut Shenny (2012), mengatakan efektivitas penyerapan anggaran lebih menekankan pada pencapaian segala sesuatu yang dilaksanakan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat, dan selamat. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Tepat.

Tepat artinya apa yang dikehendaki tercapai kena sasaran memenuhi target, apa yang diinginkan menjadi realitas. Selain itu, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan/ditetapkan sebelumnya. Sehingga tidak ditemui adanya tugas/pekerjaan yang masih terlambat penyelesaiannya. Tepat disini lebih menekankan pada memenuhi target dan rencana yang terwujud.

b. Cepat.

Cepat artinya pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sebelum waktu yang ditetapkan. Lebih menekankan pada pekerjaan selesai sebelum waktu yang ditetapkan dan pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan.

c. Hemat.

Hemat artinya tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih menekankan pada tidak terjadi pemborosan dan pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil (output) yang dirasakan oleh pengguna anggaran.

d. Selamat.

Selamat artinya tanpa mengalami hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau seluruh usaha pencapaian tujuan. Lebih menekankan pada tidak adanya kendala atau hambatan yang dialami dalam penyusunan anggaran.

### **2.1.1.2 Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Anggaran**

Menurut Miliasih, Retno. (2012) menyatakan bahwa factor penyebab rendahnya penyerapan anggaran tersebut antara lain:

- a. Adanya revisi dalam DPA karena tidak sesuai dengan kebutuhan dilapangan
- b. Adanya keterlambatan penerimaan petunjuk teknis mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan
- c. Adanya keterlambatan penetapan PPK dan pelaksana kegiatan
- d. Adanya perubahan peraturan menyebabkan perbedaan persyaratan pencairan
- e. Adanya pengunduran jadwal pengadaan barang dan jasa

- f. Adanya rekanan yang tidak mengambil uang muka atau termin pembayaran
- g. Adanya jadwal pengadaan yang dilaksanakan pada akhir tahun anggaran.

Kondisi penyerapan anggaran yang rendah dan tidak proporsional menurut Miliasih (2012) akan berimplikasi pada :

1. Lambatnya pelaksanaan kegiatan/program pemerintah dan akan berpengaruh kepada pelayanan publik.
2. Penundaan pencairan dana untuk belanja barang/jasa menyebabkan fungsi stimulus fiskal dan multiplier effect dari belanja pemerintah terhadap aktivitas perekonomian masyarakat tidak optimal pada awal tahun anggaran.
3. Penumpukan tagihan kepada negara pada akhir tahun anggaran menyebabkan beban yang berat terhadap penyediaan uang / kas pemerintah, sehingga dapat memungkinkan terjadinya cash mismatch.

### **2.1.1.3 Jenis-jenis Anggaran**

Menurut Rudianto (2009) dalam bukunya yang berjudul Penganggaran, anggaran perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran sebagai berikut:

#### **1. Anggaran Operasional**

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Karena itu, anggaran operasional mencakup:

##### **a. Anggaran Pendapatan**

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu.

#### b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.
- 2) Anggaran biaya overhead adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- 3) Anggaran biaya pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya.
- 4) Anggaran biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

#### c. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

## 2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

- a. Anggaran Investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.
- b. Anggaran Kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- c. Proyeksi Neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

### 2.1.1.4 Tujuan Anggaran

Tujuan anggaran menurut Nafarin (2007) adalah sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dari investasi dana;
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan;

3. Merinci sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan;
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal;
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat;
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

#### **2.1.1.3. Indikator-Indikator Penyerapan Anggaran**

Penyerapan anggaran merupakan kegiatan yang dilaksanakan melalui proses perencanaan yang sistematis agar terealisasinya anggaran secara merata. Menurut Indra Bastian (2015) variabel penyerapan anggaran dapat diukur dalam pengukuran, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan dalam setiap penyelesaian anggaran/tahun anggaran berjalan.
2. Analisis realisasi pencapaian anggaran.
3. Evaluasi setiap akhir tahun anggaran.

Indikator penyerapan anggaran menurut Ramdhani (2017) yaitu :

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

## **2.1.2 Perencanaan Anggaran**

### **2.1.2.1 Pengertian Perencanaan Anggaran**

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks perencanaan pembangunan pemerintah, maka penyusunannya terutama berpedoman pada UU No.25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Untuk melaksanakan pembangunan pemerintah telah merencanakan target-target pembangunan dimasa mendatang. Perencanaan merupakan proses untuk menentukan tindakan pada masa yang akan datang, sehingga penting dilakukan sebelum melakukan suatu kegiatan/ pekerjaan.

Menurut Halim dan Kusufi (2014) mendefinisikan anggaran sebagai alat perencanaan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut. Menurut Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan (2013) perencanaan sebagai acuan bagi penganggaran pada dasarnya adalah proses untuk menyusun rencana pendapatan, belanja dan pembiayaan untuk suatu jangka waktu tertentu. Tidak adanya konsep perencanaan penggunaan anggaran secara riil tentu akan berdampak pada munculnya sejumlah kesulitan dalam mengarahkan penggunaan anggaran dengan tepat sasaran.

Perencanaan yang anggaran yang buruk adalah hambatan yang signifikan yang mencegah penyerapan anggaran. Perencanaan sebagai acuan bagi penganggaran pada dasarnya adalah proses untuk menyusun rencana pendapatan,

belanja dan pembiayaan untuk jangka waktu tertentu, diantaranya mengenai partisipasi, akurasi data, pengesahan APBD, pendekatan dan instrumen dalam penyusunan anggaran, perencanaan dan kebutuhan serta revisi atau perubahan (Zarinah, 2016). “Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia” Menurut Nurkholis dan Moh. Khusaini (2019) pengertian dari perencanaan anggaran adalah sebagai berikut: “Perencanaan anggaran adalah suatu proses menyusun rencana keuangan yaitu pendapatan dan pembiayaan, kemudian mengalokasikan dan ke masing-masing kegiatan sesuai dengan fungsi dan sasaran yang hendak dicapai”. Menurut I Putu Jati Arsana (2016) menjelaskan pengertian perencanaan anggaran sebagai berikut: “Perencanaan anggaran merupakan susunan langkah-langkah sistematis melalui upaya pemanfaatan sumber daya keuangan yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Berdasarkan dari ketiga pengertian perencanaan anggaran di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan anggaran adalah suatu proses dalam upaya penyusunan rencana keuangan pemerintah yang terbatas dan kemudian akan dialokasikan sesuai dengan fungsi serta target yang ingin dicapai.

#### **2.1.2.2 Tujuan Perencanaan Anggaran**

Anggaran sebagai alat perencanaan di gunakan untuk (Mardiasmo, 2009):

- a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.

- b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternative sumber pembiayaannya.
- c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun,
- d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

### **2.1.2.3 Indikator Perencanaan Anggaran**

Pemerintah daerah harus mengalokasikan anggaran secara adil dan merata agar relatif dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi, khususnya dalam pemberian pelayanan umum melalui perencanaan yang matang. Menurut Nurkholis dan Moh. Khusaini (2019) variabel perencanaan anggaran diukur dengan tiga pengukuran, yaitu sebagai berikut:

1. Ketersediaan sumber daya
2. Mencerminkan tujuan dan target yang hendak dicapai
3. Waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target.

