



**DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA
UNIVERSITAS JEMBER**

TESIS

Oleh:

NOORDIANA FOURQONI ARDIANNE

NIM 150820301006

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020



**DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA
UNIVERSITAS JEMBER**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi persyaratan untuk
menyelesaikan studi Magister Akuntansi

Oleh:

NOORDIANA FOURQONI ARDIANNE

NIM 150820301006

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Noordiana Fourqoni Ardianne
NIM : 150820301006
Jurusan : Magister Akuntansi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa Tesis yang berjudul : Determinan Penyerapan Anggaran Pada Universitas Jember; adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di muka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 29 September 2020

Yang menyatakan,

Noordiana Fourqoni Ardianne
NIM.150820301006

PERSETUJUAN

Tesis ini telah disetujui
Tanggal 29 September 2020

Oleh:

Pembimbing Utama

Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak.
NIP.197809272001121002

Pembimbing Anggota

Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak.
NIP.197004281997021001

Mengetahui/Menyetujui:

Pasca Sarjana Universitas Jember

Program Magister Akuntansi

Koordinator Program Studi

Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak.
NIP.196608051992012001

PENGESAHAN

Tesis berjudul : Determinan Penyerapan Anggaran Pada Universitas
Jember
Hari : Jum'at
Tanggal : 29 September 2020
Jurusan : S-2 Akuntansi
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister
Akuntansi Universitas Jember

Tim Penguji,
Ketua,

Dr. Yosefa Sayekti, M.Com., Ak.
NIP.197809272001121002

Anggota,

Anggota,

Dr. Ririn Irmadariyani, M.Si., Ak.
NIP.196701021992032002

Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak.
NIP.196608051992012001

Mengetahui/Menyetujui:
Program Studi Magister Akuntansi

Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak.
NIP.196608051992012001

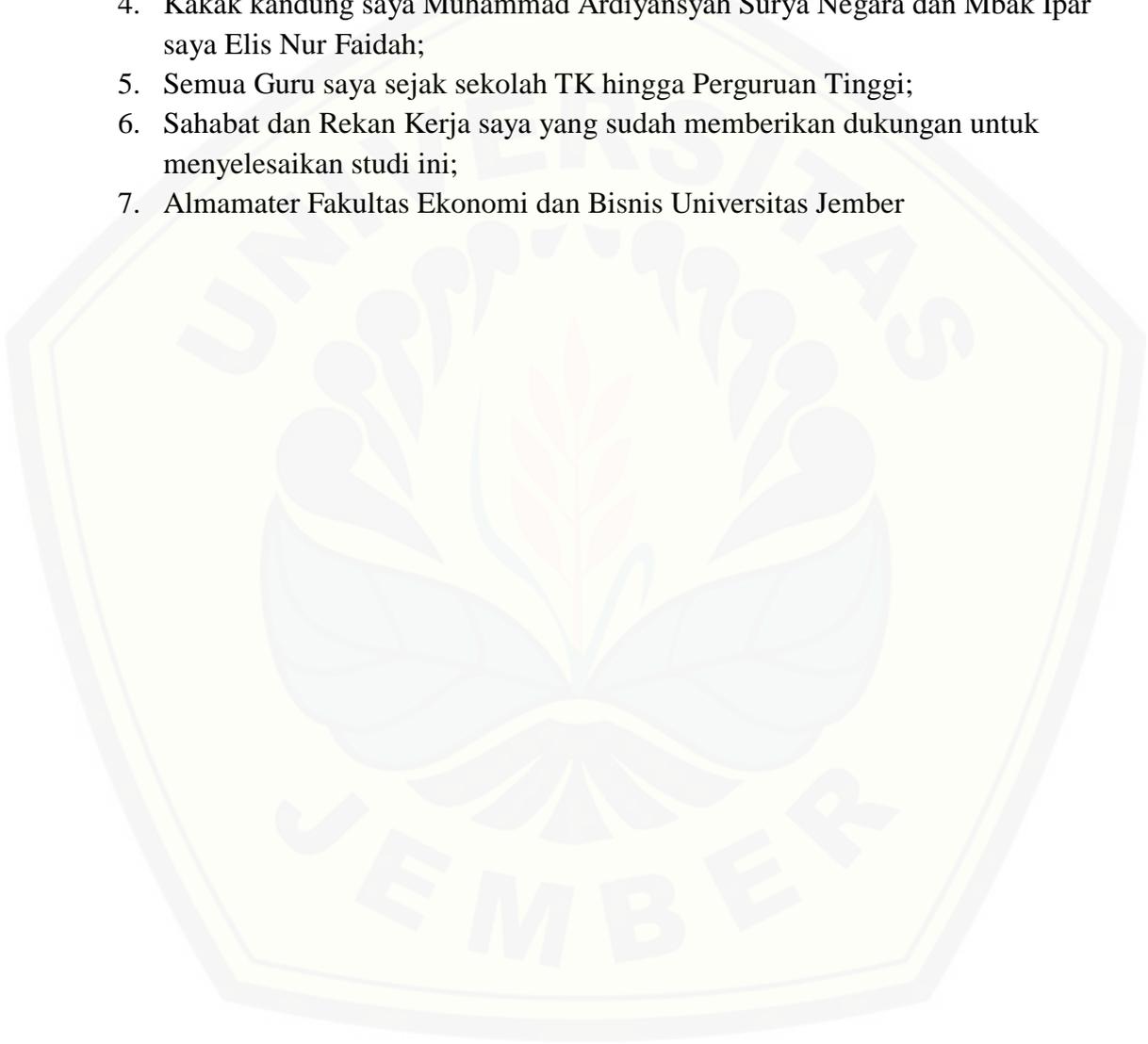
Mengetahui/Menyetujui:
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP.197107271995121001

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Orang tua saya Nur Kholisah dan Supardi;
2. Mertua saya, Mama Ida dan Papa Sholeh;
3. Suami saya Mohammad Aulia Faisal Shofa;
4. Kakak kandung saya Muhammad Ardiyansyah Surya Negara dan Mbak Ipar saya Elis Nur Faidah;
5. Semua Guru saya sejak sekolah TK hingga Perguruan Tinggi;
6. Sahabat dan Rekan Kerja saya yang sudah memberikan dukungan untuk menyelesaikan studi ini;
7. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember



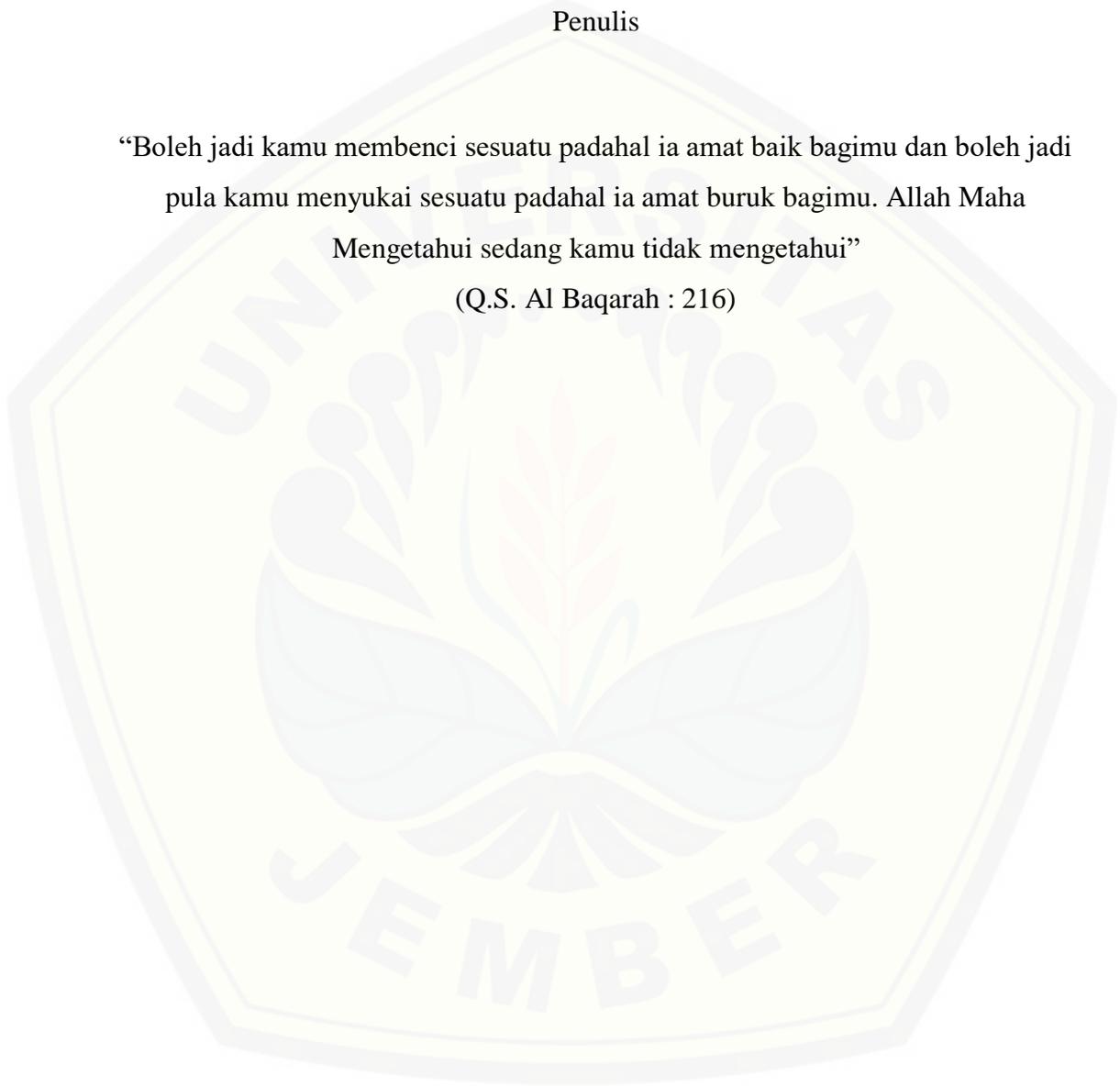
MOTO

Bersemangatlah dalam menuntut ilmu.
Supaya Allah memudahkan jalanmu menuju surga.

Penulis

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal ia amat baik bagimu dan boleh jadi
pula kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu. Allah Maha
Mengetahui sedang kamu tidak mengetahui”

(Q.S. Al Baqarah : 216)



RINGKASAN

Determinan Penyerapan Anggaran Pada Universitas Jember, Noordiana Fourqoni Ardianne, 150820301006, 87 Halaman, Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

Penyerapan anggaran menjadi permasalahan yang terjadi dalam setiap akhir tahun fiskal dan menjadi topik yang hangat untuk diteliti. Terdapat tiga teori yang menjadi latar belakang perlunya dilakukan penyerapan anggaran yang baik antara lain teori pertanggungjawaban, teori kelembagaan dan teori *New Public Management*. Berdasarkan dukungan teori-teori tersebut maka terdapat determinan yang dapat menyebabkan anggaran dapat terserap dengan baik. Determinan tersebut antara lain perencanaan, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, sumber daya manusia, serta koordinasi dengan sektor atau instansi yang lain. Hasil ini sudah dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang meneliti antara hubungan antara determinan tersebut terhadap penyerapan anggaran. Universitas Jember berhasil meraih predikat sebagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) kategori Satuan Kerja (Satker) dengan Laporan Keuangan Terbaik se-Indonesia tahun 2018, untuk kategori anggaran di atas 200 milyar rupiah. Senada dengan penghargaan tersebut, Universitas Jember juga meraih penghargaan sebagai PTN kategori Satker terbaik kedua se-Indonesia dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Jember telah sangat baik dalam penyerapan anggaran. Dengan demikian berdasarkan penelitian terdahulu yang masih inkonsisten, maka kami ingin melakukan penelitian di Universitas Jember.

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis, sehingga analisis data pada penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis. Pada penelitian ini menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian ini akan menguji determinan dalam penyerapan anggaran di Universitas Jember. Determinan tersebut antara lain: perencanaan, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa,

sumber daya manusia, dan koordinasi dengan sektor/ instansi lain. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Metode yang digunakan adalah metode survei melalui penyebaran kuesioner.

Hasilnya menunjukkan bahwa penyerapan anggaran dipengaruhi oleh koordinasi dan tidak dipengaruhi oleh perencanaan, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa. Penyebab perencanaan, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa merupakan faktor yang tidak mempengaruhi penyerapan anggaran adalah Unej merupakan satker terbaik kedua se-Indonesia dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran tahun 2018, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran sudah sangat baik, sehingga tidak berpengaruh dalam penyerapan anggaran, pelaksanaan anggaran sudah sangat baik, sehingga tidak ada pengaruhnya dalam penyerapan anggaran, sumber daya manusia di Unej sudah sangat baik, sehingga tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, serta pengadaan barang dan jasa sudah sangat baik. Koordinasi terbukti menjadi faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Universitas Jember. Hasil ini didukung karena koordinasi merupakan faktor eksternal sehingga meskipun UNEJ sudah dengan baik dalam melaksanakan penyerapan anggaran akan tetapi apabila instansi lain terlambat maka sangat mempengaruhi proses penyerapan anggaran.

SUMMARY

Determinant of Budget Absorption at Jember University, Noordiana Fourqoni Ardianne, 150820301006, 148 Pages, Master of Accounting, Faculty of Economics and Business, Jember University.

Budget absorption becomes an issue that occurs at the end of each fiscal year and becomes a hot topic to research. There are three theories that are the background to the need for good budget absorption, including accountability theory, institutional theory and New Public Management theory. Based on the support of these theories, there is a determinant that can cause the budget to be absorbed properly. Such determinants include planning, budget implementation, procurement of goods and services, human resources, and coordination with other sectors or agencies. This result has been proven by previous research that examined the relationship between the determinant and the absorption of the budget. Jember University was awarded as a Public College (PTN) in the Working Unit (Satker) category with the Best Financial Report in Indonesia in 2018, for the budget category above 200 billion rupiah. In agreement with the award, Jember University also won the award as the second best SATKER ptn in Indonesia in the implementation of programs, activities, and budget in 2018. This shows that Jember University has been very good at budget absorption. Thus based on previous research that is still inconsistency, then we want to do research at Jember University.

This study uses a paradigm of positivism with a quantitative approach to test hypotheses, so that the analysis of data in this study uses hypothetical testing. In this study emphasizes on testing theories through measuring research variables by numbers and conducting data analysis with statistical procedures This research will test determinants in budget absorption at Jember University. The determinants include: planning, budget implementation, procurement of goods and services, human resources, and coordination with other sectors/ agencies. The sampling x technique used in this study is purposive sampling. The method used is the survey method through the dissemination of questionnaires.

The results show that budget absorption is influenced by coordination and is not influenced by the planning, implementation of budgets, human resources, and procurement of goods and services. The cause of planning, budget implementation, human resources, and procurement of goods and services is a factor that does not affect budget absorption is Unej is the second best satker in Indonesia in the implementation of programs, activities, and budgets in 2018, this shows that budget planning is already very good, so it has no effect in budget absorption, the implementation of the budget is already very good, so that there is no murky in the absorption of the budget , human resources in Unej have been very good, so it has no effect on budget absorption, as well as the procurement of goods and services has been very good. Coordination proved to be a factor influencing budget absorption at Jember University. This result is supported because coordination is an external factor so even though UNEJ has been well in implementing budget absorption but if other agencies are late then it greatly affects the budget absorption process.

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah, saya panjatkan ke hadirat Allah atas terselesaikannya Tesis yang berjudul Determinan Penyerapan Anggaran Pada Universitas Jember.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember. Dalam Penyusunannya, penulis memperoleh banyak bantuan dari berbagai pihak, karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.K., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis.
2. Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis.
3. Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah sabar dalam memberikan bimbingan, saran, bantuan dan pengarahan hingga tersusunnya tesis ini.
4. Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak. selaku Penguji Utama, Dr. Ririn Irmadariyani, M.Si., Ak. selaku Penguji Anggota, dan Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak selaku Penguji Anggota yang bersedia memberikan saran, bimbingan, dan arahan yang bermanfaat demi kesempurnaan tesis ini.
5. Seluruh Staf Pengajar/Dosen Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember yang telah memberikan segenap ilmunya kepada penulis.
6. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan semua namanya yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna sehingga penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Semoga

tesis ini berguna bagi penulis khususnya dan bermanfaat bagi para pembaca dan dapat dijadikan sebagai acuan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

Jember, 29 September 2020

Penyusun



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
RINGKASAN/SUMMARY	vii
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Teoritis	9
1.4.1 Manfaat Praktis	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Pertanggungjawaban	11
2.1.2 Teori Kelembagaan	12
2.1.3 Teori <i>New Public Management (NPM)</i>	14
2.1.4 Pengertian Penganggaran	16
2.1.5 Pengertian Anggaran Negara	18

2.1.6	Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja	21
2.1.7	Proses Penyusunan Anggaran	23
2.1.8	Tahapan Perencanaan dan Penyusunan APBN	24
2.1.9	Perencanaan Kinerja	26
2.1.10	Pelaksanaan Anggaran	28
2.1.11	Sumber Daya Manusia	30
2.1.12	Pengadaan Barang dan Jasa	30
2.1.13	Belanja Pemerintah	32
2.1.14	Penyerapan Anggaran	33
2.1.15	Koordinasi dengan Sektor atau Instansi Lainnya	34
2.1.16	Evaluasi dan Pengambilan Keputusan	35
2.2	Penelitian Terdahulu	37
2.3	Kerangka Konseptual Penelitian	39
2.4	Pengembangan Hipotesis	42
2.4.1	Pengaruh Perencanaan terhadap Penyerapan Anggaran	43
2.4.2	Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran	44
2.4.3	Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran	46
2.4.4	Pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran	47
2.4.5	Pengaruh Koordinasi dengan Sektor atau Instansi Lain terhadap Penyerapan Anggaran	48
BAB 3	METODE PENELITIAN	50
3.1	Jenis Penelitian	50
3.2	Populasi dan Sampel	50
3.3	Jenis dan Sumber Data	51
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukurannya	52
3.5	Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	55
3.5.1	Metode Analisis Data	55

3.5.2 Pengujian Hipotesis	56
3.5.2.1 Metode Statistik Deskriptif	56
3.5.2.2 Uji Kualitas Data	56
3.5.2.2.1 Uji Validitas	56
3.5.2.2.2 Uji Reliabilitas	56
3.5.2.3 Uji Asumsi Klasik	57
3.5.2.3.1 Uji Normalitas Data	57
3.5.2.3.2 Uji Multikolinearitas	57
3.5.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas	58
3.5.2.4 Uji Regresi Linier Berganda	58
3.5.2.5 Uji Hipotesis	59
3.5.2.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	59
3.5.2.5.2 Uji F.....	60
3.5.2.5.2 Uji t.....	60
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Hasil Penelitian	61
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian	61
4.1.2 Karakteristik Responden	61
4.2 Hasil Analisis Data	63
4.2.1 Statistik Deskriptif	63
4.3 Analisis Uji Kualitas Data	67
4.3.1 Uji Validitas	67
4.3.2 Uji Reliabilitas	69
4.4 Analisis Uji Asumsi Klasik	70
4.4.1 Hasil Uji Normalitas	70
4.4.2 Hasil Uji Multikolinearitas	71
4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	72
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda	72
4.6 Analisis Uji Hipotesis	73
4.6.1 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	73

4.6.2 Hasil Uji F	74
4.6.3 Hasil Uji t	75
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian	76
4.7.1 Pengaruh Perencanaan (X_1) terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	76
4.7.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran (X_2) terhadap Penyerapan Anggaran (Y)	77
4.7.3 Pengaruh Sumber Daya Manusia (X_3) terhadap Penyerapan Anggaran (Y)	77
4.7.4 Pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa (X_4) terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	78
4.7.5 Pengaruh Koordinasi (X_5) terhadap Penyerapan Anggaran (Y).....	79
BAB 5 KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Implikasi Penelitian	81
5.2.1 Implikasi Teori	81
5.2.1 Implikasi Kebijakan	81
5.3 Keterbatasan Penelitian	82
5.4 Saran Penelitian	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Presentase Penyerapan Anggaran di Universitas Jember	6
Tabel 3.1	Tabel Pengukuran Skala <i>Likert</i>	55
Tabel 4.1	Karakteristik Responden	62
Tabel 4.2	Frekuensi Rata-Rata Jawaban dan Standar Deviasi X1	64
Tabel 4.3	Frekuensi Rata-Rata Jawaban dan Standar Deviasi X2	64
Tabel 4.4	Frekuensi Rata-Rata Jawaban dan Standar Deviasi X3	65
Tabel 4.5	Frekuensi Rata-Rata Jawaban dan Standar Deviasi X4	66
Tabel 4.6	Frekuensi Rata-Rata Jawaban dan Standar Deviasi X5	66
Tabel 4.7	Frekuensi Rata-Rata Jawaban dan Standar Deviasi Y	67
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas	68
Tabel 4.9	Hasil Uji Reabilitas	69
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinieritas	71
Tabel 4.11	Hasi Uji Regresi Linier Berganda	73
Tabel 4.12	Hasi Uji t	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian 42



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Kuesioner Penelitian

LAMPIRAN 2 : Frekuensi Jawaban Responden

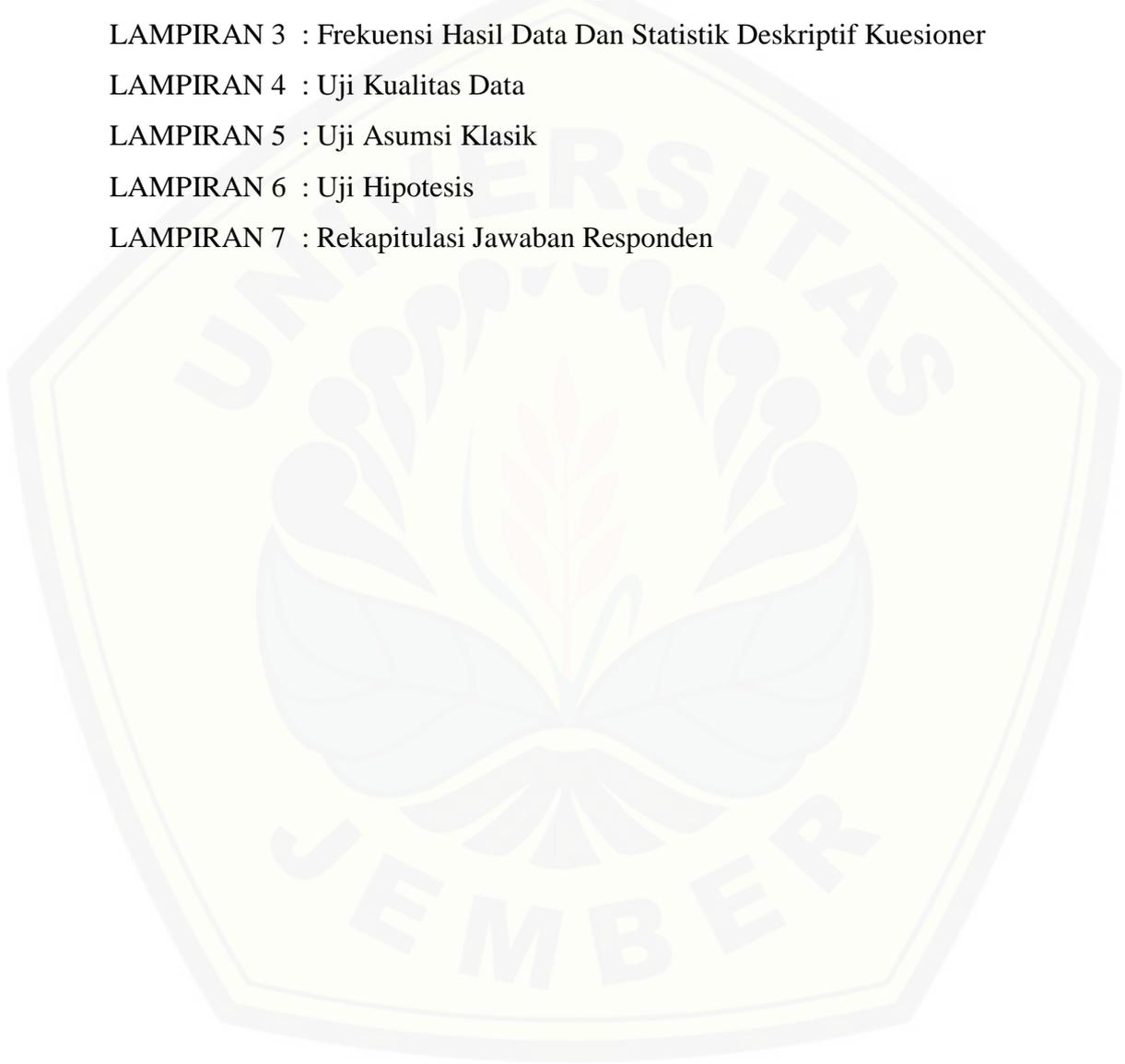
LAMPIRAN 3 : Frekuensi Hasil Data Dan Statistik Deskriptif Kuesioner

LAMPIRAN 4 : Uji Kualitas Data

LAMPIRAN 5 : Uji Asumsi Klasik

LAMPIRAN 6 : Uji Hipotesis

LAMPIRAN 7 : Rekapitulasi Jawaban Responden



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyerapan anggaran menjadi permasalahan yang terjadi dalam setiap akhir tahun fiskal dan menjadi topik yang hangat untuk diteliti (Sembiring et al., 2018). Perlambatan penyerapan anggaran akan memberikan dampak pada penurunan pertumbuhan ekonomi dan dapat berpengaruh pada kesejahteraan masyarakat (Birowo, 2011). Maka, dengan demikian penyerapan anggaran harus dilakukan dengan baik oleh pemerintah, karena pemerintah memiliki peranan yang baik dalam pengelolaan anggaran.

Pemerintah di setiap negara memiliki peranan yang penting dalam pengelolaan keuangan negara. Salah satu perannya ialah mengawasi pergerakan dari anggaran dana negara. Pengelolaan keuangan negara (Undang – Undang Dasar tahun 1945 Pasal 23) harus diselenggarakan secara profesional, terbuka dan bertanggung jawab untuk kemakmuran rakyat negara. Untuk mewujudkan penyelenggaraan pengelolaan keuangan negara yang demikian, maka pemerintah membuat: Undang – Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Kedua undang – undang tersebut mendelegasikan bahwa terdapat kesinambungan dan harmonisasi antara perencanaan dan penganggaran sehingga sasaran dalam pembangunan negara yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Permasalahan yang sering muncul dalam pengelolaan keuangan adalah rendahnya target penyerapan anggaran. Melesetnya target penyerapan anggaran disebabkan oleh pola belanja yang tidak stabil, sehingga terjadi penyerapan yang rendah pada semester pertama/triwulan ke satu dan menumpuk pada semester terakhir/triwulan ke empat (Siswanto dan Rahayu, 2010). Pola belanja yang demikian bukan hanya terjadi pada instansi pusat saja melainkan instansi daerah juga mengalami pola belanja yang tidak stabil. Kinerja penyerapan anggaran yang demikian dapat memberikan dampak yang kurang baik terhadap pertumbuhan

ekonomi daerah dan negara.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penyerapan anggaran menjadi fenomena yang layak diteliti saat ini (Sembiring et al., 2018). Terdapat tiga teori yang menjadi latar belakang perlunya dilakukan penyerapan anggaran yang baik antara lain teori pertanggungjawaban, teori kelembagaan dan teori *New Public Management*. Teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) merupakan teori yang menggambarkan adanya hubungan antara kepuasan dengan kesuksesan organisasi (Donaldson dan Davis, 1991). Teori ini menjelaskan bagaimana hubungan kontraktual antara *principal* dan *steward* yang lebih berfokus pada hasil akhir untuk kepentingan organisasi. Teori pertanggungjawaban menggambarkan situasi dimana para *steward* yang tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan yang bersifat individual, namun lebih mengedepankan sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pemerintah sebagai *steward* dari masyarakat harus mampu menyerap anggaran dengan baik dan bertanggungjawab sehingga dapat memberikan manfaat yang terbaik bagi masyarakat.

Teori selanjutnya yaitu teori kelembagaan. Teori ini memperkuat penjelasan bahwa tindakan individu maupun organisasi disebabkan oleh faktor eksogen, eksternal, sosial, ekspektasi masyarakat, dan lingkungan (Ridha dan Basuki, 2012). Adanya faktor eksternal tersebut akan menjadi sebuah kontrol terhadap akses dalam berbagai sumber daya dan institusi atau pranata yang akan mempengaruhi kinerja dengan berbagai cara. Kisaku (2017) mengungkapkan bahwa organisasi berada dibawah tekanan berbagai kekuatan sosial guna melengkapi dan menyelaraskan sebuah struktur dan kompromisasi dari berbagai kepentingan, serta membangun struktur operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Bentuk sebuah organisasi ditentukan oleh legitimasi, efektifitas dan rasionalitas pada masyarakat atau pemerintah. Dengan demikian dengan adanya tekanan dari masyarakat maka seharusnya pemerintah melakukan proses penganggaran yang baik sehingga anggaran mampu terserap optimal dan memberikan banyak manfaat bagi masyarakat.

Teori selanjutnya yaitu teori *New Public Management* adalah suatu sistem manajemen terpusat dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *brenchmarking*, dan *lean management* (Denhardt, J,V, 2003). *New Public Management* secara umum dipahami sebagai salah satu pendekatan yang digunakan dalam administrasi publik dimana sistem NPM menerapkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dalam dunia manajemen dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. Dengan demikian berdasarkan hal tersebut maka sudah sepatutnya menjadi bagian dari tindakan pemerintah untuk melakukan penyerapan anggaran dengan baik.

Berdasarkan dukungan teori-teori tersebut maka terdapat determinan yang dapat menyebabkan anggaran dapat terserap dengan baik. Determinan tersebut antara lain perencanaan, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, sumber daya manusia, serta koordinasi dengan sektor atau instansi yang lain. Hasil ini sudah dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang meneliti antara hubungan antara determinan tersebut terhadap penyerapan anggaran.

Perencanaan merupakan langkah awal dari keseluruhan kegiatan pengelolaan keuangan yang diikuti oleh tahap pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan (Yani, 2013). Perencanaan program kerja dan kegiatan menjadi satu kesatuan utuh dengan perencanaan anggaran. Perencanaan yang baik sesuai dengan teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) karena pemerintah harus mampu menjadi *steward* dari masyarakat dengan membuat perencanaan anggaran yang baik sehingga akhirnya mampu anggaran dapat terserap dengan baik. Perencanaan ini juga sejalan dengan prinsip dari *New Public Management theory* yang berfokus dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan atau program. Hermawan (2018), dan Nugroho & Alfarisi (2017), Herriyanto (2012) menyatakan bahwa perencanaan berpengaruh terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran. Namun, Salwah menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, dengan demikian maka perencanaan masih layak untuk diteliti untuk menjadi faktor penyerapan anggaran.

Pelaksanaan adalah tahap yang cukup berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Pelaksanaan yang baik sesuai dengan teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) karena pemerintah harus mampu menjadi *steward* dari masyarakat dengan melaksanakan penerapan realisasi anggaran yang baik sehingga akhirnya mampu anggaran dapat terserap dengan baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Baitullah dan Taufik (2019), Nugroho dan Alfarisi (2017), serta Siswanto & Rahayu (2010) bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh dalam penyerapan anggaran. Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa pelaksanaan anggran ternyata tidak menjadi faktor utama dalam penyerapan anggaran seperti penelitian Asmara (2017), dan Rifai, Inapty, & Pancawati (2016).

Suatu sistem dapat berjalan secara maksimal apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkualitas. Begitupun dengan pengelolaan anggaran. Hal tersebut erat kaitannya dengan teori pertanggungjawaban, dimana hubungan masyarakat sebagai *principal* dan pihak pemerintah atau organisasi sektor publik sebagai *stewards* merupakan sebuah hubungan yang tercipta karena terdapat sifat manusia yang dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi (Nosihana & Yaya, 2016). Hasil ini sejalan dengan penelitian Sudasri (2016), Herriyanto (2012), Milasih (2012) yang menunjukkan bahwa permasalahan sumber daya manusia sebagai pengelola anggaran berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, namun hasil ini berbeda dengan penelitian Rerung, Karamoy, & Pontoh (2017) dan Rifai, Inapty, & Pancawati (2016).

Pengadaan barang dan jasa juga berpengaruh dalam penyerapan anggaran sesuai dengan *New Public Management Theory*, dimana organisasi sektor publik atau satuan kerja dituntut untuk memiliki pengetahuan serta pengalaman yang lebih guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hermawan (2018), Herriyanto (2012) dan Siswanto & Rahayu (2010) yang menunjukkan bahwa pengadaan barang dan berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, namun penelitian ini berbeda dengan penelitian Kurniawan (2012) karena penggunaan sistem *e-procurement*

dan pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia di objek yang diteliti telah cukup memadai.