Indikator perencanaan anggaran menurut Ramdhani (2017) yaitu :

1. Partisipasi
2. Akurasi data
3. Pengesahan APBD
4. Pendekatan dan instrument dalam penyusunan anggaran
5. Perencanaan dan Kebutuhan
6. Revisi atau perubahan

### **2.1.3 Kualitas SDM**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kualitas SDM**

Pengembangan SDM pada intinya diarahkan untuk meningkatkan kualitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga Negara yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa berpendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan sendiri dan keluarganya, yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya (Badriyah, 2015). Suharto (2012) mendefinisikan kualitas sumber daya manusia sebagai kemampuan dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan dan profesionalisme dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2012) dikatakan pengertian sumber daya manusia adalah: "Kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya.". Menurut Wirawan (2015) menjelaskan bahwa: "Sumber daya Manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi". Hal senada disampaikan oleh Eddy Soeryanto Soegoto (2014) memberi pengertian yaitu: "Sumber Daya Manusia adalah individu-individu dalam organisasi yang memberikan sumbangan berharga pada pencapaian tujuan organisasi"

### **2.1.3.2 Komponen-Komponen Kualitas SDM**

Matutina (2001) Kualitas SDM mencakup komponen-komponen berikut :

1. Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai lebih berorientasi pada intelenensi dan daya fikir
2. Keterampilan (Skill) yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki pegawai.
3. Kemampuan (Ability) yaitu kemampuan yang terbentuk dari jumlah kompetensi yang dimiliki seseorang karyawan (pegawai) yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

### **2.1.3.3 Indikator Kualitas SDM**

Muhamad Busro (2018) kompetensi sumber daya manusia dapat diukur dengan pengukuran sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan : Pengetahuan dasar yang dimiliki dan pencapaian kinerja
- 2) Keterampilan : Keahlian dan Kecepatan kerja
- 3) Kemampuan : kemampuan pribadi dan Tanggung jawab individu

Indicator Kualitas SDM menurut Ramdhani (2017) yaitu :

1. Kemampuan
2. Pengetahuan
3. Pengalaman
4. Keterampilan
5. Pelatihan

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Pengabdian pegawai pada organisasi membantu organisasi dalam pencapaian suatu tujuan, dalam hal ini komitmen kuat pada organisasi sangat diperlukan. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih mementingkan keberhasilan organisasi dibandingkan dengan urusan pribadi. Erika Setyanti Kusumaputri (2018) menyatakan bahwa: “Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta kepuasan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi”

Menurut Muhammad Busro (2018) memaparkan mengenai definisi “Komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas.

Berdasarkan ketiga definisi yang telah dipaparkan diatas maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah keterlibatan individu dalam sebuah organisasi dengan kekuatan dan dorongan dalam diri untuk mendukung usaha-

usaha organisasi agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Mahadin Ratag (2019) menjelaskan bahwa definisi dari komitmen organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Sebagai Hasrat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi
3. Percaya, menerima nilai dan tujuan organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menunjukkan daya loyalitas karyawan kepada organisasi.

#### **2.1.4.2 Indikator - indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan dukungan kuat yang berasal dari setiap pegawai yang bekerja dalam rangka pencapaian target dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Muhammad Busro (2018) komitmen organisasi dioperasikan kedalam pengukuran seperti berikut:

1. Affective commitment
  - a. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai tujuan organisasi;
  - b. Loyalitas terhadap organisasi;
  - c. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
2. Continuance commitment
  - a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap nekerja dalam organisasi;
  - b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi.
3. Normative commitment :Kemauan bekerja dan Tanggung jawab memajukan organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Ringkasan dari penelitian terdahulu dirangkum kedalam sebuah tabel yang bertujuan sebagai referensi dalam penyusunan skripsi.

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

No	Peneliti dan Tahun dan judul penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Saran
1	Damayanti 2022 Analisis faktor yang mempengaruhi Penyerapan anggaran di pemerintah daerah Kabupaten Bekasi	Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pencatatan administrasi, sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran	Y = penyerapan Anggaran X = perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pencatatan administrasi, dan kompetensi sumber daya manusia Alat analisis regresi linier berganda	perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pencatatan administrasi, dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran	Hendaknya mampu mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis yang berbeda dan mengkaji ulang penelitian ini di tempat penelitian lain dan mampu untuk menggali lebih terkait variabel yang dikaitkan dengan penyerapan anggaran
2	Huesen 2022 Pengaruh perecanaan dan pelaksanaan anggaran Terhadap penyerapan anggaran (studi kasus pada kecamatan bacan, kecamatan bacan selatan Dan kecamatan bacan timur)	Untuk menganalisis pengaruh perecanaan dan pelaksanaan anggaran Terhadap penyerapan anggaran	Y = penyerapan Anggaran X = perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran Alat analisis regresi linier berganda	perencanaan tidak berpengaruh dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan Terhadap penyerapan anggaran	n keadaan yang sebenarnya. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel dan mengembangkan kuesioner lebih lanjut sehingga mampu mengungkapkan variabel lain yang mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran
3	Aldita 2018 Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas SDM, Pemahaman atas	Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sdm,	Y = penyerapan Anggaran X = perencanaan anggaran, kualitas sdm, Pemahaman atas system	Perencanaan anggaran, Kualitas SDM, Pemahaman atas system	dianjurkan meneliti pada subjek yang lain, dengan variabel – variable lain yang berpengaruh terhadap Tingkat

	sistem akuntansi, lingkungan Birokrasi dan komitmen organisasi terhadap tingkat Penyerapan anggaran SKPD Kota Langsa	Pemahaman atas sistem akuntansi, lingkungan Birokrasi dan komitmen organisasi terhadap tingkat Penyerapan anggaran	akuntansi, lingkungan Birokrasi dan komitmen organisasi  Alat analisis regresi linier berganda	akuntansi, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Birokrasi berpengaruh secara simultan terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah	penyerapan anggaran pemerintah dan bisa mengambil sampel yang lebih luas
4	Lestari 2022 Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa Dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja	Untuk menganalisis pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa Dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran	$Y =$ penyerapan Anggaran $X =$ Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa Dan Komitmen Organisasi  Alat analisis regresi linier berganda	kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Sedangkan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja.	Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel seperti efektivitas pelaksanaan anggaran yang diharapkan dapat berpengaruh lebih tinggi terhadap penyerapan anggaran
5	Rahmawati (2021) Evaluasi perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap	Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap	$Y =$ penyerapan Anggaran $X =$ perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia	perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia secara signifikan berpengaruh terhadap Penyerapan	untuk peneliti selanjutnya agar menguji variabel-variabel yang lain

	penyerapan anggaran pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi	penyerapan anggaran	Alat analisis regresi berganda linier	Anggaran	
6	Rahmiati 2023 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi Dan Penyusunan anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran	Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi Dan Penyusunan anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran	Y = penyerapan Anggaran X = Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi Dan Penyusunan anggaran Alat analisis regresi berganda linier	kompetensi sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran, komitmen organisasi dan penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran	Perlu adanya penambahan variable bebas agar hasil penelitian lebih akurat
7	Ratag 2019 Pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan Anggaran di lingkungan Universitas SAM Ratulangi	Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan Anggaran	Y = penyerapan Anggaran X = perencanaan anggaran Alat analisis regresi berganda linier	anggaran belanja, belanja barang dan Belanja modal berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran DIPA	dalam pengelolaan anggaran untuk pos belanja barang diharapkan sesuai dengan keperluan yang dibutuhkan
8	Ramadhani 2019 Pengaruh regulasi, politik anggaran, perencanaan Anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan barang/ Jasa	Untuk menganalisis pengaruh regulasi, politik anggaran, perencanaan Anggaran, sumber daya manusia dan	Y = penyerapan Anggaran X = regulasi, politik anggaran, perencanaan Anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan	regulasi, politik anggaran, perencanaan Anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan barang/ Jasa berpengaruh	penelitian selanjutnya, dapat menambah variabel lain