Koordinasi dengan sektor atau instansi lain sangatlah dibutuhkan dalam rangka menyelaraskan kebijakan, termasuk penganggaran (Nugroho & Alfarisi, 2017). Uraian di atas sangat erat kaitannya dengan teori kelembagaan, dimana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya organisasi sektor publik perlu memperhatikan hubungan dengan sektor lain dan memperhatikan peraturan terkait norma-norma, proses organisasi, serta akuntabilitas lembaga publik itu sendiri. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Nugroho dan Alfarisi (2017) serta Sulaeman et al. (2012) yang menyebutkan bahwa faktor koordinasi dengan sektor atau instansi lain berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Rifai, Inapty, & Pancawati (2016) yang menyatakan bahwa koordinasi dengan sektor atau instansi lain tidak berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran di SKPD Pemerintahan Provinsi NTB.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka disimpulkan bahwa terdapat determinan penyerapan anggaran dengan hasil yang tidak konsisten sehingga masih sangat layak dilakukan penelitian mengenai hal ini. Terutama peneliti tertarik pada Universitas Jember. Penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal di Universitas Jember memiliki pola penyerapan anggaran yang rendah di semester awal/triwulan ke dua dan terjadi peningkatan penyerapan anggaran yang di semester akhir/triwulan ke empat. Adapun penyerapan anggaran Universitas Jember dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Presentase Penyerapan Anggaran di Universitas Jember

Tahun	Triwulan	Jenis Belanja							
		Anggaran	Realisasi Belanja Modal	%	% Kumulatif	Anggaran	Realisasi Belanja Barang	%	% Kumulatif
2015 sebelum Likuidasi	I	36.449.437.000	490.785.800	1,35	1,35	159.436.429.000	13.785.546.099	8,65	8,65
	II	36.449.437.000	516.571.700	1,42	2,76	159.436.429.000	8.597.480.661	5,39	14,04
2015 setelah Likuidasi	II	134.206.214.000	625.514.750	0,47	0,47	142.352.230.000	21.834.206.772	15,34	15,34
	III	134.206.214.000	16.324.526.270	12,16	12,63	142.352.230.000	43.543.745.307	30,59	45,93
	IV	134.206.214.000	111.560.421.983	83,13	95,76	142.352.230.000	71.733.779.705	50,39	96,32
2016	I	50.234.559.000	656.064.495	1,31	1,31	176.764.278.000	20.110.073.546	11,38	11,38
	II	50.234.559.000	3.668.702.232	7,30	8,61	176.764.278.000	28.319.976.398	16,02	27,40
	III	50.234.559.000	3.037.594.256	6,05	14,66	176.764.278.000	43.238.609.258	24,46	51,86
	IV	50.234.559.000	32.508.301.338	64,71	79,37	176.764.278.000	70.198.985.631	39,71	91,57
2017	I	169.494.498.000	576.739.019	0,34	0,34	208.579.169.000	16.646.327.896	7,98	7,98
	II	169.494.498.000	1.627.326.908	0,96	1,30	208.579.169.000	29.885.243.789	14,33	22,31
	III	169.494.498.000	5.046.087.791	2,98	4,28	208.579.169.000	81.773.171.666	39,20	61,51
	IV	169.494.498.000	54.951.914.945	32,42	36,70	208.579.169.000	36.720.143.251	17,60	79,12
2018	I	207.727.337.000	553.059.858	0,27	0,27	212.633.035.000	25.421.477.560	11,96	11,96
	II	207.727.337.000	2.740.342.903	1,32	1,59	212.633.035.000	36.562.093.795	17,19	29,15
	III	207.727.337.000	18.745.633.697	9,02	10,61	212.633.035.000	48.551.603.210	22,83	51,98
	IV	207.727.337.000	125.254.837.002	60,30	70,91	212.633.035.000	100.395.576.008	47,22	99,20

Sumber: diolah dari Laporan Realisasi Anggaran Universitas Jember 2015-2018

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa pola belanja modal dan barang pada Universitas Jember selalu meningkat drastis di triwulan IV atau semester II. Tahun 2015 Universitas Jember mengalami perubahan kementerian. Semula dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menjadi Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi sehingga menyebabkan penurunan persentase belanja modal di Triwulan II yaitu sebesar 2,76 persen menjadi 0,47 persen. Kemudian untuk triwulan III mengalami peningkatan hanya sebesar 12,63 persen. Kemudian triwulan IV meningkat menjadi 95,76 persen. Di tahun 2016, Universitas juga mengalami pola belanja modal yang sama yaitu pada triwulan I dan II masih sangat kecil yaitu masing – masing sebesar 1,31 persen dan 8,61 persen. Lalu di triwulan III hanya meningkat sebesar 14,66 persen dan di triwulan IV tahun 2016 sudah meningkat menjadi 79,37. Pola belanja serupa juga terjadi pada tahun berikutnya yaitu tahun 2017 dan 2018. Pola belanja yang tidak stabil pada Universitas Jember tidak hanya terjadi pada belanja modal saja melainkan belanja

barang juga mengalami pola belanja yang tidak stabil. Namun, Universitas Jember berhasil meraih predikat sebagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) kategori Satuan Kerja (Satker) dengan Laporan Keuangan Terbaik se-Indonesia tahun 2018, untuk kategori anggaran di atas 200 milyar rupiah. Senada dengan penghargaan tersebut, Universitas Jember juga meraih penghargaan sebagai PTN kategori Satker terbaik kedua se-Indonesia dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Jember telah sangat baik dalam penyerapan anggaran.

Dengan demikian berdasarkan penelitian terdahulu yang masih inkonsisten, maka kami ingin melakukan penelitian pada Satker terbaik kedua se-Indonesia dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran tahun 2018 yaitu Universitas Jember. Oleh karena itu, maka kami tertarik untuk melakukan meneliti faktor-faktor apa saja yang dapat menjadi faktor yang berpengaruh dalam penyerapan anggaran. Maka, kami tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Determinan Penyerapan Anggaran pada Universitas Jember”.

1.2 Perumusan Masalah

Penyerapan anggaran menjadi fenomena yang layak diteliti saat ini. Terdapat tiga teori yang menjadi latar belakang perlunya dilakukan penyerapan anggaran yang baik antara lain teori pertanggungjawaban, teori kelembagaan dan teori *New Public Management*. Berdasarkan dukungan teori-teori tersebut maka terdapat determinan yang dapat menyebabkan anggaran dapat terserap dengan baik. Determinan tersebut antara lain perencanaan, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, sumber daya manusia, serta koordinasi dengan sektor atau instansi yang lain. Universitas Jember berhasil meraih predikat sebagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) kategori Satuan Kerja (Satker) dengan Laporan Keuangan Terbaik se-Indonesia tahun 2018, untuk kategori anggaran di atas 200 milyar rupiah. Senada dengan penghargaan tersebut, Universitas Jember juga meraih penghargaan sebagai PTN kategori Satker terbaik kedua se-Indonesia dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Jember telah sangat baik dalam penyerapan

anggaran. Dengan demikian berdasarkan penelitian terdahulu yang masih inkonsisten, maka kami ingin melakukan penelitian di Universitas Jember. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti ingin memfokuskan penelitian ini pada permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember ?
- b. Apakah pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember ?
- c. Apakah sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember ?
- d. Apakah pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember ?
- e. Apakah koordinasi dengan sektor atau instansi lain berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember.
- b. Menguji dan menganalisis pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember.
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh sumber daya manusia (SDM) terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember.
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh koordinasi dengan sektor atau instansi lain terhadap penyerapan anggaran Universitas Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis maupun secara praktis antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

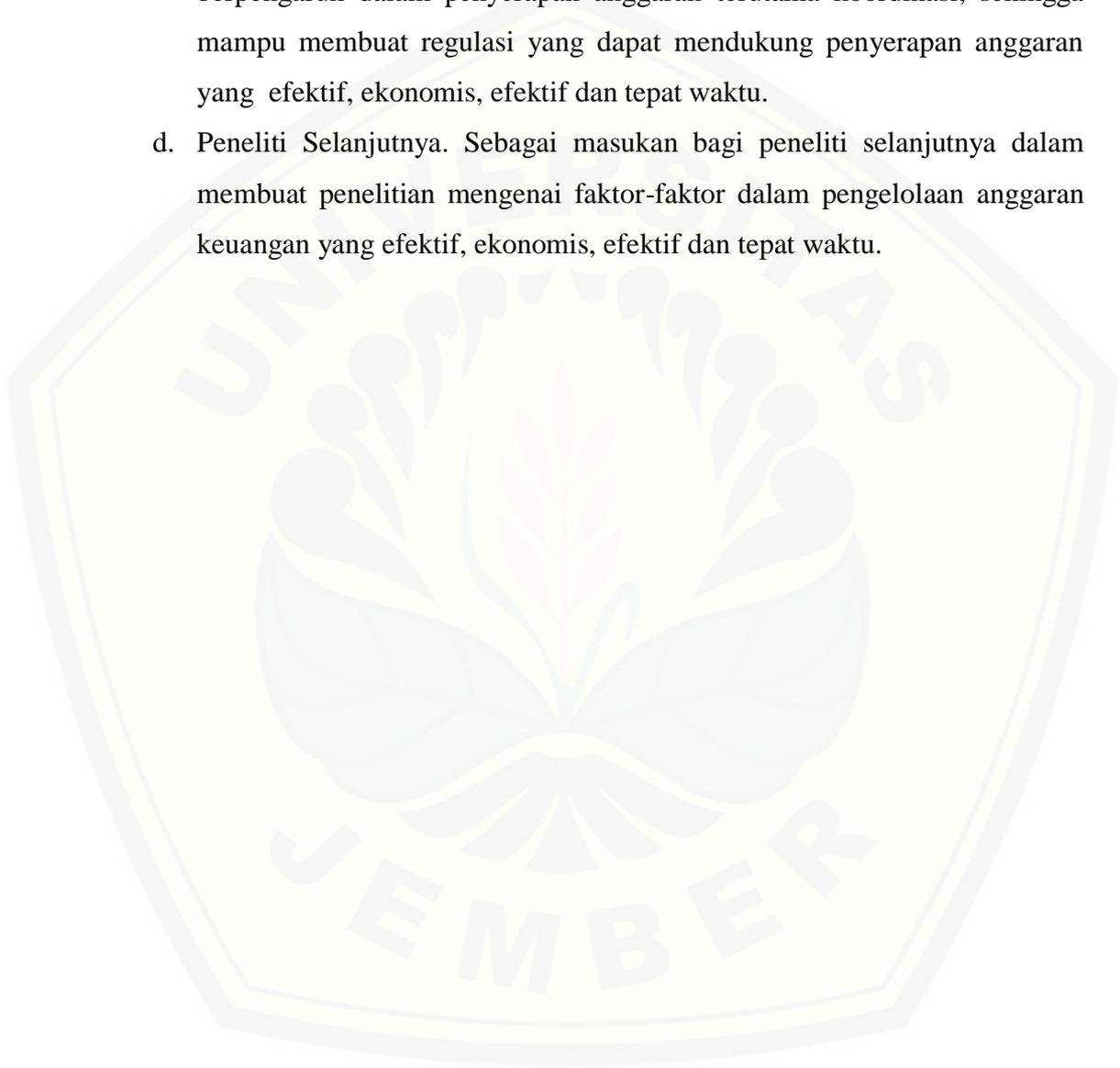
- a. Penelitian ini mengonfirmasi teori pertanggungjawaban, yang dengan dibuktikan adanya determinan yang berpengaruh dalam penyerapan anggaran, yaitu koordinasi sehingga membuktikan bahwa Universitas Jember menjadi *steward* yang baik terhadap masyarakat dengan wajib melakukan koordinasi yang baik dalam penyerapan anggaran.
- b. Penelitian ini mengonfirmasi teori kelembagaan, yang dibuktikan dari tekanan dari masyarakat maka menyebabkan Universitas Jember melakukan proses penganggaran yang baik sehingga anggaran mampu terserap optimal dan memberikan banyak manfaat bagi masyarakat, serta dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Universitas Jember telah memperhatikan hubungan koordinasi dengan sektor lain dan memperhatikan peraturan terkait norma-norma, proses organisasi, serta akuntabilitas lembaga publik itu sendiri, sehingga dapat menyerap anggaran dengan baik.
- c. Penelitian ini mengonfirmasi teori *New Public Management* dengan menunjukkan bahwa Universitas Jember menunjukkan bahwa telah menerapkan manajemen publik terbaru yang terbukti dapat efisiensi dan efektivitas dalam koordinasi kegiatan atau program, sehingga mampu menyerap anggaran dengan baik.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Universitas Jember. Sebagai sumbangan wawasan dan bahan masukan kepada Perguruan Tinggi Universitas Jember agar dapat memahami faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengelolaan anggaran yang efektif, ekonomis, efektif dan tepat waktu.
- b. Lembaga Pemerintah lain. Sebagai sumbangan wawasan dan bahan masukan kepada lembaga pemerintah lain dalam memahami faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengelolaan anggaran yang efektif, ekonomis,

efektif dan tepat waktu dengan rujukan Universitas dengan peringkat 2 terbaik dalam pengelolaan anggaran, Pemangku Kepentingan

- c. Pembuat Kebijakan. Sebagai sumbangan wawasan dan bahan masukkan kepada Pembuat kebijakan untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh dalam penyerapan anggaran terutama koordinasi, sehingga mampu membuat regulasi yang dapat mendukung penyerapan anggaran yang efektif, ekonomis, efektif dan tepat waktu.
- d. Peneliti Selanjutnya. Sebagai masukan bagi peneliti selanjutnya dalam membuat penelitian mengenai faktor-faktor dalam pengelolaan anggaran keuangan yang efektif, ekonomis, efektif dan tepat waktu.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan dasar berpikir yang bersumber dari suatu teori yang relevan serta dapat digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan permasalahan dalam sebuah penelitian. Teori yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas teori dasar (*grand theory*) dan teori pendukung (*supporting theory*).

2.1.1 Teori Pertanggungjawaban

Teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) merupakan teori yang menggambarkan adanya hubungan antara kepuasan dengan kesuksesan organisasi (Donaldson dan Davis, 1991). Teori ini menjelaskan bagaimana hubungan kontraktual antara *principal* dan *steward* yang lebih berfokus pada hasil akhir untuk kepentingan organisasi. Teori pertanggungjawaban menggambarkan situasi dimana para *steward* yang tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan yang bersifat individual, namun lebih mengedepankan sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan adanya maksimalisasi utilitas antara kelompok *principal* dan *steward*. Maksimalisasi utilitas kelompok inilah yang pada akhirnya akan meningkatkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut.

Teori pertanggungjawaban ini sering digunakan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan dan organisasi non profit lainnya untuk memenuhi kebutuhan informasi hubungan antara *principal* dan *steward*. Hal ini dipengaruhi oleh adanya tuntutan akuntabilitas pada organisasi sektor publik, sehingga *principal* semakin kesulitan untuk melaksanakan fungsi pengelolaan sendiri dan mendelegasikan kewenangan pengelolaan pada pihak *steward*. Teori ini menjelaskan eksistensi pemerintah sebagai suatu lembaga yang dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik/rakyat dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, membuat pertanggungjawaban

keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik, maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai. Rakyat sebagai *principal* dan pemerintah sebagai *steward* merupakan sebuah hubungan yang tercipta akibat sifat manusia yang dapat dipercaya, bertanggungjawab, integritas dan kejujuran pada pihak lainnya. Pemerintah sebagai pihak yang lebih banyak memiliki informasi diharapkan dapat mewujudkan transparansi terhadap rakyat sesuai harapan dan kepercayaan yang telah diberikan rakyat.

Implikasinya, teori ini dapat menjelaskan bagaimana para pengelola anggaran diharapkan dapat bekerja sebaik mungkin sesuai dengan amanah dan kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi secara umum. Hal ini juga berlaku sama pada organisasi non profit lainnya seperti universitas. Para pengelola anggaran di lembaga pendidikan tinggi seperti di universitas, dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan masyarakat dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan pengelolaan anggaran dapat tercapai.

2.1.2 Teori Kelembagaan

Teori kelembagaan (*institutional theory*) merupakan teori yang secara umum menggambarkan hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Teori kelembagaan menjelaskan bahwa akibat adanya tekanan lingkungan institusional yang dialami oleh organisasi, maka hal tersebut akan mendorong terjadinya institusionalisasi. Organisasi mulanya terbentuk oleh lingkungan institusional yang ada di sekitar mereka, sama halnya dengan konteks kelembagaan yang dibentuk oleh institusi seperti kebiasaan, norma, dan aturan dalam organisasi juga terbentuk dari gagasan pada lingkungan institusional yang membentuk bahasa dan simbol keberadaan organisasi. Ide dan gagasan dalam organisasi tersebut diterima, kemudian diinstitusionalisasikan sebagai cara berpikir organisasi.

Nanggala (2018) menjelaskan bahwa organisasi mengalami tuntutan institusionalisasi dan kontekstual yang dinamis. Organisasi hadir dalam konteks yang melembaga dengan profesi, kebijakan, dan program yang berbeda. Teori ini

menjelaskan peran dan pengambilan keputusan organisasi dimana dalam struktur, proses, dan peran organisasi sering dipengaruhi oleh keyakinan dan aturan yang dianut oleh lingkungan organisasi. Organisasi juga beradaptasi untuk menyelaraskan diri dengan lembaga-lembaga global dengan melakukan kompromisasi terhadap keunikan struktur mereka dalam upaya meningkatkan produktivitas serta mendapatkan legitimasi, modal, dan keberlanjutan.

Di Maggio et al (1991) mengidentifikasi beberapa penyesuaian organisasi pada teori kelembagaan antara lain:

- a. Penyesuaian Kategorial. Aturan-aturan institusional mendorong dan menginspirasi organisasi membentuk struktur. Struktur tersebut pada akhirnya akan menghasilkan struktur yang homogen.
- b. Penyesuaian Struktural. Penyesuaian bentuk organisasi disebabkan oleh adanya peraturan pemerintah, ketidakpastian lingkungan, atau upaya untuk memperoleh legitimasi dari masyarakat. Organisasi mengadopsi struktur organisasi yang spesifik dengan kriteria-kriteria tertentu. Pemerintah menerapkan berlakunya sejumlah peraturan baru untuk organisasi bersangkutan.
- c. Penyesuaian Prosedural. Organisasi melakukan penyesuaian hasil dari suatu kondisi ketidakpastian atau paksaan. Munculnya teknik-teknik untuk memaksimalkan kinerja organisasi, semisal TQM (*Total Quality Management*), PERT Chart (*Program Evaluation Review Techniques*), yang merupakan pilihan organisasi untuk mencapai standar prosedur pengoperasian.
- d. Penyesuaian Personil. Organisasi mengikuti kebutuhan tuntutan lingkungan dengan menyiapkan personil-personil yang memiliki kompetensi dan profesionalitas. Tuntutan kualitas kinerja memerlukan karyawan dengan kriteria kompetensi tertentu untuk memperoleh legitimasi. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan akan selalu meningkat. Karyawan yang memiliki sertifikat kompetensi menandakan bahwa organisasi tersebut merespon tekanan lingkungan dan secara rasional berupaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Perspektif teori kelembagaan menjelaskan apabila organisasi harus sesuai dengan lingkungan serta praktek-praktek untuk menghindari kegagalan karena menjadi tidak unggul dengan situasi sumber daya yang langka (Kisaku, 2017).

Teori kelembagaan juga memperkuat penjelasan bahwa tindakan individu maupun organisasi disebabkan oleh faktor eksogen, eksternal, sosial, ekspektasi masyarakat, dan lingkungan (Ridha dan Basuki, 2012). Adanya faktor eksternal tersebut akan menjadi sebuah kontrol terhadap akses dalam berbagai sumber daya dan institusi atau pranata yang akan mempengaruhi kinerja dengan berbagai cara. Kisaku (2017) mengungkapkan bahwa organisasi berada dibawah tekanan berbagai kekuatan sosial guna melengkapi dan menyelaraskan sebuah struktur dan kompromisasi dari berbagai kepentingan, serta membangun struktur operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Bentuk sebuah organisasi ditentukan oleh legitimasi, efektifitas dan rasionalitas pada masyarakat atau pemerintah.

Sebuah organisasi yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk menyesuaikan diri dengan harapan eksternal atau sosial. Hal ini akan mengakibatkan timbulnya kecenderungan organisasi untuk memisahkan diri dari kegiatan internal dan berfokus pada sistem yang sifatnya simbolis pada pihak eksternal sehingga kemauan organisasi jelas menggambarkan seberapa besar komitmen organisasi tersebut. Selain itu, organisasi akan berupaya menyesuaikan diri dengan tujuan untuk mempertahankan eksistensi dan legitimasi.