	terhadap penyerapan anggaran belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat	pengadaan barang/ Jasa terhadap anggaran belanja	barang/ Jasa Alat analisis regresi berganda linier	positif terhadap penyerapan anggaran, sedangkan variable kualitas SDM dan politik anggaran tidak memiliki pengaruh	
9	Anggita, 2023 Analisis faktor faktor yang mempengaruhi penyerapan Anggaran pada direktorat jenderal anggaran	Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran	Y = penyerapan Anggaran X = perencanaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran Alat analisis regresi berganda linier	perencanaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sementara, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran	Pada penelian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengambilan data primer dan sekunder agar data yang diperoleh menjadi lebih valid dan juga diharapkan dapat menambah variabel dan mengembangkan kuesioner agar mampu mengungkap variabel lain yang mempengaruhi penyerapan anggaran
10	Sari 2023 Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Palembang	Untuk menganalisis pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang dan Jasa, dan Komitmen Organisasi Terhadap penyerapan	Y = penyerapan Anggaran X = Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang dan Jasa, dan Komitmen Organisasi Alat analisis regresi berganda linier	Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Pengadaan Barang dan Jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi tidak	penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada seluruh OPD Pemerintah Kota Palembang untuk mengambil langkah strategis dalam rangka meningkatkan penyerapan anggaran yang sesuai dengan target dan peraturannya.

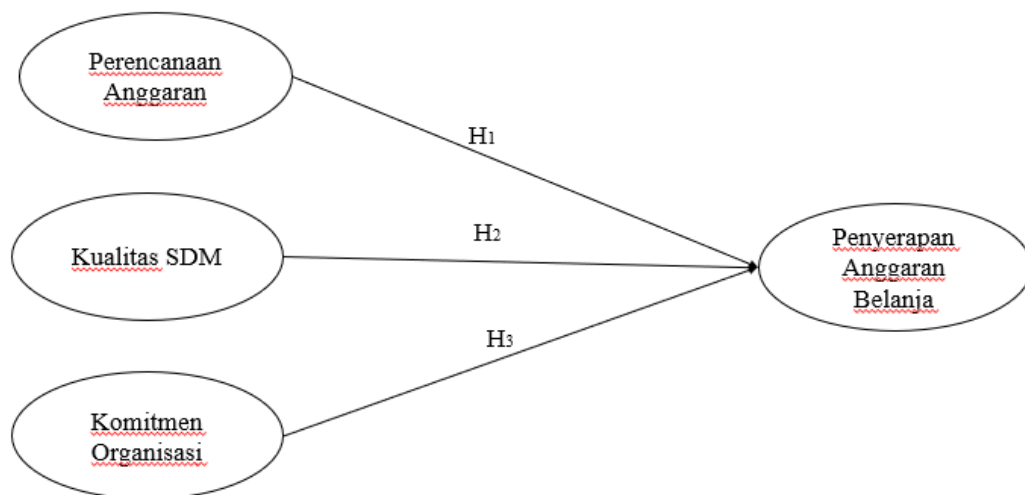
		anggaran		berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran	
11	Sutono 2022 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Satker Pusat Di Daerah Lingkup Kemendik	Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengawasan intern dan regulasi terhadap penyerapan anggaran belanja.	Y = penyerapan Anggaran X = perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengawasan intern dan regulasi Alat analisis regresi linier berganda	perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan regulasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran belanja. Sedangkan pengawasan intern tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran belanja.	penelitian lebih lanjut di beberapa kementerian dan komisi dalam memperoleh yang lebih akurat
12	Mariana Poeh 2021 Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan Anggaran belanja pada pemerintah provinsi Nusa tenggara timur	Untuk menganalisis factor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja	Y = penyerapan Anggaran X = Perencanaan, SDM dan pengadaan barang dan jasa Alat analisis regresi linier berganda	Perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, SDM dan pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja	saran kepada pemerintah propinsi NTT untuk Setiap satuan kerja perlu meningkatkan proses perencanaan anggaran dengan memberikan waktu yang cukup untuk menyusun, menelaah hingga merevisi anggaran.

Sumber : kumpulan dari berbagai jurnal penelitian, 2024

### 2.3 Kerangka pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis merupakan bagan yang dibuat dengan tujuan untuk mengetahui permasalahan yang diungkap yaitu Penyerapan Anggaran beserta alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Menurut Halim dan Kusufi (2014) mendefinisikan anggaran sebagai alat perencanaan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut. Menurut Halim, (2018) bahwa semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program kerja/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Namun sebaliknya apabila perencanaan kegiatan yang kurang matang akan berimplikasi pada pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaannya.

Penelitian yang dilakukan Damayanti (2022), (Huesen 2022), Aldita (2018), Lestari (2022), Rahmawati (2021), Ratag (2019), Ramadhani (2019) menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Perencanaan Anggaran berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran

#### **2.4.2 Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran**

Ramadhani (2019) mendefinisikan kualitas sumber daya manusia sebagai kemampuan dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan dan profesionalisme dalam bekerja. Sumber daya manusia yang kompeten akan menjadi kelebihan tersendiri bagi organisasi pemerintah sekaligus sebagai pendukung daya saing pada era globalisasi dalam menghadapi lingkungan serta kondisi sosial masyarakat yang senantiasa mengalami perubahan dinamis (Putri, 2014). Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang kurang kompeten akan berakibat pada menurunnya pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Rahmiati (2023), Damayanti (2022), dan Lestari (2022) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran. Begitu pula penelitian yang dilakukan Rahmawati (2021), Ramadhani (2019) dan Aldita (2018) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran

### **2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran**

Busro (2018) memaparkan Komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan, kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energi serta waktu untuk suatu pekerjaan atau aktivitas. Semakin tinggi keterlibatan dan kepatuhan kerja seorang pegawai dalam OPD berarti semakin baik pula dalam pelaksanaan realisasi penyerapan anggaran.

Penelitian yang dilakukan Rahmiati (2023) dan Lestari (2022) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran. Begitupula hasil penelitian dari Rahmawati (2021) dan Aldita (2018) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

##### **3.1.1 Populasi**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari obyek yang karakteristiknya hendak diduga. (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai bagian keuangan di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang yang berjumlah 42 orang.

##### **3.1.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi karena dalam banyak kasus tidak mungkin melakukan penelitian dengan seluruh anggota populasi, karena itu dibentuk sebuah perwakilan populasi yang di sebut sampel (Sugiyono, 2018).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus sampling atau menggunakan keseluruhan populasi menjadi sampel penelitian (Sugiyono, 2018). Teknik sampling ini dipilih mengingat jumlah responden yang tergolong menjadi populasi jumlahnya relative sedikit yaitu 41 orang setelah dikurangi 1 (satu) yaitu peneliti agar penelitian ini tidak terjadi bias.