2.1.3 Teori *New Public Management* (NPM)

New Public Management adalah suatu sistem manajemen terpusat dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *brenchmarking*, dan *lean management* (Denhardt, J,V, 2003). *New Public Management* secara umum dipahami sebagai salah satu pendekatan yang digunakan dalam administrasi publik dimana sistem NPM menerapkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dalam dunia manajemen dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

New Public Management (NPM) berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja dan memberikan perubahan yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Perubahan tersebut telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara masyarakat dengan pemerintah (Mardiasmo, 2009:78).

Secara umum *New Public Management* (NPM) lebih menekankan kontrol output melalui upaya meningkatkan inovasi yang terarah sebagai akibat adanya pendelegasian manajemen operasional sehingga NPM lebih berfokus pada efektifitas, efisiensi, dan mutu pelaksanaan tugas. Hal ini terlihat dari orientasi utama *New Public Management* (NPM) yang berfokus pada :

- a. nilai efisiensi pengukuran kinerja;
- b. mengutamakan penyederhanaan struktur, memperkaya fungsi, dan mendelegasikan otoritas kepada unit-unit yang lebih kecil;
- c. mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. menekankan kualitas, misi, dan nilai yang ingin dicapai.

Selain itu, menurut C. Hood, 1991, *New Public Management* (NPM) memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Fokus pada manajemen keahlian atau profesional dalam mengendalikan organisasi, bukan kebijakan,
- b. Memiliki standar yang jelas dan pengukuran yang jelas terhadap kinerja yang hendak dicapai,
- c. Lebih menekankan pada pengendalian atas hasil (*output*), bukan pada prosedur,
- d. Menekankan pada praktik-praktek manajemen bergaya perusahaan swasta seperti kontrak kerja singkat, pembangunan rencana korporasi, dan pernyataan misi,
 - 1) Menekankan pada pemangkasan, efisiensi, dan melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang sedikit,

- 2) Peralihan dari system manajemen tersentral menjadi desentralistik dari unit-unit sektor publik, dan
- 3) Pengenalan pada kompetisi yang lebih besar dalam sektor publik, seperti penghematan dana dan pencapaian standar tinggi lewat kontrak dan sejenisnya.

2.1.4 Pengertian Penganggaran

Berdasarkan Pasal 1 Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dijelaskan bahwa Anggaran Pendapatan Belanja Negara, selanjutnya disebut APBN, adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan Negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (UU No.17 tahun 2003). Menurut Mardiasmo (2009), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Kedua definisi tersebut menjelaskan bahwa penganggaran merupakan sebuah metode sistematis yang dirumuskan untuk mengalokasikan sumber-sumber daya keuangan.

Berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang umumnya merupakan bagian dari rahasia perusahaan dan tertutup untuk publik, penganggaran pada sektor publik merupakan hal yang wajib diinformasikan kepada khalayak untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan (Mardiasmo, 2009). Penganggaran di sektor pemerintahan merupakan suatu proses yang kompleks dan tidak dapat dilepaskan dari faktor politik. Kompleksitas dari proses ini disebabkan karena belum adanya kepastian pengalokasian sumber dana pemerintah yang dapat diterima semua pihak secara tertib. Hal tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain, adanya masalah politik, adanya nilai-nilai kepemimpinan yang berbedadiantara para pengambil keputusan, dan adanya perdebatan tentang bagaimana suatu sistem penganggaran dapat memuaskan semua pihak yang terkait.

Alokasi anggaran saat ini berorientasi pada alokasi anggaran yang didasarkan pada target kinerja. Perubahan pendekatan ini tentunya akan menuntut

adanya perubahan paradigma dari aparat pemerintah pusat maupun daerah. Hal ini disebabkan karena setiap dana yang dialokasikan baik dalam dana APBN dan APBD harus terukur kinerjanya atau tidak ada alokasi anggaran apabila tidak jelas kinerjanya. Perubahan paradigma dalam penyusunan APBN dan APBD tersebut dilatarbelakangi oleh :

- a. Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang ekonomis, efisien, efektif, transparan, akuntabel dan responsif.
- b. Berlakunya Undang – Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- c. Adanya PP No. 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- d. Sistem prosedur, format dan struktur APBN/APBD yang berlaku selama ini kurang mampu mendukung tuntutan perubahan sehingga perlu perencanaan yang sistematis, terukur dan komprehensif.

Proses penganggaran keuangan negara menjadi penting karena keterbukaan informasi publik menuntut pemerintah untuk melakukan perencanaan keuangan yang matang sehingga dapat berjalan lebih efektif dan efisien dalam mengalokasikan dana publik pada program dan kegiatan pemerintah. Proses penganggaran sendiri memerlukan penghitungan proyeksi, baik proyeksi untuk satu tahun kedepan maupun tahun-tahun berikutnya dengan memperhitungkan besaran biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu program. Hal ini membutuhkan kemampuan dan keahlian untuk menyeimbangkan kebutuhan dengan sumber daya yang tersedia agar dapat mengurangi adanya inkonsistensi antara kebijakan, perencanaan dan penganggaran jangka menengah. Oleh karena itu, dalam proses penganggaran umumnya, para pengelola anggaran akan melakukan prakiraan belanja untuk 3-5 tahun kedepan untuk program-program pemerintah yang menjadi prioritas, untuk menjaga kebijakan, perencanaan dan penganggaran keuangan negara.

2.1.5 Pengertian Anggaran Negara

Sesuai dengan Pasal 1 Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dijelaskan bahwa Anggaran Pendapatan Belanja Negara, selanjutnya disebut APBN, adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan Negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (UU No.17 tahun 2003), maka anggaran Negara merupakan rencana keuangan pemerintah dalam suatu waktu tertentu, umumnya merupakan rencana keuangan dalam satu tahun mendatang, dimana satu pihak memuat jumlah pengeluaran untuk membiayai tugas-tugas negara di segala bidang, dan pihak lainnya memuat jumlah penerimaan Negara yang diperkirakan akan didapatkan untuk menutup jumlah pengeluaran dalam periode yang sama (Nordiawan, Putra dan Rahmawati, 2008).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dijabarkan pengertian lebih lanjut mengenai anggaran negara sebagai berikut: (Mahmudi, 2007).

- a. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja pemerintah yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
- b. Penyusunan anggaran Negara merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran dengan tahap yang rumit dan mengandung nuansa politik karena memerlukan pembahasan dan pengesahan dari wakil rakyat di parlemen yang terdiri atas berbagai utusan partai politik untuk diberi masukan dan kritik.
- c. Berbeda dengan anggaran di instansi swasta yang merupakan bagian dari rahasia perusahaan dan tertutup untuk publik, sebaliknya anggaran negara justru harus dikonfirmasi kepada publik untuk diberi masukan.
- d. Anggaran Negara merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Proses penganggaran dimulai ketika perencanaan strategik dan perumusan strategi telah diselesaikan.

- e. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun.

Penganggaran memiliki tiga tujuan utama yang saling terkait yaitu stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien. Penganggaran sebagai instrument kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi, stabilitas ekonomi, dan pemerataan pendapatan. Anggaran negara pada umumnya memiliki beberapa fungsi utama seperti :

Sebagai alat perencanaan dan pengawasan aktivitas pemerintahan.

- a. Sebagai alat pengendalian dengan memberikan rencana detail pemasukan dan pengeluaran pemerintah.
- b. Sebagai alat kebijakan fiskal untuk menstabilkan dan mendorong pertumbuhan ekonomi.
- c. Sebagai alat politik untuk memutuskan prioritas kebutuhan keuangan.
- d. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi untuk menghindari adanya inkonsistensi kinerja dalam suatu unit kerja.
- e. Sebagai alat penilaian kinerja untuk melihat pencapaian target dan efisiensi anggaran.

Menurut Mardiasmo (2009), proses penyusunan anggaran negara dinilai dapat membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah. Hal ini mencerminkan bagaimana pemerintah memprioritaskan belanja negara dengan menciptakan efisiensi dan keadilan dalam pengadaan barang dan jasa serta turut meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada publik.

Perencanaan anggaran negara sebagai suatu sistem telah mengalami banyak perkembangan. Sistem perencanaan anggaran Negara berkembang dan

berubah sesuai dengan dinamika perkembangan manajemen sektor publik dan tuntutan perkembangan yang muncul di masyarakat.

Secara garis besar proses perencanaan dan penyusunan anggaran negara dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan utama yang memiliki perbedaan mendasar yaitu: (Koswara, 2008).

- a. Anggaran tradisional atau anggaran konvensional. Anggaran tradisional erat kaitannya dengan karakteristik yang sentralis, berorientasi pada input, dan tidak terkait dengan perencanaan jangka panjang. Anggaran tradisional umumnya didominasi oleh penyusunan yang bersifat *line-item* dan inkremental. Hal ini menunjukkan proses penyusunan anggaran yang didasarkan pada besaran realisasi anggaran tahun sebelumnya, sehingga konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar terhadap anggaran baru. Pendekatan ini sering kali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat, sehingga dinilai kurang efektif apabila diterapkan dalam kondisi perekonomian saat ini.
- b. Anggaran dengan pendekatan *New Public Management* (NPM). Anggaran dengan pendekatan *New Public Management* atau yang lebih dikenal dengan anggaran berbasis kinerja merupakan anggaran yang berbasis desentralisasi dan berorientasi *value for money*. Jenis pendekatan ini lebih komprehensif dengan perencanaan jangka panjang dan penganggarannya didasarkan pada sasaran dan target kinerja, atau dengan kata lain apabila tidak ada sasaran dan target kinerja maka tidak ada penganggaran. Hal ini lebih sesuai dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat karena pada dasarnya sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja mencerminkan efisiensi, efektivitas, dan berorientasi kepada kepentingan publik.

Reformasi sektor publik salah satunya ditandai oleh munculnya era *New Public Management* (NPM) atau anggaran berbasis kinerja yang telah mendorong

usaha untuk mengembangkan pendekatanyang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik. Seiring dengan perkembangan tersebut, muncul beberapa teknik penganggaran sector publik, misalnya adalah teknik anggaran kinerja (*Performance Budgeting*), *Zero Based Budgeting* (ZBB), dan *Planning, Programming, and Budgeting System* (PPBS).

Pendekatan baru dalam sistem anggaran publik tersebut cenderung memiliki karakteristik umum sebagai berikut : (Koswara, 2008)

- a. Komprehensif atau komparatif.
- b. Terintegrasi dan lintas departemen.
- c. Proses pengambilan keputusan yang rasional.
- d. Berjangka panjang.
- e. Spesifikasitujuan dan perangkingan prioritas.
- f. Analisis total cost dan benefit (termasuk *opportunity cost*)
- g. Berorientasi input,output,dan outcome (*value for money*),bukan sekedar input.
- h. Adanya pengawasan kinerja.

2.1.6 Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran merupakan rencana keuangan sistematis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material dan sumber daya lainnya. Berbagai variasi dalam sistem penganggaran pemerintah dikembangkan untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari penggunaan dana dan pertanggungjawaban kinerja pemerintah.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2006). Keluaran (*output*) dan hasil dapat dituangkan dalam bentuk target kinerja per semester atau per tahun di setiap unit

kerja, sedangkan untuk mengetahui bagaimana cara tujuan tersebut tercapai dapat dituangkan dalam bentuk program kerja yang diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan tersebut.

Program kerja dalam anggaran berbasis kinerja dapat didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang dibuat oleh pimpinan dan berisi tentang beberapa kegiatan yang akan dilaksanakan oleh unit kerja tersebut guna untuk mencapai target kinerja yang sudah disusun. Program kerja juga dapat diukur dalam bentuk finansial untuk memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah. Aktivitas tersebut disusun sebagai cara untuk mencapai kinerja tahunan, dengan kata lain rencana kerja tahunan merupakan rencana operasional dari rencana strategis dan anggaran berbasis kinerja.

Elemen – elemen yang penting untuk diperhatikan dalam penganggaran berbasis kinerja adalah : (Koswara, 2008).

- a. Tujuan yang disepakati dan ukuran pencapaiannya.
- b. Pengumpulan informasi yang sistematis atas realisasi pencapaian kinerja dapat diandalkan dan konsisten, sehingga dapat diperbandingkan antara biaya dengan prestasinya.
- c. Penyediaan informasi secara terus menerus sehingga dapat digunakan dalam manajemen perencanaan, pemrograman, penganggaran dan evaluasi.

Menurut Mahmudi (2007), kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja adalah :

- a. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
- b. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- c. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
- d. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- e. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Menurut Robinson dan Last (2009), penganggaran berbasis kinerja akan

berhasil diterapkan apabila setiap satuan kerja yang melakukan pengeluaran anggaran diharuskan untuk mendefinisikan outcome yang diberikan kepada masyarakat secara eksplisit dan menyediakan indikator kinerja kunci untuk mengukur efektifitas dan efisiensi pelayanan untuk pembuat keputusan selama proses penyusunan anggaran. Penerapan anggaran berbasis kinerja mengandung makna bahwa setiap penyelenggara pemerintahan, baik pemerintah pusat atau daerah wajib bertanggungjawab atas hasil, proses, dan penggunaan sumber daya.

2.1.7 Proses Penyusunan Anggaran

Sering kali proses penyusunan anggaran menjadi sorotan masyarakat. Sebab masyarakat ingin adanya transparansi dalam penyusunan anggaran. Nota keuangan yang disampaikan oleh Presiden RI setiap bulan Agustus selalu menjadi salah satu indikator perekonomian negara selama satu tahun mendatang.

Menurut Bastian (2006), anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran dan sumber pendapatan untuk pembiayaan dalam periode waktu tertentu. Anggaran juga dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu dalam ukuran financial (Mardiasmo, 2009).

Perencanaan anggaran dalam organisasi pemerintahan merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis yang cukup . Bagi organisasi sektor publik, anggaran bukan hanya sebagai rencana tahunan melainkan juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu dalam sebuah penganggaran keuangan negara maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip seperti, transparansi dan akuntabilitas, disiplin, keadilan, efisiensi dan efektifitas, serta disusun dengan pendekatan kinerja.

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dan tujuan yang diinginkan. Penerapan penganggaran kinerja harus diawali dengan perencanaan kinerja, baik dalam tingkat nasional (pemerintah) maupun tingkat instansi (kementerian/Lembaga). Penerapan penganggaran berbasis kinerja harus

memenuhi delapan tahapan yaitu

- a. Penetapan sasaran strategis;
- b. Penetapan outcome, program, output, dan kegiatan;
- c. Penetapan indikator kinerja utama program dan indikator kinerja kegiatan;
- d. Penetapan standar biaya;
- e. Penghitungan kebutuhan anggaran;
- f. Pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan;
- g. Pertanggungjawaban; dan
- h. Pengukuran dan evaluasi kinerja.

Setiap instansi dituntut untuk menyusun kebutuhan anggaran berdasarkan program dan kegiatan yang direncanakan dengan format Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL), dan selanjutnya akan dibahas dengan otoritas anggaran (Departemen Keuangan, Bappenas dan DPR). RKA-KL dari keseluruhan Kementerian/Lembaga dihimpun dan menjadi bahan penyusunan RAPBN bagi pemerintah.

Keluaran (*output*) kegiatan satuan kerja dan harga satuannya dicantumkan dalam semua dokumen anggaran, beberapa diantaranya ada yang tidak termasuk dalam jenis keluaran yang dihasilkan oleh satuan kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, melainkan termasuk dalam jenis masukan (*input*). Keluaran (*output*) kegiatan satuan kerja adalah sesuai dengan yang direncanakan dan dimuat dalam dokumen RKT (Rencana Kerja Tahunan). Satuan kerja dalam rangka penyusunan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Sedangkan untuk harga satuan untuk dokumen anggaran tersebut disesuaikan dengan yang tercantum dalam Harga Satuan Pokok Kegiatan (HSPK) yang pada tahun 2007 berubah menjadi Standar Biaya Khusus (SBK).

2.1.8 Tahapan Perencanaan dan Penyusunan APBN

Secara singkat tahapan dalam proses perencanaan dan penyusunan APBN dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tahap Pendahuluan. Pada tahap ini dimulai dengan persiapan rancangan

APBN oleh pemerintah, antara lain meliputi penentuan asumsi dasar APBN, perkiraan penerimaan dan pengeluaran, skala prioritas dan penyusunan *budget exercise*. Dalam tahap pendahuluan ini juga diadakan rapat komisi antara masing – masing komisi dengan mitra kerjanya, kemudian diakhiri dengan proses finalisasi penyusunan RAPBN oleh pemerintah.