Atas dasar teknik sampling diatas, maka penyebaran kuesioner dilakukan terhadap 41 responden mengenai variable penelitian yaitu Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi terhadap penyerapan anggaran belanja.

## **3.2 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional**

### **3.2.1 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2012) variabel penelitian adalah hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut. Secara teoritis variabel sebagai atribut seseorang atau objek, yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang yang lain atau satu objek dengan objek yang lain. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka penelitian menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

#### **3.2.1.1 Variabel Bebas atau Independen**

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat atau dependen (Sugiyono,2018). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Perencanaan Anggaran (X1)
2. Kualitas SDM (X2)
3. Komitmen Organisasi (X3)

#### **3.2.1.2 Variabel Terikat atau Dependen**

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2018). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Penyerapan Anggaran (Y)

### **3.2.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini, maka lebih mudah dituangkan

dalam indikator-indikator sehingga variabel tersebut bisa diukur. Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 3.1**

**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Penyerapan Anggaran (Y)	Halim (2014), menjelaskan bahwa penyerapan anggaran adalah bagian dari pemenuhan suatu perkiraan yang dapat tercapai dalam jangka waktu tertentu dan pada titik waktu tertentu (realisasi dari anggaran).	1. Efisiensi 2. Efektivitas 3. Ekonomis  (Lestari, 2022)
2	Perencanaan Anggaran (X1)	Ramdhani (2017) Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.	1. Prosedur Penganggaran 2. Terperinci. 3. Keterbukaan (Lestari, 2022)
3	Kualitas SDM (X2)	Mangkunegara (2012) mendefinisikan kalitas SDM sebagai keterampilan yang terkait dengan knowledge, keterampilan, kompetensi, dan sifat kepribadian yang mempengaruhi kinerja individu tersebut.	1. Knowledge. 2. Skills. 3. Attitude (Lestari, 2022)
4	Komitmen Organisasi (X3)	Sukarningsih, (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan situasi dimana seorang karyawan berkomitmen pada suatu organisasi yang dipilih dan tujuan serta berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.	1. Bangga terhadap pekerjaan 2. Merasa memiliki prospek bersama dalam pekerjaan 3. Mau berkorban demi pekerjaan (Lestari, 2022)

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang tepat, dengan mempertimbangkan penggunaannya berdasarkan jenis data dan sumbernya.

#### **3.3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **A. Jenis Data**

###### **a. Data Primer**

Data primer yaitu data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Data primer ini berasal dari jawaban responden melalui kuesioner penelitian.

###### **b. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Data ini diperlukan sebagai pelengkap yang diperoleh dari literatur-literatur, jurnal terdahulu, data dokumen dinas terkait.

##### **B. Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang pengumpulan data dari jawaban responden melalui kuesioner penelitian. Selain itu penelitian ini memerlukan data pelengkap yang dapat diperoleh dari literatur, jurnal-jurnal terdahulu dan dokumen yang ada.

Data yang obyektif dan relevan dengan pokok permasalahan penelitian merupakan indikator keberhasilan suatu penelitian. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuisisioner memperoleh data primer, sesuai

dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018). Kuesioner yang disebarakan menggunakan skala *likert*, yaitu cara pengukuran dengan menghadapkan seorang responden pertanyaan, kemudian diminta untuk memberikan jawaban dan selanjutnya jawaban tersebut diberi skor. Dalam penelitian ini, pengukuran variabel menggunakan skala *likert* yang secara umum menggunakan peringkat lima angka penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Sangat setuju, dengan skor = 5
2. Setuju, dengan skor = 4
3. Cukup Setuju, dengan skor = 3
4. Tidak setuju, dengan skor = 2
5. Sangat tidak setuju, dengan skor = 1

### **3.3.2 Uji Instrumen**

#### **3.3.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul- betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2015). Untuk mengetahui skor masing-masing pertanyaan valid atau tidak, maka dapat ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel ( $df=n-2$ ), maka variabel tersebut dinyatakan valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

**Tabel 3.2**  
**Hasil Pengujian Validitas**

No	Variabel/ Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	<b>Perencanaan anggaran</b>	0.943	0,151	Valid
	Indikator 1	0.932	0,151	Valid
	Indikator 2	0.925	0,151	Valid
	Indikator 3			
2	<b>Kualitas SDM</b>	0.873	0,151	Valid
	Indikator 1	0.911	0,151	Valid
	Indikator 2	0.829	0,151	Valid
	Indikator 3			
3	<b>Komitmen organisasi</b>	0.879	0,151	Valid
	Indikator 1	0.856	0,151	Valid
	Indikator 2	0.887	0,151	Valid
	Indikator 3			
4	<b>Penyerapan Anggaran</b>	0.946	0,151	Valid
	Indikator 1	0.908	0,151	Valid
	Indikator 2	0.896	0,151	Valid
	Indikator 3			

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r$  tabel = 0,151 sehingga dikatakan valid.

### 3.3.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu data dikatakan reliabel adalah variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2013). Kemudian untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 3.3**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

No	Variabel/ Indikator	Alpha > 0.7	Keterangan
1	Perencanaan anggaran	0.924 > 0.7	Reliabel
2	Kualitas SDM	0.840 > 0.7	Reliabel
3	Komitmen organisasi	0.845 > 0.7	Reliabel
4	Penyerapan Anggaran	0.902 > 0.7	Reliabel

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Hasil Uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yakni di atas 0,7 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukuran masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel. Kemudian untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

### **3.4 Metode Analisis**

#### **3.4.1 Uji Asumsi Klasik**

Dalam pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tujuh tahapan yaitu:

##### **A. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2013). Untuk mengetahui data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-smirnov*. Jika nilai *Kolmogorov-smirnov* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka data normal.

##### **B. Uji Multikolonieritas**

Yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas dan model yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Jika nilai tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variable independen dalam model regresi. Jika nilai tolerance  $< 0,1$  dan VIF  $> 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2013).

##### **C. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi

heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik heterokedastisitas antara nilai prediksi variabel dependen dengan variabel independen. Menurut Ghozali (2013) dasar analisisnya adalah: uji heterokedastisitas menggunakan uji glejser menunjukkan jika nilai probabilitas signifikasinya di atas tingkat kepercayaan 5% jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### 3.4.2. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi adalah mengukur kekuatan dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2013):

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Penyerapan Anggaran

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien variabel independen

$X_1$  = Perencanaan Anggaran

$X_2$  = Kualitas SDM

$X_3$  = Komitmen Organisasi

e = Kesalahan pengganggu (*disturbance's error*)

### 3.4.3. Uji Kelayakan Model / *Goodness of Fit Model* (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji model regresi yang digunakan cocok atau tidak (Imam Ghozali, 2018). Dasar dalam pengambilan keputusannya adalah:

- Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka model regresi tidak cocok
- Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka model regresi cocok

Selain itu, dapat dilihat dari besarnya probabilitas dibandingkan dengan 0,05 (taraf signifikansi), sebagai berikut:

- Bila probabiliti  $< 0,05$  maka dikatakan layak atau fit
- Bila probabiliti  $> 0,05$  maka dikatakan tidak layak atau tidak fit

#### **3.4.4. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2013). Hipotesis nol yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $\beta_i$ ) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A : \beta_i \neq 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut, (Ghozali, 2013):

- *Quick look* : bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

- Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

### 3.4.5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2013).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap satu tambahan variabel bebas, maka  $R^2$  meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2013).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

Hasil penelitian dalam penelitian ini membahas mengenai deskripsi responden penelitian. Deskripsi variable penelitian dan hasil dari analisis data, yang diulas pada masing-masing sub bab berikut :

##### **4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian**

Deskripsi responden penelitian berisi mengenai gambaran umum identitas responden dari profil responden pada pegawai bagian keuangan di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang yang berjumlah 41 responden yang dapat memberikan interpretasi terhadap hasil penelitian mengenai pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi terhadap penyerapan anggaran belanja di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang.

Pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner untuk pengumpulan datanya. Kuesioner di distribusikan secara langsung terhadap para pegawai bagian keuangan Di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang, sehingga didapatkan 41 responden. Dimana setelah kuesioner yang telah terisi lengkap dibuat tabulasi dan dianalisis data sehingga dapat mengimplementasikan hasil penelitian tersebut. Pada kuesioner terdapat karakteristik identitas responden yang dapat memberikan interpretasi berdasarkan umur, jenis kelamin dan lama kerja pegawai. Pada hasil Analisa data terdapat deskripsi variable penelitian dan hasil pengujian data dari uji asumsi klasil, regresi linier berganda, uji t, uji f dan uji koefisien determinasi.

#### 4.1.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Deskripsi responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1**

##### **Deskripsi Responden Berdasarkan Umur**

<b>Usia Responden</b>	<b>Jumlah</b>
25-30	18
31-36	11
37-42	7
>43	5
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini jumlah responden yang berumur 25-30 tahun adalah yang terbanyak di antara responden lain, yakni sebanyak 18 responden.

#### 4.1.1.2 Deskripsi Responden berdasarkan Jenis kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2**

##### **Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Jumlah</b>
Perempuan	30
Laki-laki	11
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Tabel diatas menunjukkan bahwa Sebagian besar responden adalah Perempuan yaitu sebanyak 30 responden.

#### 4.1.1.3 Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dari responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

pendidikan terakhir	Jumlah
SD	-
SMP	-
SMA	8
Diploma	23
Sarjana	10
DII	-
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden paling banyak adalah memiliki Pendidikan terakhir Diploma yang berjumlah 23 responden.

#### 4.1.1.4 Deskripsi Responden berdasarkan Lama Kerja Pegawai

Deskripsi responden berdasarkan lama kerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.4**  
**Lama Kerja Pegawai**

Lama Kerja Pegawai	Jumlah
1-3 tahun	21
4 -6 tahun	12
7 keatas	8
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden lama kerja pegawai bagian keuangan di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang pada kisaran 1 sampai 3 tahun yang berjumlah 21 responden.

#### 4.1.2 Diskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui jawaban dari responden terhadap masing-masing variabel Perencanaan anggaran, Kualitas SDM, Komitmen organisasi dan Penyerapan Anggaran. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dalam 5 kategori (Umar 2002), adalah sebagai berikut :

$$RS = (m - n)/k \quad \Rightarrow \quad RS = (5 - 1)/5 = 0,80$$

Dimana :

$$\begin{aligned} RS &= \text{Rentangskala} \\ m &= \text{Skormaksimal} \\ n &= \text{Skorminimal} \\ k &= \text{Jumlahkategori} \end{aligned}$$

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1,00 - 1,80 : Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masi sangat rendah atau sangat kecil.
- 1,81 - 2,60 : Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil.
- 2,61 - 3,40 : Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup
- 3,41 - 4,20 : Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik.
- 4,21 - 5,00 : Sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat tinggi atau sangat baik

Berdasarkan pada kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

#### 4.1.2.1 Deskripsi Variabel Perencanaan anggaran

Deskripsi variabel Perencanaan anggaran dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Perencanaan anggaran**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Katagori
x1.1	41	1	5	3.46	Tinggi
x1.2	41	1	5	3.37	Sedang
x1.3	41	1	5	3.37	Sedang
Perencanaan anggaran	41	1	5	3.21	Tinggi

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Dari tabel diatas, diketahui bahwa jawaban responden terhadap variabel Perencanaan anggaran yaitu dengan jumlah rata – rata adalah 3.21 yang berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan responden memberikan penilaian baik terhadap variabel Perencanaan anggaran

#### 4.1.2.2 Deskripsi Variabel Kualitas SDM

Deskripsi variabel Kualitas SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kualitas SDM**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Katagori
x2.1	41	1	5	3.12	Sedang
x2.2	41	1	5	3.10	Sedang
x2.3	41	1	5	2.93	Sedang
Kualitas SDM	41	1	5	3.17	Sedang

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Dari tabel diatas, diketahui bahwa jawaban responden terhadap variabel Kualitas SDM yaitu dengan jumlah rata – rata adalah 3.17 yang berada pada kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan responden telah memberikan penilaian baik pada variabel Kualitas SDM

#### 4.1.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen organisasi

Deskripsi variabel Komitmen organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai Komitmen organisasi**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Katagori
x3.1	41	1	5	3.15	Sedang
x3.2	41	1	5	3.34	Sedang
x3.3	41	1	5	3.44	Tinggi
Komitmen organisasi	41	1	5	3.23	Sedang

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Dari tabel diatas diketahui bahwa jawaban responden terhadap variabel Komitmen organisasi yaitu dengan jumlah rata – rata adalah 3.23 yang berada pada kategori **tinggi**, yang artinya responden telah memberikan penilaian baik pada variabel Komitmen organisasi

#### 4.1.2.4 Deskripsi Variabel Penyerapan Anggaran

Deskripsi variabel Penyerapan Anggaran dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Mengenai Penyerapan Anggaran**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Katagori
y.1	41	1	5	3.15	Sedang
y.2	41	1	5	3.12	Sedang
y.3	41	2	5	3.39	Sedang
Penyerapan Anggaran	41	1	5	3.11	Sedang

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Dari tabel diatas diketahui bahwa jawaban responden terhadap variabel Penyerapan Anggaran yaitu dengan jumlah rata – rata adalah 3.11 yang berada pada kategori “**tinggi** ” yang artinya responden telah memberikan penilaian baik mengenai variabel Penyerapan Anggaran

### 4.1.3 Analisis Data

#### 4.1.3.1 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.3.1.1 Uji Normalitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Caranya dengan menggunakan uji *kolmogorove smirnov*, yaitu jika nilai *kolmogorove smirnov* > 0,05, maka dapat dikatakan data berdistribusi dengan normal.

**Tabel 4.9**  
**Pengujian Normalitas**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.23916542
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.103
	Negative	-.123
Test Statistic		.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.126 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Sumber : Data primer yang diolah, 2024**

Dari hasil uji normalitas menunjukkan jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0.200 lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.1.3.1.2 Uji Multikolinieritas

Penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas adalah antar variabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Diagnosa secara sederhana terhadap tidak adanya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut mempunyai angka Tolerance diatas ( $>$ ) 0,1 dan mempunyai nilai VIF di di bawah ( $<$ ) 10. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 4.10**  
**Pengujian Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	-.315	1.099		-.287	.776			
PerencanaanAnggaran	.223	.113	.218	1.976	.056	.505	1.981	
KualitasSDM	.706	.117	.676	6.029	.000	.490	2.041	
KomitmenOrganisasi	.125	.083	.121	1.508	.140	.950	1.052	

a. Dependent Variable: PenyerapanAnggaran

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Hasil uji multikolinieritas memperlihatkan bahwa nilai tolerance masing-masing variabel independen berada di atas 0,1 sedangkan pada nilai VIF masing-masing variabel independen dibawah 10, Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi.