- b. Tahap Pengajuan, Pembahasan dan Penetapan APBN. Pada tahapan ini dimulai dengan pidato Presiden sebagai pengantar RUU APBN dan Nota Keuangan. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan baik antara Menteri Keuangan dan Panitia Anggaran DPR, maupun antara komisi – komisi dengan departemen/Lembaga teknis terkait. Hasil dari pembahasan ini adalah UU APBN, yang didalamnya dimuat satuan anggaran sebagai bagian tak terpisahkan dari undang – undang tersebut. Satuan anggaran adalah dokumen anggaran yang menetapkan alokasi dana per departemen/Lembaga, sektor, subsektor, program dan proyek atau kegiatan. Untuk membiayai tugas umum pemerintah dan pembangunan, departemen/Lembaga mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian atau Lembaga (RKAKL) kepada Departemen Keuangan dan Bappenas untuk kemudian dibahas menjadi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Dalam pelaksanaan APBN dibuat petunjuk keputusan Presiden (Kepres) sebagai pedoman pelaksanaan APBN. Dalam melaksanakan pembayaran, kepala kantor/pemimpin proyek di masing – masing kementerian dan lembaga mengajukan Surat Permintaan Pembayaran kepada Kantor Wilayah Perbendaharaan Negara (KPPN).
- c. Tahap Pengawasan APBN. Fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan APBN dilakukan oleh pengawas fungsional baik eksternal maupun internal pemerintah. Sebelum tahun anggaran berakhir, menteri keuangan membuat laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBN dan melaporkannya dalam bentuk Rancangan Perhitungan Anggaran Negara (RUU PAN), yang paling lambat lima belas bulan setelah berakhirnya pelaksanaan APBN tahun anggaran bersangkutan. Laporan ini disusun atas

dasar realisasi yang telah diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Apabila hasil pemeriksaan perhitungan dan pertanggungjawaban pelaksanaan yang dituangkan dalam RUU PAN disetujui oleh BPK, maka RUU PAN tersebut diajukan ke DPR guna mendapatkan pengesahan oleh DPR menjadi UU Perhitungan Anggaran Negara (UU PAN) tahun Anggaran berkenaan. Pengelolaan APBN sejak dari disahkannya UU No 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU No 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara mengalami perubahan dalam proses penganggaran, dari sejak perencanaan hingga ke pelaksanaan anggaran.

2.1.9 Perencanaan Kinerja

Berdasarkan Pasal 5 ayat (1) PP Nomor 90 tahun 2010 Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, menyatakan bahwa pendekatan yang digunakan dalam perencanaan penyusunan anggaran adalah Penganggaran terpadu (*Unified Budgeting*), Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), serta Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM). Pendekatan penyusunan anggaran tersebut menjadi acuan bagi pemangku kepentingan bidang penganggaran dalam merancang dan menyusun anggaran.

Perencanaan kinerja adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan ke depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan di masa mendatang. Pada prinsipnya perencanaan kinerja merupakan penetapan peningkatan tingkat capaian kinerja yang dinyatakan dengan ukuran kinerja atau indikator kinerja dalam rangka mencapai sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan.

Perencanaan merupakan komponen kunci yang berguna untuk mengefektifkan tujuan pemerintah. Sedangkan perencanaan kinerja membantu pemerintah untuk mencapai tujuan yang sudah dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja) yang di dalamnya telah dilengkapi dengan pembuatan target kinerja dengan menggunakan ukuran – ukuran kinerja.

Menurut Farisi (2015), sumber dana merupakan hal yang sangat menentukan dalam perencanaan kinerja. Hal ini disebabkan karena tanpa dana yang cukup,sebaikapapun perencanaan yang telah dibuat tetap tidak akan berhasil.

Oleh karena itu dalam suatu rencana pertama kali harus dipikirkan sumber dana yang dapat menunjang keberhasilan daripada rencana yang akan dilaksanakan. Selain itu, faktor waktu merupakan hal yang penting untuk diperhatikan agar dapat efektif dan efisien. Adanya penetapan waktu, tentu target yang akan dicapai sudah ditetapkan serta biaya akan program dan kegiatan tersebut sudah ditentukan sehingga apabila tidak tercapai pada batas waktu yang ditetapkan tersebut sudah pasti akan menambah biaya pengawasan, pengendalian dan sebagainya sehingga mau tidak mau kegiatan tersebut dapat dikatakan tidak efisien dan tidak efektif (Farisi, 2015).

Berdasarkan Pasal 7 ayat (2) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Menteri Keuangan berwenang mengesahkan dokumen pelaksanaan anggaran. Setelah UU APBN dan Peraturan Presiden tentang rincian APBN ditetapkan, menteri/pimpinan lembaga menyusun dokumen pelaksanaan anggaran berdasarkan alokasi anggaran yang ditetapkan dalam Perpres. Dokumen tersebut bernama DIPA yang dibuat oleh Menteri/Pimpinan Lembaga selaku pengguna anggaran serta disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan yang berfungsi sebagai dokumen pelaksanaan pembiayaan kegiatan serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah. Pada pasal 32 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 39 tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah menyatakan bahwa “Dalam rangka penyusunan perencanaan kas, kementerian negara/lembaga dan pihak-pihak lain yang terkait dengan penerimaan dan pengeluaran APBN wajib menyampaikan proyeksi penerimaan dan pengeluaran secara periodik kepada Bendahara Umum Negara/Kuasa Bendahara Umum Negara”. Proyeksi penerimaan dan pengeluaran secara periodik ini telah tercantum dalam DIPA halaman III yang berisi rencana penarikan dana dan penerimaan. Berdasarkan pasal 1 ayat (6) PMK Nomor 277/PMK.05/2014 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, Dan Perencanaan Kas, pengertian Perencanaan Kas adalah “Akumulasi RPD Harian, Rencana Penerimaan Dana, dan Proyeksi Pengeluaran/Penerimaan Unit Eselon I Kementerian Keuangan selama periode tertentu dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dituangkan dalam

Perencanaan Kas Pemerintah Pusat”. Perencanaan kas oleh satuan kerja secara umum dibagi menjadi tiga kerangka waktu yaitu perencanaan kas harian, bulanan dan tahunan. Perencanaan penarikan dana pada halaman III DIPA merupakan kerangka perencanaan secara bulanan.

2.1.10 Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran di Indonesia diawali dengan pembuatankomitmen pengguna anggaran atau kuasa pengguna anggaran harus menunjuk pejabat perbendaharaan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dijelaskan bahwa pejabat perbendaharaan adalah para pengelola keuangan pada satuan kerja yang diberi tugas sebagai kuasa penggunaan anggaran, pengujian dan penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM), serta melakukan tugas kebendaharaan. Berikut ini merupakan fungsi yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran di Indonesia :

- a. Kuasa Pengguna Anggaran ialah pejabat yang ditunjuk dan ditetapkan oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran untuk melaksanakan program/kegiatan dan diberikan kewenangan menggunakan anggaran dalam DIPA.
- b. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) yang berdasarkan Keppres Nomor 80 tahun 2003 sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Pejabat Pembuat Komitmen adalah pejabat yang ditunjuk oleh pengguna anggaran atau kuasa pengguna anggaran sebagai pemilik pekerjaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.
- c. Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) ialah pejabat yang ditunjuk dan ditetapkan oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran untuk melakukan pengujian atas pembayaran tagihandan selanjutnya menerbitkan SPM atas beban DIPA yang bersangkutan.
- d. Bendahara Pengeluaran merupakan pejabat yang ditunjuk dan ditetapkan oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran untuk melakukan pengelolaan terhasap uang persediaan dari satuan kerja yang bersangkutan.

- e. Penerbitan DIPA sebagai dokumen pembayaran telah menandai proses pelaksanaan anggaran dapat dilaksanakan secara hukum. Kementerian/Lembaga sebagai pengguna anggaran dapat melakukan kegiatan yang mengakibatkan pengeluaran negara yang dananya berasal dari APBN. Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan anggaran. Selanjutnya untuk melakukan penyelesaian pembayaran atas beban APBN dilakukan dengan mekanisme yang diatur dalam PMK Nomor 190/PMK.05/2012 Tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara.

Demi menyesuaikan anggaran belanja Pemerintah Pusat akibat adanya perubahan keadaan, perubahan prioritas kebutuhan, dan untuk percepatan pencapaian kinerja, maka Kementerian Negara/Lembaga perlu melakukan revisi anggaran. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 07/PMK.02/2014 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2014, revisi anggaran terjadi akibat adanya perubahan karena penambahan pagu anggaran belanja dan/atau perubahan/pergeseran rincian anggaran belanja dalam hal pagu anggaran tetap atau berkurang. Revisi anggaran dapat dilakukan sepanjang tidak mengakibatkan pengurangan alokasi anggaran dan tidak mengubah target kinerja. Pengurangan alokasi anggaran yang dimaksud adalah kebutuhan biaya operasional satuan kerja, pengurangan pembayaran tunggakan, kebutuhan makanan untuk narapidana, Rupiah Murni pendamping PHLN, kegiatan yang bersifat tahunan, dan kegiatan yang telah dikontrakkan. Sementara itu yang dimaksud dengan tidak mengubah target kinerja adalah tidak mengubah sasaran program, tidak mengubah jenis dan satuan keluaran (output) kegiatan, dan tidak mengurangi volume keluaran Kegiatan Prioritas Nasional atau Prioritas K/L.

2.1.11 Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan merupakan hal yang sangat penting dimana sebagai titik pelaksana kebijakan, sumber daya manusia tersebut harus memiliki jumlah yang cukup dan memenuhi kualifikasi tertentu. Menurut Farisi (2015) sumber daya manusia yang cukup dan memenuhi kualifikasi tertentu adalah jumlah aparat pelaksana yang mencukupi persyaratan tertentu sesuai dengan aturan yang ditetapkan untuk melaksanakan proyek tersebut. Selain itu sumber daya manusia ini harus memenuhi pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan suatu kebijakan yang telah ditetapkan.

Sumber yang paling penting dalam melaksanakan kebijakan adalah staf (Farisi, 2015). Satu hal yang perlu diingat bahwa jumlah tidak selalu mempunyai efek positif bagi implementasi kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah staf yang banyak tidak secara otomatis mendorong keberhasilan implementasi kebijakan. Para pelaksana harus memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Sedikitnya jumlah personil yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang menjangkau banyak pembaruan.

2.1.12 Pengadaan Barang dan Jasa

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pasal 1 ayat (1) dan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Perpres Nomor 54 tahun 2010, yang dimaksud dengan pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa. Menurut Farisi (2015), pengadaan barang dan jasa pemerintah memiliki tujuan untuk mendapatkan barang dan jasa dengan kualitas tinggi pada harga yang bersaing dan tepat waktu. Siklus pengadaan barang dan jasa terdiri atas pengidentifikasian kebutuhan pengguna dan persiapan proyek, kemudian menetapkan prosedur

pengadaan barang dan jasa dan terakhir pelaksanaan pelelangan.

Secara umum, pengadaan barang dan jasa dilakukan melalui dua cara, yaitu.

- a. Pengadaan barang dan jasa melalui swakelola yang merupakan pengadaan barang atau jasa dimana pekerjaannya direncanakan dan/atau diawasi sendiri oleh Kementerian / Lembaga / Satuan Kerja/Instansi sebagai penanggungjawab anggaran oleh instansi pemerintah lain, atau oleh kelompok masyarakat.
- b. Pengadaan barang dan jasa melalui penyedia barang merupakan pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui badan usaha atau orang perseorangan yang memenuhi syarat dan mampu menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan.

Pengadaan barang dan jasa pada Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja/Instansi dilakukan oleh Pejabat Pengadaan Barang (yang berasal dari Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja/Instansi bersangkutan) yang memiliki Sertifikat Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Sertifikat keahlian ini bisa diperoleh melalui sertifikasi yang dilakukan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP).

Farisi (2015) menjelaskan bahwa masih terdapat kelemahan yang masih dijumpai terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa diantaranya adalah pada tahap perencanaan masih dijumpai RKA-KL yang berisi rencana pengadaan barang yang tidak sejalan dengan prioritas kebutuhan instansi. Misalnya barang/jasa yang sangat diperlukan untuk menunjang kinerja instansi tidak tercantum dalam jumlah yang memadai dalam RKA/KL sementara barang/jasa yang lainnya tersedia dalam jumlah yang melimpah. Hal ini dapat terjadi karena pihak satker kurang cermat dalam menyusun usulan rencana anggaran, dapat pula terjadi karena pihak yang menyetujui anggaran tersebut kurang peka dalam menilai usulan yang diajukan.

2.1.13 Belanja Pemerintah

Berdasarkan UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan PP Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah belanja negara adalah kewajiban pemerintah pusat yang diakui sebagai pengurangan nilai kekayaan bersih. Menurut PMK 102/PMK.02/2018 tahun 2018 tentang klasifikasi Anggaran belanja terdiri atas :

- a. Belanja Pegawai. Belanja pegawai merupakan Kompensasi terhadap pegawai baik dalam bentuk uang maupun dalam bentuk barang, yang harus dibayarkan kepada pegawai Pemerintah dalam dan luar negeri, baik kepada Pejabat Negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) , dan pegawai yang dipekerjakan oleh Pemerintah yang belum berstatus PNS dan/atau non-PNS sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam rangka mendukung tugas fungsi unit organisasi Pemerintah
- b. Belanja Barang dan Jasa. Belanja Barang dan Jasa merupakan pengeluaran untuk menampung pembelian barang dan/ atauJasa yang habis pakai untuk memproduksi barang dan/ atauJasa yang dipasarkan maupun yang tidak dipasarkan danpengadaan barang yang dimaksudkan untuk diserahkan atau dijual kepada masyarakat/Pemerintah Daerah (Pemda) danbelanja perjalanan.
- c. Belanja Modal. Belanja Modal merupakan pengeluaran untuk pembayaran perolehan AT dan/ atau asetlainnya atau menambah nilai AT dan/ atau aset lainnya yangmemberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi danmelebihi batas minimal kapitalisasi AT/ aset lainnya yangditetapkan Pemerintah.
- d. Belanja Pembayaran Kewajiban Utang. Belanja Pembayaran Kewajiban Utang merupakan Pengeluaran Pemerintah untuk pembayaran bunga yangdilakukan atas kewajiban penggunaan pokok utang (*principaloutstanding*), baik utang dalam negen maupun utang luarnegeri yang dihitung berdasarkan posisi pinjaman jangka pendek atau jangka panjang. Selain itu, belanja pembayarankewajiban utang juga digunakan untuk pembayarandenda/biaya lain terkait pinjaman dan/ atau hibah

dalam maupun luar negeri, serta imbalan bunga.

- e. Belanja Subsidi. Belanja Subsidi merupakan Alokasi anggaran yang diberikan Pemerintah kepada perusahaan negara, lembaga Pemerintah atau pihak ketiga lainnya yang memproduksi, menjual, mengekspor, atau mengimpor barang dan/ atau jasa untuk memenuhi hajat hidup orang banyak sedemikian rupa sehingga harga jualnya dapat dijangkau oleh masyarakat.
- f. Belanja Hibah. Belanja Hibah merupakan pengeluaran Pemerintah berupa transfer dalam bentuk uang/barang/jasa, yang dapat diberikan kepada Pemerintah negara lain, organisasi internasional, Pemda, atau kepada perusahaan negara/ daerah yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat yang dilakukan dengan naskah perjanjian antara Pemerintah selaku pemberi hibah dan penerima hibah, serta tidak terutang kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.
- g. Belanja Bantuan Sosial. Belanja Bantuan Sosial merupakan Pengeluaran berupa transfer uang, barang atau Jasa yang diberikan oleh Pemerintah kepada masyarakat miskin atau tidak mampu guna melindungi masyarakat dari kemungkinan terjadinya risiko sosial, meningkatkan kemampuan ekonomi dan/ atau kesejahteraan masyarakat.
- h. Belanja Lain-Lain. Belanja Lain-Lain merupakan Pengeluaran negara untuk pembayaran atas kewajiban Pemerintah yang tidak masuk dalam kategori belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, belanja pembayaran kewajiban utang subsidi, belanja hibah, dan belanja bantuan sosial serta bersifat mendesak dan tidak dapat diprediksi sebelumnya.

2.1.14 Penyerapan Anggaran

Reyes (1993, 8) menyebutkan bahwa Penyerapan Anggaran adalah *“the capacity of a recipient country to program and use foreign assistance in a manner acceptable to donors, be it for capital or technical-assistance projects, financing of current imports and the budget deficit, debt relief...”*, Manasan dan Mecardo

(2001, 3) juga mengemukakan bahwa “*absorptive capacity, as it relates to budget performance, as the ability of an agency to maximize the use of available financial resources.*”, sehingga dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penyerapan anggaran adalah kemampuan sebuah instansi dalam memaksimalkan sumber daya keuangan yang ada dan memanfaatkannya secara tepat waktu.

Supranggono (2009) juga berpendapat bahwa penyerapan anggaran memiliki pengaruh terhadap pengelolaan fungsi perbendaharaan dan ekonomi makro. Dalam mengelola keuangan Bendahara Umum Negara (BUN) dituntut untuk melakukan pengelolaan penggunaan dana secara efektif dan efisien yaitu dengan menentukan jumlah keperluan kas untuk pelaksanaan kegiatan operasional pemerintahan, kegiatan penempatan uang/investasi jangka pendek, mendapatkan sumber dana yang paling mempercepat penyetoran penerimaan negara, dan melakukan pembayaran tepat waktu. Dalam pelaksanaannya BUN memerlukan koordinasi dengan K/L dalam hal pengeluaran, misalnya seperti pada DIPA halaman III oleh K/L, yang mana halaman tersebut tertuang penyusunan rencana penarikan dana sehingga BUN dapat mempersiapkan kebutuhan dana yang ingin dicairkan oleh K/L.

2.1.15 Koordinasi dengan Sektor atau Instansi Lainnya

Menurut Farisi (2015), koordinasi dengan sektor atau instansi lainnya merupakan suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi. Koordinasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Sulaeman, Hamzah dan Priyanto (2012) membuktikan bahwa permasalahan dalam koordinasi berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran. Menurut Sulaeman, Hamzah dan Priyanto (2012) berkaitan dengan permasalahan koordinasi dengan berbagai sektor dan institusi lain maka muncul beberapa isu di antaranya permasalahan ROWA, menyangkut valuasi dan *judicial process* atau *court injunctions* serta sinkronisasi, pelengkap, dan koordinasi proyek dengan

Kementerian/Lembaga lainnya.

2.1.16 Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Terdapat dua cara untuk mengevaluasi dan pengambilan keputusan setelah anggaran (APBN dan APBD) dilaksanakan, yaitu :

- a. Pengukuran Kinerja Organisasi. Pengukuran kinerja yang berguna untuk menilai prestasi unit kerja organisasi tersebut. Pengukuran kinerja dsangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik. Akuntabilitas bukan hanya digunakan untuk menilai kemampuan bagaimana anggaran tersebut dibelanjakan namun juga apakah anggaran tersebut sudah dibelanjakan secara ekonomis, efektif dan efisien. Sistem pengukuran kinerja sektor publik dapat digunakan sebagai alat pengendalian organisasi karena sistem pengukuran kinerja diperkuat dengan penetapan *reward and funishment system*. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan untuk memenuhi beberapa tujuan antara lain : pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja yang dimaksudkan di atas berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Pengukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan sehingga dapat mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Menurut Mardiasmo (2009), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan organisasi menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.
- b. Laporan Keuangan. laporan keuangan organisasi sektor publik merupakan komponen penting untuk menciptakan akuntabilitas sektor publik. Tuntutan tersebut menimbulkan implikasi bagi manajemen sektor publik untuk memberikan informasi kepada publik. Adapun informasi tersebut adalah informasi akuntansi yang berupa laporan keuangan. (Mardiasmo,

2005). Organisasi sektor publik dituntut untuk dapat membuat laporan keuangan eksternal yang meliputi laporan keuangan formal, seperti Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Neraca dan Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK) yang dinyatakan dalam ukuran finansial dan non finansial.

- 1) Laporan Realisasi Anggaran (LRA) terdiri atas :Pendapatan Negara, dan Belanja Negara
- 2) Neraca terdiri atas : Aset, Kewajiban dan Ekuitas Dana.
- 3) Catatan atas Laporan Keuangan terdiri atas : Penjelasan Umum, Penjelasan atas Pos-Pos Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Penjelasan atas Pos-Pos Neraca

Laporan keuangan disusun untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh suatu entitas pelaporan selama satu periode pelaporan. Laporan keuangan juga digunakan untuk membandingkan antara realisasi pendapatan belanja, transfer dan pembiayaan dengan anggaran yang telah ditetapkan, menilai kondisi keuangan, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi suatu entitas pelaporan, dan membantu menentukan ketaatannya terhadap peraturan perundang-undangan.

Penyusunan laporan keuangan berpedoman pada standar akuntansi pemerintah (SAP) dan bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) ditandai dengan terwujudnya tiga elemen, yaitu akuntabilitas, transparansi dan partisipasi. Dari segi akuntabilitas, laporan keuangan yang berstandar dengan SAP pengungkapan efektivitas dan efisiensi dari dana APBN atau APBD menjadi bersifat kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Yang kedua dari segi transparansi, laporan keuangan yang disusun berdasarkan SAP akan mampu mempermudah proses audit. Dan yang ketiga adalah dari segi partisipasi, laporan keuangan yang disusun berdasarkan SAP dapat memudahkan rakyat untuk

mengendalikan keuangan daerahnya karena disebabkan pemerintah tidak bisa mencatat pemakaian sumber daya sesuai keinginannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu tentang faktor - faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran :

- a. Adrianus Dwi Siswanto dan Sri Lestari Rahayu (2010) melakukan penelitian terhadap rendahnya penyerapan belanja atas tujuh Kementerian/Lembaga (K/L) terbesar pengelola belanja menggunakan Analisis Deskriptif. Dari hasil penelitian ini diperoleh empat faktor penyebab utama rendahnya penyerapan belanja yaitu permasalahan terkait: internal K/L, mekanisme pengadaan barang dan jasa, dokumen pelaksanaan anggaran dan mekanisme revisi, dan permasalahan lainnya.
- b. Tora Akadira (2010) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan yang baik akan sangat membantu tingkat penyerapan. Pengawasan yang dilakukan perlu dilakukan sejak awal perencanaan untuk membantu mendeteksi lebih dini terhadap kemungkinan kegagalan yang ada dan ini mampu memperbaikinya. Pelaporan memainkan peranan penting pula untuk mengetahui jumlah penyerapan anggaran yang ada, pelaporan yang baik dapat mengakomodasi penyerapan keuangan dan informasi keberhasilan suatu kegiatan.
- c. Retno Miliasih (2011) melakukan penelitian terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja satker Kementerian Negara/Lembaga T.A. 2010 di wilayah pembayaran KPPN Pekanbaru menggunakan Analisis Deskriptif tabel analisis dengan Cross Tabulation. Dari hasil penelitian ditemukan penyebab utama keterlambatan terletak pada permasalahan internal satker yaitu permasalahan terkait proses realisasi anggaran,

permasalahan terkait kebijakan teknis, dan permasalahan kultur pengelola anggaran di satker.

- d. Hendris Herriyanto (2012) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran satuan kerja Kementerian/Lembaga di wilayah Jakarta menggunakan Analisis Faktor Eksploratory dengan 30 variabel awal. Dari hasil analisis faktor dihasilkan lima faktor utama yang terbentuk yaitu faktor perencanaan, Administrasi, SDM, Dokumen Pengadaan, dan Ganti Uang Persediaan.
- e. Agus Sunarya Sulaeman, Andy Prasetiawan Hamzah, Rame Priyanto (2012) melakukan penelitian terhadap penyerapan anggaran di Kementerian Keuangan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini menggunakan variabel perencanaan kegiatan yang baik dan menyeluruh, permasalahan kebijakan, kinerja, dan koordinasi dengan sektor atau instansi lain, permasalahan kelemahan struktural dan sistemik dari kementerian serta permasalahan otoritas dan sistem anggaran dengan Analisis Faktor dan Analisis Jalur. Dari penelitian ini dihasilkan bahwa perencanaan kegiatan yang baik dan menyeluruh merupakan faktor yang paling penting yang mempengaruhi serapan anggaran di Kementerian Keuangan diikuti oleh permasalahan kebijakan, kinerja, dan koordinasi dengan sektor atau instansi lain, dan permasalahan kelemahan struktural dan sistemik dari kementerian.
- f. Ade Prasetyo Hermawan (2016) melakukan penelitian terhadap faktor – faktor yang menghambat penyerapan anggaran pendapatan belanja daerah di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian ini menyebutkan bahwa faktor perencanaan dan pengadaan mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran. Faktor Perencanaan yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran berasal dari perencanaan internal dan eksternal. Faktor perencanaan internal adalah perencanaan yang dibuat oleh masing – masing bagian di Unit Kerja Sekretariat Daerah. Dalam penelitian ini menyebutkan bahwa faktor perencanaan internal yang disusun oleh masing-masing bagian masih

lemah dan kurang matang. Hal tersebut bisa dilihat dari beberapa masalah yang timbul berkaitan dengan pelaksanaan rencana strategis, rencana kerja dan dokumen pelaksanaan anggaran. Sedangkan faktor perencanaan eksternal adalah kebijakan pemerintah pusat tentang dana perimbangan. Kebijakan tersebut masih mengalami kendala yaitu penundaan dan terlambatnya dana perimbangan yang ditransfer ke daerah, sehingga memberikan dampak keterlambatan penyerapan anggaran. Faktor Pengadaan dalam penelitian ini juga merupakan faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran dikarenakan dalam proses pengadaan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat terdapat masalah seperti peraturan sering berubah dan kurangnya sosialisasi, dan kompetensi pegawai pengelola pengadaan masih lemah.

- g. Ahmad Rifai, Biana Adha Inapty, dan Rr. Sri Pancawati M. (2016) melakukan penelitian tentang faktor – faktor yang mempengaruhi keterlambatan daya serap anggaran. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan, regulasi, pelaksanaan, desentralisasi, koordinasi dan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap keterlambatan daya serap anggaran. Alasan penelitian ini menyebutkan bahwa hipotesisnya tidak ada yang berpengaruh adalah karena keterbatasan pada sampel yang digunakan adalah pegawai negeri sipil (PNS) di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemprov NTB dengan kriteria yaitu 1) Aparatur yang terlibat didalam proses penyusunan anggaran seperti kepala dinas, kepala sub bagian keuangan, kepala sub bagian perencanaan, kepala sub bagian umum dan kepegawaian serta kepala bidang dari masing-masing dinas atau SKPD; 2) Aparatur yang terlibat didalam proses penatausahaan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Faktor yang menyebabkan terjadinya penyerapan anggaran adalah proses belanja yang tidak stabil, dimana hal tersebut bisa disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran meliputi perencanaan, mekanisme pelaksanaan anggaran, sumber daya

manusia, dan pengadaan barang dan jasa (Nugroho & Alfarisi, 2017). Adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran adalah koordinasi dengan sektor atau instansi lain. Hal tersebut dinyatakan oleh Sulaeman, Sunarya, Hamzah, & Priyanto (2012) yang melalui hasil penelitiannya berpendapat bahwa perencanaan merupakan faktor yang paling penting dalam mempengaruhi penyerapan anggaran, diikuti oleh permasalahan kebijakan, kinerja, dan koordinasi dengan sektor atau instansi lain, serta permasalahan kelemahan struktural dan sistemik dari kementerian.

Perencanaan merupakan langkah awal dari keseluruhan kegiatan pengelolaan keuangan yang diikuti oleh tahap pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan (Yani, 2013). Perencanaan program kerja dan kegiatan menjadi satu kesatuan utuh dengan perencanaan anggaran. Perencanaan yang baik sesuai dengan teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) karena pemerintah harus mampu menjadi *steward* dari masyarakat dengan membuat perencanaan anggaran yang baik sehingga akhirnya mampu anggaran dapat terserap dengan baik. Perencanaan ini juga sejalan dengan prinsip dari *New Public Management theory* yang berfokus dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan atau program. Hermawan (2018), dan Nugroho & Alfarisi (2017), Herriyanto (2012) menyatakan bahwa perencanaan berpengaruh terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran. Namun, Salwah menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, dengan demikian maka perencanaan masih layak untuk diteliti untuk menjadi faktor penyerapan anggaran.

Pelaksanaan adalah tahap yang cukup berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Pelaksanaan yang baik sesuai dengan teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) karena pemerintah harus mampu menjadi *steward* dari masyarakat dengan melaksanakan penerapan realisasi anggaran yang baik sehingga akhirnya mampu anggaran dapat terserap dengan baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Baitullah dan Taufik (2019), Nugroho dan Alfarisi (2017), serta Siswanto & Rahayu (2010) bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh dalam penyerapan anggaran. Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa

pelaksanaan anggaran ternyata tidak menjadi faktor utama dalam penyerapan anggaran seperti penelitian Asmara (2017), dan Rifai, Inapty, & Pancawati (2016).

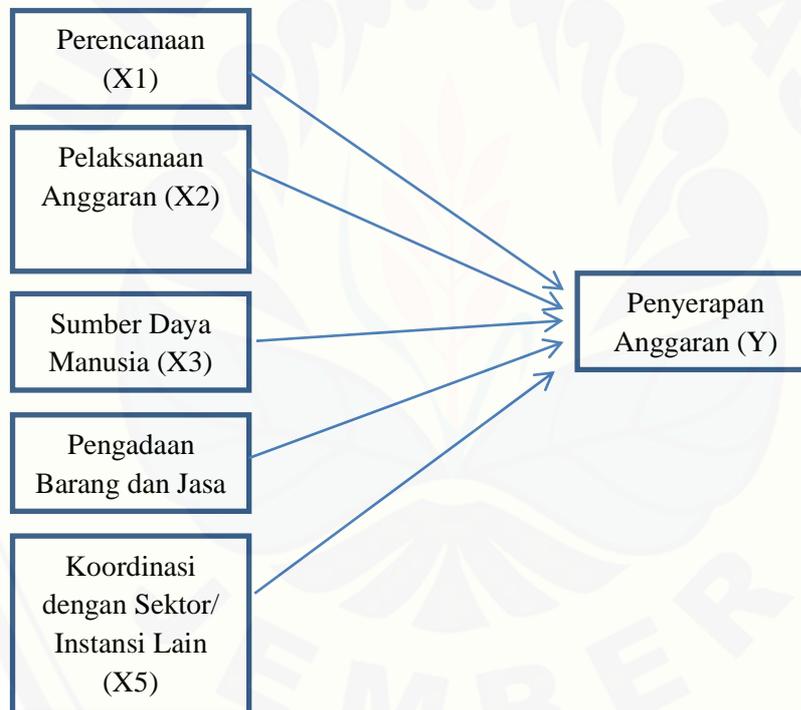
Suatu sistem dapat berjalan secara maksimal apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkualitas. Begitupun dengan pengolaan anggaran. Hal tersebut erat kaitannya dengan teori pertanggungjawaban, dimana hubungan masyarakat sebagai *principal* dan pihak pemerintah atau organisasi sektor publik sebagai *stewards* merupakan sebuah hubungan yang tercipta karena terdapat sifat manusia yang dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi (Nosihana & Yaya, 2016). Hasil ini sejalan dengan penelitian Sudasri (2016), Herriyanto (2012), Milasih (2012) yang menunjukkan bahwa permasalahan sumber daya manusia sebagai pengelola anggaran berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, namun hasil ini berbeda dengan penelitian Rerung, Karamoy, & Pontoh (2017) dan Rifai, Inapty, & Pancawati (2016).

Pengadaan barang dan jasa juga berpengaruh dalam penyerapan anggaran sesuai dengan *New Public Management Theory*, dimana organisasi sektor publik atau satuan kerja dituntut untuk memiliki pengetahuan serta pengalaman yang lebih guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hermawan (2018), Herriyanto (2012) dan Siswanto & Rahayu (2010) yang menunjukkan bahwa pengadaan barang dan berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, namun penelitian ini berbeda dengan penelitian Kurniawan (2012) karena penggunaan sistem *e-procurement* dan pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia di objek yang diteliti telah cukup memadai.

Koordinasi dengan sektor atau instansi lain sangatlah dibutuhkan dalam rangka menyelaraskan kebijakan, termasuk penganggaran (Nugroho & Alfarisi, 2017). Uraian di atas sangat erat kaitannya dengan teori kelembagaan, dimana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya organisasi sektor publik perlu memperhatikan hubungan dengan sektor lain dan memperhatikan peraturan terkait norma-norma, proses organisasi, serta akuntabilitas lembaga publik itu sendiri.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian Nugroho dan Alfarisi (2017) serta Sulaeman et al. (2012) yang menyebutkan bahwa faktor koordinasi dengan sektor atau instansi lain berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Rifai, Inapty, & Pancawati (2016) yang menyatakan bahwa koordinasi dengan sektor atau instansi lain tidak berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran di SKPD Pemerintahan Provinsi NTB.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual yang digunakan dalam melakukan penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal pada Universitas Jember, maka dibuat suatu kerangka konseptual penelitian sesuai dengan Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Perencanaan terhadap Penyerapan Anggaran

Perencanaan merupakan langkah awal dari keseluruhan kegiatan pengelolaan keuangan yang diikuti oleh tahap pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan (Yani, 2013). Perencanaan

program kerja dan kegiatan menjadi satu kesatuan utuh dengan perencanaan anggaran. Hal tersebut mengakibatkan perencanaan program kerja dan kegiatan akan sesuai dengan ketersediaan anggaran di suatu organisasi baik privat maupun publik (Nugroho & Alfarisi, 2017).

Proses perencanaan anggaran terdiri atas beberapa elemen utama yaitu menetapkan visi dan misi, tujuan, sasaran, program, dan kegiatan. Beberapa elemen tersebut bertujuan agar dalam suatu kegiatan terdapat standar yang jelas dan terukur, termasuk di dalamnya terdapat klarifikasi tujuan, target serta indikator keberhasilan. Hal tersebut sejalan dengan prinsip dari *New Public Management theory* yang berfokus dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan atau program.

Perencanaan anggaran yang baik akan menghasilkan suatu penyerapan anggaran yang maksimal. Adapun suatu perencanaan yang baik terdiri atas penyusunan kegiatan dan anggaran yang terperinci serta tidak terdapat anggaran yang diblokir. Selain itu, program yang direncanakan harus bersifat komprehensif dan simultan, dimana suatu program harus melalui proses perencanaan dan pembahasan terlebih dahulu sebelum masuk ke tahap penganggaran (Sudasri, 2016).

Hermawan (2018) menyatakan bahwa perencanaan merupakan salah satu dari indikator yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin. Perencanaan yang disusun oleh masing-masing bagian masih lemah dan kurang matang, hal tersebut menyebabkan terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran. Hasil penelitian serupa juga diungkapkan oleh Nugroho & Alfarisi (2017) dimana faktor perencanaan yang diukur dengan permasalahan yang sering terjadi dalam perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Pendapat yang serupa juga dinyatakan oleh Herriyanto (2012) dimana faktor perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran sebesar 42.91%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik perencanaan anggaran yang dilakukan maka penyerapan anggaran akan maksimal. Hasil

penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudasri (2016) yang mengungkapkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Selain itu, Akadira (2010) juga berpendapat bahwa perencanaan yang baik akan sangat membantu tingkat penyerapan anggaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang baik sesuai dengan teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) karena pemerintah harus mampu menjadi *steward* dari masyarakat dengan membuat perencanaan anggaran yang baik sehingga akhirnya mampu anggaran dapat terserap dengan baik. Perencanaan ini juga sejalan dengan prinsip dari *New Public Management theory* yang berfokus dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan atau program. Hermawan (2018), dan Nugroho & Alfarisi (2017), Herriyanto (2012) menyatakan bahwa perencanaan berpengaruh terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran. Namun, Salwah menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian maka diprediksi maka perencanaan akan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian maka hipotesis 1 (H1) dalam penelitian ini adalah:

H1 : Perencanaan berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

2.4.2 Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran

Pelaksanaan adalah tahap yang cukup berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan tahap dimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Pelaksanaan anggaran yang tepat tergantung pada beberapa faktor, diantaranya adalah kemampuan untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan ekonomi makro dan kemampuan satuan kerja untuk melaksanakannya. Pelaksanaan anggaran yang efektif dan maksimal akan memaksimalkan penyerapan anggaran itu sendiri (Baitullah & Taufik, 2019). Hal ini sesuai dengan teori pertanggungjawaban dimana eksistensi suatu lembaga akan tampak dan dapat dipercaya oleh masyarakat apabila telah bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat.