#### 4.1.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual antara yang satu dengan yang lain. Jika varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.11**

#### Uji Glejser

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.414	.746		.555	.583		
Perencanaan Anggaran	-.003	.077	-.007	-.033	.974	.505	1.981
Kualitas SDM	.085	.079	.243	1.065	.294	.490	2.041
Komitmen Organisasi	-.029	.056	-.084	-.510	.613	.950	1.052

a. Dependent Variable: absres

**Sumber : Data primer yang diolah, 2024**

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variabel Perencanaan anggaran kerja, Kualitas SDM dan Komitmen organisasi lebih besar dari 0.05, sehingga model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 4.1.3.2 Analisis Regresi Linier

Analisis regresi berganda digunakan untuk hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan mampu untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Pengolahan data dengan program SPSS 19 memberikan nilai koefisien persamaan regresi sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.315	1.099		-.287	.776		
	PerencanaanAnggaran	.223	.113	.218	1.976	.056	.505	1.981
	KualitasSDM	.706	.117	.676	6.029	.000	.490	2.041
	KomitmenOrganisasi	.125	.083	.121	1.508	.140	.950	1.052

a. Dependent Variable: PenyerapanAnggaran

*Sumber : Hasil print out analisis regresi, 2024*

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penyerapan Anggaran = -0.315 + 0.223 Perencanaan anggaran + 0.706 Kualitas SDM + 0.125 Komitmen organisasi

Berdasarkan hasil persamaan regresi linier berganda dapat diterjemahkan sebagai berikut :

- Koefisien regresi untuk konstanta sebesar -0.315 bernilai negatif, artinya Ketika Perencanaan anggaran, Kualitas SDM kerja dan Komitmen organisasi

mengalami penurunan satu satuan, maka Penyerapan Anggaran dapat semakin menurun sebesar -0.315

- b. Koefisien regresi untuk variabel Perencanaan anggaran sebesar 0.223 bernilai positif, artinya semakin baik Perencanaan anggaran, maka semakin meningkat Penyerapan Anggaran
- c. Koefisien regresi untuk variabel Kualitas SDM sebesar 0.706 bernilai positif, artinya semakin baik Kualitas SDM, maka akan semakin meningkat Penyerapan Anggaran.
- d. Koefisien regresi untuk variabel Komitmen organisasi sebesar 0.125 bernilai positif, artinya semakin baik Komitmen organisasi, maka akan semakin meningkat Penyerapan Anggaran

#### **4.1.3.3 Pengujian Hipotesis (Uji – t)**

Hipotesis 1 (Perencanaan anggaran), 2 (Kualitas SDM), dan 3 (Komitmen organisasi) dalam penelitian ini diuji kebenarannya untuk mengetahui berpengaruhnya variabel bebas tersebut terhadap Penyerapan Anggaran sebagai variabel terikat dengan menggunakan uji t. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) hasil hitung.

**Tabel 4.13**  
**Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.315	1.099		-.287	.776		
Perencanaan Anggaran	.223	.113	.218	1.976	.056	.505	1.981
Kualitas SDM	.706	.117	.676	6.029	.000	.490	2.041
Komitmen Organisasi	.125	.083	.121	1.508	.140	.950	1.052

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran

### **1. Uji Hipotesis 1 (Pengaruh Perencanaan anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran)**

Hasil pengujian hipotesis 1 mengenai pengaruh Perencanaan anggaran terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh koefisien regresi arah positif dengan t hitung  $1.976 < 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,056 > 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak, yang artinya bahwa secara parsial variabel Perencanaan anggaran mempunyai tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. H1 ditolak

### **2. Uji Hipotesis 2 (Kualitas SDM Terhadap Penyerapan Anggaran)**

Hasil pengujian hipotesis 2 mengenai pengaruh Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh koefisien regresi arah positif dengan t hitung  $6.029 > 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. H2 diterima

### 3. Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran)

Hasil pengujian hipotesis 3 mengenai pengaruh Komitmen organisasi terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh koefisien regresi arah positif dengan  $t$  hitung  $1.508 < 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,140 > 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak, yang artinya bahwa secara parsial variabel Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. H3 ditolak

#### 4.1.3.4 Uji F (Kelayakan Model)

Uji F atau pengujian kelayakan model merupakan pengujian yang dilakukan untuk menguji variable-variabel penelitian layak dijadikan sebagai model penelitian.

**Tabel 4.14**  
**Uji F (Kelayakan Model)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	207.798	3	69.266	41.726	.000 <sup>b</sup>
	Residual	61.421	37	1.660		
	Total	269.220	40			

a. Dependent Variable: PenyerapanAnggaran

b. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, PerencanaanAnggaran, KualitasSDM

Pada tabel hasil uji f (kelayakan model) diatas menggunakan dengan tingkat signifikan adalah  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel Perencanaan anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran, sehingga dapat diartikan variable dalam penelitian ini layak dijadikan model penelitian.

#### 4.1.3.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.879 <sup>a</sup>	.772	.753	1.288	.772	41.726	3	37	.000

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, PerencanaanAnggaran, KualitasSDM

b. Dependent Variable: PenyerapanAnggaran

**Sumber : Data primer yang diolah, 2024**

Pada tabel diatas ditunjukkan nilai Adj  $R^2$  diperoleh sebesar 0,753 yang artinya 75.3 % Penyerapan Anggaran dapat dijelaskan oleh variabel Perencanaan anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## 4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian selanjutnya dapat dijelaskan pembahasan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Perencanaan anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel Perencanaan anggaran terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh koefisien regresi arah positif dengan t hitung  $1.976 < 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,056 > 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak, yang artinya bahwa secara parsial variabel Perencanaan anggaran mempunyai tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran.

Hasil penelitian ini secara subjek penelitian menunjukkan jika Realisasi perencanaan anggaran pada Kecamatan Gajahmungkur tidak dapat sepenuhnya dilaksanakan seperti yang telah di rencanakan sebelumnya. Karena terdapat perubahan anggaran dari pemerintah kota yang dialihkan pada kepentingan lain, seperti PAD (pendapatan asli daerah) yang rendah yang tidak sesuai dengan target, bencana alam maupun bantuan sosial masyarakat yang mendesak namun serapan anggaran harus tetap terserap dengan baik. seperti kenaikan harga bahan pangan, covid 19. Contohnya pada tahun 2020, 75% anggaran di Kecamatan Gajahmungkur di *refocusing* untuk penanggulangan dan bantuan covid 19.

Hasil penelitian ini kurang sesuai dengan teori menurut Halim dan Kusufi (2014) mendefinisikan anggaran sebagai alat perencanaan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut. Menurut Halim, (2018) bahwa semakin matang pengelola anggaran dalam merencanakan, maka program kerja/kegiatan dalam satu tahun anggaran akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Namun sebaliknya apabila perencanaan kegiatan yang kurang matang akan berimplikasi pada pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Huesen 2022), Lestari (2022), menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. Serta Anggita (2023), Mariana Poeh

(2021) bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

## **2. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Penyerapan Anggaran**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh koefisien regresi arah positif dengan  $t$  hitung  $6.029 > 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran.

Hasil penelitian ini secara subjek penelitian menunjukkan Kualitas SDM yang berkaitan dengan *knowledge, skill and attitude* dalam menyelesaikan tugas dan mengelola serta mengolah anggaran sehingga penyerapan anggaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien serta tepat sasaran. Contohnya di Kecamatan Gajahmungkur pengelolaan anggaran dilakukan oleh SDM yang menguasai teknologi dan keuangan sehingga dapat mencapai serapan anggaran 97% pada tahun 2023.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Suharto (2012) mendefinisikan kualitas sumber daya manusia sebagai kemampuan dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan dan profesionalisme dalam bekerja. Sumber daya manusia yang kompeten akan menjadi kelebihan tersendiri bagi organisasi pemerintah sekaligus sebagai pendukung daya saing pada era globalisasi dalam

menghadapi lingkungan serta kondisi sosial masyarakat yang senantiasa mengalami perubahan dinamis (Putri, 2014). Sebaliknya, apabila suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang kurang kompeten akan berakibat pada menurunnya pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rahmiati (2023), Damayanti (2022), dan Lestari (2022) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran. Begitu pula penelitian yang dilakukan Rahmawati (2021), Ramadhani (2019) dan Aldita (2018) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran.

### **3. Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Komitmen organisasi terhadap Penyerapan Anggaran diperoleh koefisien regresi arah positif dengan  $t$  hitung  $1.508 < 1.980$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,140 > 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak, yang artinya bahwa secara parsial variabel Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran.

Hasil penelitian ini secara subjek penelitian menunjukkan jika pegawai yang bersangkutan dalam pengelolaan anggaran tidak memiliki tanggungjawab pada pekerjaannya, yang seringkali melimpahkan pekerjaannya pada orang lain sehingga terlihat tidak bertanggungjawab namun pekerjaan tetap selesai. Selain itu tidak memiliki kedisiplinan pada penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu.

Contohnya user SIPD (sistem informasi pembangunan daerah) yang merupakan tanggung jawab dari pengelola keuangan yang berjumlah tiga orang, namun pada kenyataannya hanya dikelola oleh satu orang di setiap keluarahan pada kecamatan gajanhmungskur.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa Komitmen organisasi adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2011). Menurut Bertens (2013), etika adalah norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Penelitian yang dilakukan Aryana, (2017) mendapatkan hasil bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Begitupula Budianto, Pongtuluran dan Syaharuddin, (2017) mendapatkan hasil bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari pembahasan yang telah diuraikan serta berdasarkan data yang penulis peroleh dari penelitian sebagaimana yang telah dibahas dalam skripsi ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. Realisasi perencanaan anggaran pada Kecamatan Gajahmungkur tidak dapat sepenuhnya dilaksanakan seperti yang telah di rencanakan sebelumnya. Karena terdapat perubahan anggaran dari pemerintah kota yang dialihkan pada kepentingan lain, seperti PAD (Pendapatan Asli Daerah) yang rendah yang tidak sesuai dengan target, bencana alam maupun bantuan sosial masyarakat yang mendesak namun serapan anggaran harus tetap terserap dengan baik.
- 2) Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Kualitas SDM yang berkaitan dengan *knowledge, skill and attitude* dalam menyelesaikan tugas dan mengelola serta mengolah anggaran sehingga penyerapan anggaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien serta tepat sasaran.
- 3) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. pegawai yang bersangkutan dalam pengelolaan anggaran tidak memiliki

tanggungjawab pada pekerjaannya, yang seringkali melimpahkan pekerjaannya pada orang lain sehingga terlihat tidak bertanggungjawab namun pekerjaan tetap selesai.

## 5.2. Saran

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi mengenai Penyerapan Anggaran Di Setiap Kelurahan Pada Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang, seperti :

1. Diharapkan Pimpinan Di Setiap Kelurahan Pada Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang dapat memberikan pelatihan rutin setiap semester sekali baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior, dengan bekerja sama dengan tentor dari luar, guna mengasah Kualitas SDM individu maupun tim. Selain itu pimpinan dapat memberikan prospek karir yang jelas, dengan cara memberikan point tambah bagi karyawan yang berprestasi, dengan begitu karyawan akan berlomba-lomba memberikan kinerja terbaik.
2. Dari 3 hipotesis yang diajukan terdapat 2 variabel bebas yang tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran yaitu variabel perencanaan anggaran dan komitmen organisasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini relative sedikit yaitu berjumlah 41 responden. Bagi peneliti selanjutnya yang mengambil tema dan unit objek yang sama diharapkan dapat menambahkan variable bebas seperti lingkungan kerja dan profesionalisme kerja, sehingga hasil penelitian dapat lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldita (2018). Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas SDM, Pemahaman atas sistem akuntansi, lingkungan Birokrasi dan komitmen organisasi terhadap tingkat Penyerapan anggaran SKPD Kota Langsa. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*. Vol. 3, No. 1, (2018) *Halaman 82-95*
- Alumbida. 2020. Pengaruh Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Journal of accounting Science/ jas.umsida.ac.id/index.php/jas*. January 2021 / Volume 5 / Issue 1
- Anfujatin. (2016). Analisis Faktor-faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja Pada SKPD Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Anggita, 2023. Analisis faktor faktor yang mempengaruhi penyerapan Anggaran pada direktorat jenderal anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Warmadewa* 1 (1) 2020; 50-54
- Badriyah, 2015. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Busro (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*, 3(2), 46–56.
- Damayanti (2022) Analisis faktor yang mempengaruhi Penyerapan anggaran di pemerintah daerah Kabupaten Bekasi. *Simposium Nasional Perpajakan*, 1(1),107–124.  
<https://conference.trunojoyo.ac.id/pub/index.php/snp/article/view/73/79>
- Erika Setyanti Kusumaputri (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(1), 1-9.
- Ghozali. 2013. *Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 2*. Edisi Kesembilan.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim. 2018. *Identifikasi faktor-faktor penyebab minimnya penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau Tahun 2011*. Tesis. Universitas Islam Riau: Riau
- Huesen. 2022. Pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran Terhadap penyerapan anggaran (studi kasus pada kecamatan bacan, kecamatan

bacan selatan Dan kecamatan bacan timur). *Jurnal Akuntansi Kontemporer (JAKO)*, 10(2), 81–91.

Indra, Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kuncoro, D. Egiastyo. 2013. *Analisis Penyerapan Anggaran Pasca Penerapan Aplikasi SiPP Pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wil.I Dinas PU Prov. Kaltim. Sripsi*. Samarinda: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

Lestari 2022. Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa Dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology* Magelang, 8 Juni 2022 e-ISSN: 2828-0725

Mardiasmo, 2009, *Perpajakan*. Edisi Revisi 2009. Yogyakarta : Penerbit Andi

Mariana Poeh 2021. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan Anggaran belanja pada pemerintah provinsi Nusa tenggara timur. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, Hal 9-21.