Nugroho & Alfarisi (2017) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan anggaran, terdapat beberapa permasalahan yang mengakibatkan penyerapan anggaran menjadi bermasalah. Permasalahan tersebut dapat disebabkan oleh pemenuhan kelengkapan dokumen yang tidak tepat waktu serta keterlambatan proses penagihan dan pembayaran. Pendapat yang serupa juga telah diungkapkan oleh Siswanto & Rahayu (2010) dimana permasalahan yang terjadi dalam proses pelaksanaan anggaran seperti mekanisme revisi serta kelengkapan dokumen pelaksanaan anggaran menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran. Selain itu, Milasih (2012) juga menyatakan bahwa ada beberapa hal yang menyebabkan penyerapan anggaran terlambat, seperti permasalahan saat realisasi anggaran dan permasalahan terkait kebijakan teknis.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan yang baik sesuai dengan teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*) karena pemerintah harus mampu menjadi *steward* dari masyarakat dengan melaksanakan penerapan realisasi anggaran yang baik sehingga akhirnya mampu anggaran dapat terserap dengan baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Baitullah dan Taufik (2019), Nugroho dan Alfarisi (2017), serta Siswanto & Rahayu (2010) bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh dalam penyerapan anggaran. Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran ternyata tidak menjadi faktor utama dalam penyerapan anggaran seperti penelitian Asmara (2017), dan Rifai, Inapty, & Pancawati (2016). Dengan demikian maka dapat diprediksi bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, maka hipotesis 2 (H2) dalam penelitian ini adalah:

H2 : Pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

2.4.3 Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Suatu sistem dapat berjalan secara maksimal apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkualitas. Begitupun dengan pengelolaan anggaran. Tentunya membutuhkan pejabat dan pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dalam mengelola anggaran yang tersedia (Setyawan, 2016). Menurut Sudasri (2016) setiap organisasi sangat perlu untuk membangun sumber

daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi. SDM dengan kompetensi tinggi akan menjadi keunggulan tersendiri di organisasi tersebut serta menjadi kekuatan daya saing di era globalisasi. Hal tersebut erat kaitannya dengan teori pertanggungjawaban, dimana hubungan masyarakat sebagai *principal* dan pihak pemerintah atau organisasi sektor publik sebagai *stewards* merupakan sebuah hubungan yang tercipta karena terdapat sifat manusia yang dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi (Nosihana & Yaya, 2016).

Menurut Sudasri (2016) kompetensi sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hal tersebut mengindikasikan bahwa baik atau buruknya kompetensi SDM yang dimiliki oleh satuan kerja dapat mempengaruhi peningkatan ataupun penurunan berupa keterlambatan penyerapan anggaran. Hasil penelitian serupa juga diungkapkan oleh Herriyanto (2012) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM) sebesar 7.80%. Permasalahan SDM yang terjadi berawal dari ketakutan dan keengganan pegawai untuk menjadi panitia pengadaan. Selain itu, Milasih (2012) juga berpendapat bahwa permasalahan sumber daya manusia sebagai pengelola anggaran berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa Suatu sistem dapat berjalan secara maksimal apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkualitas. Begitupun dengan pengelolaan anggaran. Hal tersebut erat kaitannya dengan teori pertanggungjawaban, dimana hubungan masyarakat sebagai *principal* dan pihak pemerintah atau organisasi sektor publik sebagai *stewards* merupakan sebuah hubungan yang tercipta karena terdapat sifat manusia yang dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi (Nosihana & Yaya, 2016). Hasil ini sejalan dengan penelitian Sudasri (2016), Herriyanto (2012), Milasih (2012) yang menunjukkan bahwa permasalahan sumber daya manusia sebagai pengelola anggaran berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, namun hasil ini berbeda dengan penelitian Rerung, Karamoy, & Pontoh (2017) dan Rifai,

Inapty, & Pancawati (2016). Maka dengan demikian diprediksi bahwa sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, dengan demikian hipotesis 3 (H3) dalam penelitian ini adalah:

H3 : Sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

2.4.4 Pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran

Menurut Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 sebagaimana yang telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012, pengadaan barang dan jasa merupakan kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa oleh kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/institusi lainnya yang prosesnya diawali dari perencanaan, kebutuhan, sampai kegiatan untuk memperoleh barang atau jasa tersebut selesai dilakukan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012, pengadaan barang dan jasa pada kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/institusi lainnya dilakukan oleh Pejabat Pengadaan Barang yang merupakan anggota dari kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/institusi lainnya dan telah memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang dan jasa sesuai yang dipersyaratkan. Adanya tanggung jawab dari organisasi sektor publik dan satuan kerja untuk melakukan kegiatan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan *New Public Management Theory*, dimana organisasi sektor publik atau satuan kerja dituntut untuk memiliki pengetahuan serta pengalaman yang lebih guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik.

Siswanto & Rahayu (2010) menyebutkan bahwa salah satu faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran ada di tahap pengadaan barang dan jasa. Adapun permasalahan terkait pengadaan barang dan jasa meliputi; tidak adanya kerangka acuan kerja dan rincian anggaran biaya (RAB) yang menyebabkan kebutuhan dan alokasi anggaran menjadi tidak sesuai, tidak terdapat spesifikasi yang jelas terkait barang dan jasa, tidak seimbang nya pekerjaan dan imbalan yang diperoleh oleh Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa, serta kurangnya

sumber daya manusia yang bertugas sebagai Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa yang bersertifikat. Hal tersebut secara jelas mengindikasikan bahwa permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran.

Berdasarkan penjelasan diatas maka pengadaan barang dan jasa juga berpengaruh dalam penyerapan anggaran sesuai dengan *New Public Management Theory*, dimana organisasi sektor publik atau satuan kerja dituntut untuk memiliki pengetahuan serta pengalaman yang lebih guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hermawan (2018), Herriyanto (2012) dan Siswanto & Rahayu (2010) yang menunjukkan bahwa pengadaan barang dan berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, namun penelitian ini berbeda dengan penelitian Kurniawan (2012) karena penggunaan sistem *e-procurement* dan pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia di objek yang diteliti telah cukup memadai. Dengan demikian, maka diprediksi bahwa pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, maka dapat dirumuskan hipotesis 4 (H4) dalam penelitian ini adalah:

H4 : Pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

2.4.5 Pengaruh Koordinasi dengan Sektor atau Instansi Lain terhadap Penyerapan Anggaran

Pemilihan variabel koordinasi dengan sektor atau instansi lain disebabkan karena dalam menjalankan tugasnya, Universitas Jember masih berkaitan dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sehingga, dalam menjalankan tugasnya, Universitas Jember juga ditentukan oleh kebijakan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Oleh karena itu, koordinasi dengan sektor atau instansi lain sangatlah dibutuhkan dalam rangka menyelaraskan kebijakan (Nugroho & Alfarisi, 2017). Uraian di atas sangat erat kaitannya dengan teori kelembagaan, dimana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya organisasi sektor publik perlu memperhatikan hubungan dengan sektor lain dan

memperhatikan peraturan terkait norma-norma, proses organisasi, serta akuntabilitas lembaga publik itu sendiri.

Nugroho & Alfarisi (2017) menyebutkan bahwa faktor koordinasi dengan sektor atau instansi lain berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hal tersebut disebabkan karena dalam proses koordinasi tersebut terdapat beberapa permasalahan, yang terdiri atas; inkonsistensi rencana kegiatan dari sektor atau instansi lain serta permasalahan terkait kecepatan waktu dalam mengantisipasi perubahan. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman, Sunarya, Hamzah, & Priyanto (2012) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam proses koordinasi dengan sektor atau institusi lain seperti sinkronisasi, inkonsistensi, dan koordinasi dengan kementerian atau lembaga yang terkait sehingga menyebabkan proses penyerapan anggaran menjadi terlambat atau tidak maksimal.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka koordinasi dengan sektor atau instansi lain sangatlah dibutuhkan dalam rangka menyelaraskan kebijakan, termasuk penganggaran (Nugroho & Alfarisi, 2017). Uraian di atas sangat erat kaitannya dengan teori kelembagaan, dimana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya organisasi sektor publik perlu memperhatikan hubungan dengan sektor lain dan memperhatikan peraturan terkait norma-norma, proses organisasi, serta akuntabilitas lembaga publik itu sendiri. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Nugroho dan Alfarisi (2017) serta Sulaeman et al. (2012) yang menyebutkan bahwa faktor koordinasi dengan sektor atau instansi lain berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Rifai, Inapty, & Pancawati (2016) yang menyatakan bahwa koordinasi dengan sektor atau instansi lain tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran di SKPD Pemerintahan Provinsi NTB. Dengan demikian, diprediksikan terdapat pengaruh antara faktor koordinasi dengan sektor atau instansi lain terhadap penyerapan anggaran, sehingga ditunjukkan hipotesis 5 (H5) dalam penelitian ini adalah:

H5 : Faktor koordinasi dengan sektor atau instansi lain berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme dengan *quantitative – explanatory research* untuk menguji hipotesis, sehingga analisis data pada penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis. Pada penelitian ini menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Indriantoro dan Supomo, 2014:12). Penelitian ini menguji determinan dalam penyerapan anggaran di Universitas Jember. Determinan tersebut antara lain: perencanaan, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, sumber daya manusia, dan koordinasi dengan sektor/ instansi lain.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2018:80). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Jember yang berhubungan langsung dan bertanggungjawab dengan perencanaan, belanja dan pembuatan laporan keuangan sebanyak 152 orang. Populasi tersebut terdiri atas Kepala Bagian sebanyak 20 orang, Ka. Subbag sebanyak 21 orang, BPP sebanyak 25 orang dan staf sebanyak 86 orang yang meliputi bagian keuangan rektorat, perencanaan, UPBJ, dan keuangan unit kerja. Persepsi karyawan yang diukur adalah persepsi masing-masing karyawan Universitas Jember pada lima variabel uji yakni perencanaan, pengadaan barang dan jasa, pelaksanaan anggaran, Uang Persediaan, dan budaya organisasi.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki kualitas dan karakteristik yang representatif mewakili populasi tersebut. Jumlah target sampel yang diambil sebanyak 104 orang. Sampel pada penelitian ini terdiri atas 1 orang Kepala

Bagian Keuangan Rektorat, 1 orang Kepala Bagian Perencanaan, 15 orang Ka. Subbag Keuangan&Kepegawaian Fakultas, 1 orang Ka. Subbag Keuangan&Kepegawaian Pascasarjana, 1 orang Ka. Subbag Anggaran PNBPNBP, 1 orang Ka. Subbag Anggaran Non PNBPNBP, 1 orang Ka. Subbag Akuntansi dan Pelaporan, 1 orang Ka. Subbag. UPBJ, 1 Ka. Subbag. Evaluasi Program dan Penyerapan Anggaran (EPPA), 25 orang BPP, 24 orang staf keuangan Rektorat, 21 orang staf keuangan Fakultas, 1 orang staf UPBJ, dan 10 orang staf Perencanaan. Teknik penyampelan yang baik, akan memberikan keterwakilan kesimpulan pada keseluruhan anggota populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Kriteria ini didasarkan pada pencapaian tujuan penelitian yang diharapkan. Kriteria atau pertimbangan tersebut adalah karyawan yang secara langsung berhubungan dan bertanggung jawab dengan proses pelaksanaan anggaran yg ada di Universitas Jember dengan masa kerja minimal 3 tahun. Karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah KTU Fakultas, BPP dan staf Keuangan Unit Kerja, Kabag. Perencanaan, Ka. Subbag EPPA dan Staf bagian Perencanaan, Staf bagian Unit Pengadaan Barang dan Jasa (UPBJ), serta Kabag Keuangan Rektorat, Ka. Subbag Anggaran PNBPNBP, Ka. Subbag Anggaran Non PNBPNBP, Ka. Subbag Akuntansi dan Pelaporan, BPP dan staf Keuangan di Rektorat. Kriteria yang kedua adalah mengisi kuesioner dengan lengkap dan dapat dianalisis.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan primer, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, pengalaman dari seseorang atau kelompok orang dan sikap yang menjadi subyek penelitian atau responden.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) yang dimaksud data primer

adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak menggunakan perantara). Data primer ini dikumpulkan oleh peneliti secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pendapat dari Administrator, Pengawas dan BPP Unit Kerja, Administrator, Pengawas dan Staf Perencanaan, dan Administrator, Pengawas dan Staf Keuangan Kantor Pusat Universitas Jember. Sedangkan data sekunder menurut Indriantoro dan Supomo (2012) adalah merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa Laporan Keuangan Universitas Jember.

3.4. Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukurannya

Dalam penelitian ini menggunakan enam variabel independen dan satu variabel dependen. Berikut ini penjelasan atas variabel independen dan dependen dalam penelitian ini :

1. Variabel Independen

Variabel Independen adalah variabel bebas yang dapat mempengaruhi variabel lain. Bungin (2011:72) mengemukakan bahwa Variabel bebas (independen) merupakan tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen ada enam variabel, yaitu perencanaan (X1), pelaksanaan anggaran (X2), pengadaan barang dan jasa (X3), sumber daya manusia (X4), dan koordinasi dengan sektor/instansi lainnya (X5)

- 1) Perencanaan (X1). Perencanaan dimulai dari perencanaan kegiatan, perencanaan anggaran sampai dengan perencanaan pelaksanaan anggaran. Perencanaan program kerja dan kegiatan menjadi satu kesatuan dengan perencanaan anggaran, sehingga program kerja dan kegiatan yang direncanakan akan sesuai dengan kemampuan anggaran yang tersedia. Penelitian terdahulu pada penelitian Sulaeman, Hamzah dan Priyanto (2012) menyatakan bahwa perencanaan kegiatan yang baik dan menyeluruh merupakan faktor

yang paling penting yang mempengaruhi penyerapan anggaran. Penelitian ini mengukur variabel X1 dengan menggunakan skala likert dengan indikator sebanyak tujuh pertanyaan yang telah dikembangkan dalam penelitian Herriyanto (2012) dan Sulaeman (2012).

- 2) Pelaksanaan anggaran (X2). Dalam penelitian Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi (1999, 149) menyatakan bahwa untuk memastikan pelaksanaan anggaran yang efektif, maka otoritas untuk melakukan pengeluaran harus diberikan pada departemen teknis tepat waktu. Salah satu contoh pelaksanaan anggaran yang memiliki kaitan dengan penyerapan anggaran adalah SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan terlambat ditetapkan. Hal tersebut dapat menunda pelaksanaan kegiatan yang seharusnya direalisasikan tepat waktu. Variabel X2 ini juga diukur dengan indikator pertanyaan sebanyak tujuh pertanyaan yang telah dikembangkan dalam penelitian Herriyanto (2012).
- 3) Sumber daya manusia (X3). Kompetensi SDM merupakan faktor penting dalam ketepatan penarikan dana instansi pemerintah. Selain itu, seringnya mutasi pegawai bagian keuangan sebuah instansi pemerintah juga mengakibatkan pekerjaan penarikan dana tidak sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Pegawai baru belum memahami peraturan-peraturan keuangan negara sehingga ada delay yang diakibatkan proses belajar pegawai baru. Dalam penelitian Herriyanto (2012) menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh yang terhadap penyerapan anggaran. Variabel SDM ini diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin dengan indikator pertanyaan sebanyak enam pertanyaan yang telah dikembangkan dalam penelitian Herriyanto (2012).
- 4) Pengadaan barang dan jasa (X4). Penelitian Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi (1992, 172) menjelaskan bahwa pengadaan barang/jasa pemerintah memiliki tujuan utama yaitu untuk

mendapatkan kualitas tinggi dari barang/jasa pada harga yang bersaing dan tepat waktu. Sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hal tersebut ditunjukkan pada penelitian Siswanto dan Rahayu (2010). Penelitian Heriyanti (2012) juga menunjukkan bahwa faktor utama yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran adalah faktor dokumen pengadaan. Variable ini diukur dengan menggunakan skala likert lima poin dengan indikator pertanyaan sebanyak tujuh pertanyaan.

- 5) Koordinasi dengan sektor atau instansi lain (X5). Koordinasi dengan sektor atau instansi lain sebagai variabel penelitian dikarenakan Universitas Jember mempunyai tugas melaksanakan Tri Dharma. Namun selain melaksanakan tugas tersebut, Universitas Jember juga mempunyai tugas untuk mempertanggung jawabkan keuangannya kepada Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dalam menjalankan tugasnya seperti program dan kegiatan yang direncanakan Universitas Jember dapat ditentukan juga oleh kebijakan dari instansi lain (stakeholder Universitas Jember) sehingga koordinasi dengan sektor lain sangat diperlukan untuk menyelaraskan kebijakan. Faktor-faktor yang berasal dari permasalahan koordinasi dengan berbagai sektor, berkaitan dengan permasalahan koordinasi dengan berbagai sektor dan institusi lain maka muncul beberapa isu, di antaranya permasalahan koordinasi proyek dengan Kementerian/Lembaga lainnya. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin dengan indikator pertanyaan sebanyak tiga pertanyaan yang telah dikembangkan dalam penelitian Sulaeman, Hamzah dan Priyanto (2012).

2. Variabel Dependen

Menurut Bungin (2011, 72) menjelaskan bahwa Variabel dependen merupakan tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Nama lain dari variabel ini adalah variabel yang diduga

sebagai akibat atau variabel konsekuensi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah penyerapan anggaran (Y). Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan indikator dua pertanyaan yang telah dikembangkan dalam penelitian Sulaeman, Hamzah, Priyanto (2012) yaitu terkait besarnya serapan dan waktu serapan anggaran.