Miliasih, Retno. 2012. Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga tahun 2010 di Wilayah Kerja Pembayaran KPPN Pekanbaru. Tesis (tidak dipublikasikan). Jakarta: FEUI.

Nafarin, M. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat

Putri, C. T. (2014). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu. *Skripsi*. Universitas Bengkulu.

Rahmawati (2021) Evaluasi perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika* Vol.16.No.1, Januari –Maret 2021 ISSN: 2085-1960 (print); 2684 -7868 (online)

Rahmiati (2023) Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi Dan Penyusunan anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran. *Research In Accounting Journal*. Vol 3 (3) 2023 : 398-405

Ramadhani (2019) Pengaruh regulasi, politik anggaran, perencanaan Anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan barang/ Jasa terhadap penyerapan anggaran belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. Vol.10 No.1, April 2017 Hal. 134 – 147

- Ratag (2019) Pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan Anggaran di lingkungan Universitas SAM Ratulangi. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah* Vol.20 No.3 (2019)
- Sari 2023. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Palembang
- Soegoto (2014). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Kota Surabaya (Studi Pada SKPD Dinas PU Bina Marga dan Pematusan). *Publika*, 6(5), 1–7.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto (2012). Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran (Survei pada SKPD di wilayah Pemerintah daerah provinsi Bali). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 8(2)
- Sutono 2022. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Satker Pusat Di Daerah Lingkup Kemenlhk
- Wirawan (2015). Analisis Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang Jasa Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kabupaten Kediri. *Otonomi*, 21(2), 244-261.
- Zarinah, Monik. 2016. Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. Tesis. Banda Aceh. Pascasarjana Prodi Magister Akuntansi Universitas Syiah Kuala, Darussalam.

## **Kuesioner Penelitian**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu

Di tempat

Dengan hormat,

Bersama surat ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk berpartisipasi dalam mengisi/menjawab kuesioner penelitian ini dengan sejujur-jujurnya berkaitan dengan penyusunan skripsi sebagai syarat penyelesaian pendidikan pada program Studi S1 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang, dengan judul:

**Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen  
Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja  
Pada Pegawai Bagian Keuangan Di Kecamatan Gajahmungkur, Kota  
Semarang**

Kuesioner ini hanya untuk kepentingan ilmiah dan tidak untuk dipublikasikan secara luas, sehingga data yang diisi dapat dijaga kerahasiannya. Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam mengisi/menjawab kuesioner ini, kami ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Anis Rahma Ayuningtyas  
Npm 220202000110

## **I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : .....

Umur : .....

Jenis Kelamin : .....

Pekerjaan : .....

## **II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Isilah pertanyaan berikut ini dengan tanda (  $\surd$  ) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan variabel penilaian.

## **III KETERANGAN**

Dengan skala 1-5 maka variabel yang akan diteliti dan dijabarkan menjadi indicator variabel. Kemudian indicator itu menjadi titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang mempunyai gradasi dari sangat negative sampai sangat positif yang dapat berupa kata sebagai berikut :

STS = SKOR 1 => SANGAT TIDAK SETUJU

TS = SKOR 2 => TIDAK SETUJU

CS = SKOR 3 => CUKUP SETUJU

S =SKOR 4 => SETUJU

SS = SKOR 5 => SANGAT SETUJU

**Perencanaan Anggaran (X1)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya membuat laporan perencanaan anggaran sesuai dengan prosedur penganggaran					
2	Saya membuat laporan perencanaan anggaran secara terperinci					
3	Saya membuat laporan perencanaan anggaran dengan keterbukaan laporan anggaran					

**Kualitas SDM**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya memiliki kualitas pengetahuan dalam membuat laporan anggaran belanja					
2	Saya memiliki kemampuan yang sesuai dengan pengalaman dalam membuat laporan anggaran belanja					
3	Saya memiliki etika dalam pembuatan laporan anggaran belanja					

**Komitmen organisasi**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya bangga terhadap pekerjaan bagian keuangan di kelurahan tempat saya bekerja					
2	Saya merasa memiliki prospek bersama dalam pekerjaan bagian keuangan di kelurahan tempat saya bekerja					
3	Saya mau berkorban demi pekerjaan bagian keuangan di kelurahan tempat saya bekerja					

**Penyerapan Anggaran**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisiensi sebagai pegawai bagian keuangan di kelurahan tempat saya bekerja					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif sebagai pegawai bagian keuangan di kelurahan tempat saya bekerja					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan nilai yang lebih ekonomis sebagai pegawai bagian keuangan di kelurahan tempat saya bekerja					

No	x1.1	x1.2	x1.3	Perencanaan Anggaran	x2.1	x2.2	x2.3	Kualitas SDM	x3.1	x3.2	x3.3	Komitmen Organisasi	y.1	y.2	y.3	Penyerapan Anggaran
1	5	5	4	14	5	4	5	14	3	3	3	9	3	3	3	9
2	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
3	4	4	4	12	4	4	4	12	3	5	4	12	4	4	4	12
4	4	4	3	11	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	4	10
5	4	3	4	11	3	3	3	9	2	3	2	7	3	3	3	9
6	3	3	3	9	2	3	2	7	2	1	2	5	2	3	2	7
7	3	4	4	11	3	4	3	10	4	5	5	14	3	4	3	10
8	3	2	3	8	2	2	3	7	1	1	1	3	2	2	2	6
9	3	3	3	9	2	2	2	6	3	4	3	10	2	2	3	7
10	3	3	3	9	3	3	2	8	4	3	4	11	3	3	3	9
11	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	3	4	3	10
12	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	3	11
13	3	3	2	8	2	2	2	6	5	5	4	14	2	2	3	7
14	2	2	2	6	1	1	3	5	2	3	3	8	1	1	2	4
15	5	4	5	14	4	3	3	10	2	2	2	6	4	3	5	12
16	3	3	2	8	1	1	1	3	4	4	5	13	1	1	2	4
17	2	2	2	6	2	2	2	6	3	4	3	10	2	2	2	6
18	4	4	5	13	3	4	3	10	5	4	4	13	3	4	4	11
19	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9
20	4	5	4	13	3	5	4	12	4	4	4	12	3	5	5	13
21	4	4	5	13	5	5	3	13	3	3	2	8	5	5	4	14
22	2	2	2	6	3	2	2	7	4	3	4	11	3	2	3	8
23	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	3	7	2	2	3	7
24	4	4	5	13	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12
25	4	4	3	11	3	4	4	11	2	3	4	9	3	4	3	10
26	4	3	3	10	4	3	4	11	3	3	4	10	4	3	4	11
27	3	3	3	9	2	2	2	6	1	3	1	5	2	2	2	6
28	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
29	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	5	13	3	3	3	9
30	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	3	10	3	3	3	9
31	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	2	8	2	2	3	7
32	4	3	3	10	4	3	4	11	3	4	4	11	4	3	4	11
33	4	4	3	11	3	4	3	10	3	3	4	10	4	3	4	11
34	1	1	1	3	3	4	3	10	3	4	3	10	4	3	4	11
35	4	3	4	11	4	2	2	8	3	4	5	12	4	3	4	11
36	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
37	4	3	4	11	4	2	2	8	3	4	4	11	4	3	4	11
38	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
39	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12
40	2	2	2	6	2	2	2	6	3	1	3	7	2	2	3	7
41	5	5	5	15	5	4	3	12	4	4	4	12	5	5	5	15