3.5. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.5.1. Metode Analisis Data

Metode yang digunakan adalah metode survei melalui penyebaran kuesioner. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis (Indriantoro dan Supomo, 2014:152). Kuesioner dalam penelitian ini disusun menggunakan skala Likert. Skala Likert (*Likert Scale*) adalah metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ke-tidaksetujuan-nya terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2014:152). Skala ini menggunakan lima angka penilaian. Penilaian dalam kuesioner sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Penilaian tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. 1 Tabel Pengukuran Skala *Likert*

No	Kategori Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5.2. Pengujian Hipotesis

3.5.2.1. Metode Statistik Deskriptif

Statistika Deskriptif dalam Ghozali (2013:19) menjelaskan bahwa statistika deskriptif memberikan deskripsi atau gambaran suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan skewness (kemencengan distribusi). Santoso dalam Apriadi (2013) menjelaskan statistika deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah diperoleh untuk masing-masing variabel penelitian tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum.

3.5.2.2. Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda (*multiple regression linier*). Hasil analisis regresi linier berganda akan memiliki nilai hanya jika seluruh asumsi yang digunakan dapat diterima. Sehingga seluruh asumsi yang akan digunakan harus diuji keabsahannya untuk menguji validitas model. Uji keabsahan yang dilakukan dengan menggunakan uji kualitas dari uji validitas dan uji reliabilitas.

3.5.2.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2013:52). Dalam penelitian ini dengan uji validitas melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dan total skor konstruk. Konstruk dikatakan sah jika nilai Person Correlation >0.5 dan signifikan <0.5 .

3.5.2.2.2. Uji Reliabilitas

Merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Sebuah kuesioner dapat dikatakan handal dan reliable apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan

adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47). Mengukur reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Kriteria pengujian adalah jika koefisien alpha (α) > 0,7 maka instrumen yang digunakan dapat dikatakan reliabel.

3.5.2.3. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik harus diuji kualitas data, dan harus lolos dalam pengujian asumsi klasik.

3.5.2.3.1. Uji Normalitas Data

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel pengganggu (*error*) atau residual mempunyai distribusi normal (Ghozali, 2013:160). Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Analisis grafik dan uji statistik merupakan cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas residual dengan menggunakan uji statistik non parametric kolmogorov-smirnov, karena kolmogorov-smirnov lebih tepat untuk sampel yang lebih dari 50. Kriteria pengambilan keputusan jika *asympt.sig* > 0,05 berarti data sampel diambil terdistribusi normal dan sebaliknya jika *asympt.sig* < 0,05 berarti data sampel diambil tidak terdistribusi normal.

3.5.2.3.2. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah pada sebuah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali 2013:105). Dalam mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90). Namun, tidak adanya korelasi yang tinggi juga tidak berarti bebas dari multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek dua atau lebih variabel independen. Uji multikolinearitas juga dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *Variances Inflation Factor* (VIF).

Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Pada umumnya nilai cutoff yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance kurang dari 0,10 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10.

3.5.2.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Bila variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka dapat disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika terdapat perbedaan dari pengamatan ke pengamatan lain maka disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik ditunjukkan dengan homoskesdatisitas, atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali 2013:139). Uji heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Jika titik–titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.5.2.4. Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, X_3, \dots) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah dari masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negative serta untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Pada penelitian ini memiliki persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan:

Y = Penyerapan Anggaran

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

X_1 = Perencanaan

X_2 = Pelaksanaan Anggaran

X_3 = Pengadaan Barang dan Jasa

X_4 = Sumber Daya Manusia

X_5 = Koordinasi dengan Sektor/institusi Lain

3.5.2.5. Uji Hipotesis

Setelah melakukan dan lulus dari semua pengujian asumsi klasik maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian atas hipotesis, hasil pengujian atas hipotesis akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan terkait dengan hubungan antara variabel dependen dan independen. Terdapat dua pengujian yang akan dilakukan pada tahap ini:

3.5.2.5.1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi terletak antara 0 dan 1 ($0 < R^2 < 1$) (Ghozali 2013:97). Semakin tinggi nilai R^2 dari model regresi maka hasil regresi semakin baik. Nilai koefisien determinasi (R^2) mendekati satu artinya variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependennya. Penggunaan koefisien determinasi memiliki kelemahan dasar yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2

pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Nilai Adjusted R^2 mampu naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

3.5.2.5.2. Uji F

Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Ghozali 2013:98). Pengujian dengan Uji F ini menggunakan tingkat signifikansi (*significance level*) sebesar 5% atau 0,05. Apabila *significance level* $>0,05$ maka hipotesis ditolak artinya variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika *significance level* $<0,05$ maka hipotesis diterima dan dapat diartikan bahwa variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

3.5.2.5.3. Uji t

Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali 2013:98). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05. Jika *significance level* berada di atas 0,05 maka hipotesis ditolak atau dapat diartikan bahwa variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Namun sebaliknya, jika *significance level* berada di bawah 0,05 maka hipotesis diterima atau dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.

BAB 5

KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa terdapat determinan dalam penyerapan anggaran yang diteliti dengan menguji banyak faktor antara lain perencanaan, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa dan koordinasi dengan sektor atau instansi lain. Hasilnya menunjukkan bahwa:

1. Perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di universitas Jember
2. Pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di universitas Jember
3. Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran di universitas Jember
4. Pengadaan barang dan jasa tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di universitas Jember
5. Koordinasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran di universitas Jember

Dengan demikian penyerapan anggaran dipengaruhi oleh koordinasi dan tidak dipengaruhi oleh perencanaan, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa.

Penyebab perencanaan, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa merupakan faktor yang tidak mempengaruhi penyerapan anggaran adalah Unej merupakan satker terbaik kedua se-Indonesia dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran tahun 2018, hal ini

menunjukkan bahwa perencanaan anggaran sudah sangat baik, sehingga tidak berpengaruh dalam penyerapan anggaran, pelaksanaan anggaran sudah sangat baik, sehingga tidak ada pengaruhnya dalam penyerapan anggaran, sumber daya manusia di Unej sudah sangat baik, sehingga tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, serta pengadaan barang dan jasa sudah sangat baik. Koordinasi terbukti menjadi faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Universitas Jember. Hasil ini didukung karena koordinasi merupakan faktor eksternal sehingga meskipun UNEJ sudah dengan baik dalam melaksanakan penyerapan anggaran akan tetapi apabila instansi lain terlambat maka sangat mempengaruhi proses penyerapan anggaran.

5.2 Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian ini baik secara teori dan kebijakan yaitu sebagai berikut:

5.2.1 Implikasi Teori

Penelitian ini mengonfirmasi teori pertanggungjawaban, yang dengan dibuktikan adanya determinan yang berpengaruh dalam penyerapan anggaran, yaitu koordinasi sehingga membuktikan bahwa Universitas Jember menjadi *steward* yang baik terhadap masyarakat dengan wajib melakukan koordinasi yang baik dalam penyerapan anggaran. Penelitian ini mengonfirmasi teori kelembagaan, yang dibuktikan dari tekanan dari masyarakat maka menyebabkan Universitas Jember melakukan proses penganggaran yang baik sehingga anggaran mampu terserap optimal dan memberikan banyak manfaat bagi masyarakat, serta dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Universitas Jember telah memperhatikan hubungan koordinasi dengan sektor lain dan memperhatikan peraturan terkait norma-norma, proses organisasi, serta akuntabilitas lembaga publik itu sendiri, sehingga dapat menyerap anggaran dengan baik. Penelitian ini mengonfirmasi teori *New Public Management* dengan menunjukkan bahwa Universitas Jember menunjukkan bahwa telah menerapkan manajemen publik terbaru yang terbukti dapat efisiensi dan efektivitas dalam koordinasi kegiatan atau program, sehingga mampu menyerap anggaran dengan baik.

5.2.2 Implikasi Kebijakan

Sebagai sumbangan wawasan dan bahan masukan kepada Pembuat kebijakan untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh dalam penyerapan anggaran terutama koordinasi, sehingga mampu membuat regulasi yang dapat mendukung penyerapan anggaran yang efektif, ekonomis, efektif dan tepat waktu.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu nilai koefisien determinasi yang rendah, karena ternyata terbukti hanya satu faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran.
2. Pada penelitian ini juga dilakukan pada kondisi pandemi, sehingga banyak juga pendapat bahwa faktor eksternal seperti pandemi menjadi faktor yang lebih berpengaruh dalam penyerapan anggaran.
3. Responden yang digunakan dalam penelitian masih sebatas pelaksana anggaran pada lingkungan Universitas Jember sehingga untuk menjawab pertanyaan kuesioner kurang detail.

5.4 Saran Penelitian

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini maka saran untuk peneliti-peneliti selanjutnya ialah:

1. Pada penelitian selanjutnya perlu mempertimbangan banyak faktor lain di luar penelitian. Seperti faktor Perubahan Kebijakan, wabah dan Komitmen
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan melaksanakan penelitian pada saat kondisi normal atau tidak dalam kondisi pandemic. Dikarenakan pada kondisi pandemi ini seluruh penyerapan anggaran memang kurang maksimal.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan responden seperti Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), PPK, PP-SPM, Dekan dan Wakil Dekan II.

Daftar Pustaka

- Akadira, T. 2010. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran di Direktorat Jenderal Manajemen Dasar dan Menengah*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Asmara, A. 2017. Pengaruh Persepsi Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Kinerja Anggaran Melalui Penyerapan Belanja Anggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Tesis*. Jember, Jawa Timur, Indonesia: Universitas Jember.
- Baitullah, S., & Taufik, A. 2019. Upaya Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Transparansi Anggaran Daerah Di Kota Semarang Tahun 2016-2017. *Journal of Politic and Government Studies Vol 8 (02)*, 1-10.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Birowo, Tejo. 2011. Relationship between government Expenditure and poverty rate in Indonesia Comparison of budget classifications Before and after budget management reform in 2004 .*Tesis*. Jepang: Graduate School of Asia Pacific Studies Ritsumeikanasia Pacific University Japan.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. 2003. *The New Public Service : Serving not Steering*. New York: M.E.Sharpe.
- Donaldson, L., & Davis, J. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Return. *Australian of Management*, 49-64.
- Farisi, S. A. 2015. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Barang dan Belanja Modal pada Satuan Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*. Tangerang Selatan: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS IBM SPSS 2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Herriyanto, Hendris. 2012. *Faktor-Faktor yang mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja K/L di Wilayah Jakarta*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hermawan, A. P. 2018. Faktor-Faktor yang Menghambat Penyerapan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2016. *TESIS*. Jakarta, Indonesia: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Hood, C. 1991. A public Management for All Seasons. *Public Administration*, Vol.69: 3-19.
- Indriantoro, N., dan Bambang Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Kisaku, J. 2017. *Impact of Financial Reporting Frameworks on The Quality of Not-For-Profit Financial Reports*. Dissertations. <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
- Koswara, Enceng. 2008. *Administrasi Keuangan Negara*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Kurniawan, F. 2012. Pengaruh Jumlah Belanja Modal dan Mekanisme Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja di Wilayah KPPN Malang. *Tesis*. Malang, Jawa Timur, Indonesia: Universitas Brawijaya.
- Maggio, P. D., Meyer, J., & B.Rowan. 1991. *The New Institutionalism In Organizational Analysis 12*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Milasih, R. 2012. Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga TA 2010 Di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru. *Tesis*. Jakarta, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nanggala, A. 2018. *Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan BLUD UPTD Puskesmas Se-Kabupaten Jember*. Jember: Tesis. Universitas Jember.
- Nordiawan, D., Putra, I. S., & Rahmawati, M. 2008. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nosihana, A., & Yaya, R. 2016. Internet Financial Reporting dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya pada Pemerintah Kota dan Kabupaten di Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis Vol 3 (2)*, 89-104.
- Nugroho, R., & Alfarisi, S. 2017. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK Volume 10 No 1*, 22-37.
- Peraturan Pemerintah Nomor 39 tahun 2007 tentang Pengelolaan Keuangan Negara/Daerah. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintah. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Perpes Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 277/PMK.05/2014 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, Dan Perencanaan Kas. Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 07/PMK.02/2014 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2014. Pemerintah Republik Indonesia.

- Rerung, E. D., Karamoy, H., & Pontoh, W. 2017. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill" Vol 8 No.2*, 192-202.
- Reyes, R. (1993). Absorptive Capacity for Foreign Aid: The Case of the Philippines. *Philippine Institute for Development Studies and International Center for Economic Growth*.
- Ridha, M. Arsyadi dan Basuki, H. 2012. Pengaruh Tekanan Eksternal, Ketidakpastian Lingkungan, Dan Komitmen Managemen Terhadap Penerapan Transparansi Pelaporan Keuangan, *Proceeding SNA 15*, Banjarmasin.
- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati, R. S. 2016. Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis Vol 11 No 1*.
- Robinson, M., & Last, D. 2009. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting, Technical Notes, and Manuals*. Washington: International Monetary Fund.
- Salwah, A. 2019. Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi Vol 09 Nomor 01*, 164-182.
- Schiavo-Campo, Salvatore, and Daniel Tommasi. 1999. *Managing Government Expenditure*. Manila: Asian Development Bank.
- Sembiring, J.H. Bukit, R., Akhmad, A. 2018. Factors That Affecting The Delay of Absorption at Directorate General of Education of Early Childhood and Community Education. *International Journal of Public Budgeting, Accounting and Finance. Vol. 1, No. 1, hal 1-9*.
- Setyawan, A. 2016. Ananlisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro Tahun Anggaran 2015. *Tesis*. Surabaya, Jawa Timur, Indonesia: Universitas Airlangga.

- Siswanto, A. D., & Rahayu, S. L. 2010. Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga TA 2010. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN*.
- Sudasri, D. 2016. Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetisi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran. *SKRIPSI*. Padang, Sumatera Barat, Indonesia: Universitas Negeri Padang.
- Sulaeman, A., Hamzah, A., & R.Priyanto. 2012. Penyerapan Anggaran di Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. *Jurnal BPPK Vol.4*, 18-37.
- Sugiono. 2012. Penyerapan Anggaran di Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. *Jurnal BPPK Vol.4*, 18-37.
- Supranggono, L. 2009. *Evaluasi Terhadap Penyerapan Anggaran pada Kementerian Negara/Lembaga*. Tangerang Selatan: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.
- Undang - Undang Dasar tahun 1945.Pemerintah Republik Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Pemerintah Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.Pemerintah Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.Pemerintah Republik Indonesia.
- Yani, A. 2013. Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia. *Rajawali Pers*.

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN**MAGISTER AKUNTANSI
UNIVERSITAS JEMBER**

Yth. Bapak/ Ibu Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini saya sampaikan bahwa saya adalah mahasiswa magister akuntansi Universitas Jember yang sedang menyusun Tesis mengenai Determinan penyerapan anggaran di Universitas Jember Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini.

Saya menyadari bahwa waktu Bapak/Ibu sangat berharga dan terbatas. Partisipasi dari Bapak/Ibu sekalian kami harapkan akan memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan kami berharap dapat memberikan rekomendasi kebijakan terkait penyerapan anggaran belanja yang lebih baik kedepannya.

Mohon Bapak/Ibu memberikan jawaban sesuai dengan kondisi pada satuan kerja dan data dari Bapak/Ibu akan dirahasiakan.

Atas perhatiannya dan kesediaannya, Kami ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Mengetahui,

Noordiana Fourqoni Ardianne
Mahasiswa

Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak.
Pembimbing

DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER**Determinan Penyerapan Anggaran di Universitas Jember****Bagian I. Identitas Umum Responden**Petunjuk pengisian :

Mohon untuk memberikan tanda centang () pada bagian yang sesuai dengan kondisi Anda saat ini.

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Usia : <25 Tahun 25-35 tahun 36-45 Tahun >45

Tahun

3. Jabatan : Bagian Perencanaan
- Bagian ULP&LPSE
- Bagian Keuangan KP
- Bagian Keuangan Unit Kerja
- Kepala Bagian
- Kasubbag
- BPP
- Lainnya _____

4. Lama Bekerja : _____ Tahun (pada jabatan saat ini)
5. Pendidikan : (S3, S2, S1, Diploma, SLTA, Lainnya)*
6. Satuan Kerja :

7. Apakah Saudara terlibat atau mengetahui bagaimana sistem anggaran atau masalah penyerapan anggaran di lingkungan Universitas Jember?

Ya

Tidak

Bagian II. Pertanyaan Pilihan

Petunjuk pengisian :

Mohon untuk memberikan tanda centang () pada pilihan jawaban sesuai persepsi Saudara berdasarkan keterangan nilai seperti di bawah ini

STS	: Sangat Tidak Setuju
TS	: Tidak Setuju
N	: Netral/Ragu-Ragu
S	: Setuju
SS	: Sangat Setuju

Pertanyaan

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal pada satuan kerja BPPK dimana Saudara saat ini bekerja?

X1. Faktor Perencanaan

No	Item Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Anggaran kegiatan dapat dicairkan karena sudah terdapat data pendukung atau ada persetujuan dari pihak yang berwenang					
2	Keterbatasan waktu dalam menyusun dan menelaah anggaran namun data pendukung dapat disiapkan dengan baik					
3	Persiapan yang baik dalam pembuatan rencana/rancangan kegiatan					
4	Rencana kegiatan yang dilengkapi dengan TOR, RAB, dan data pendukung lainnya					
5	Tidak ada perubahan rencana/rancangan kegiatan saat proyek sedang berlangsung					
6	Tidak ada tambahan pagu di luar dana yang sesuai dengan anggaran (dana hibah, dll)					
7	Pelaksanaan kegiatan/proyek berdasarkan rencana/jadwal yang tercantum dalam Rencana Anggaran Belanja (RAB)					

X2. Faktor Pelaksanaan Anggaran

No	Item Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
8	Keterlambatan dalam penetapan SK Penunjukan/Penggantian pejabat perbendaharaan					
9	Tidak ada kesalahan dalam menentukan akun yang membutuhkan revisi dokumen anggaran					
10	Tidak adanya addendum kontrak					
11	Tidak adanya revisi DIPA yang terjadi karena tidak sesuai dengan kebutuhan					
12	Tidak terlambat dalam memenuhi kelengkapan dokumen					
13	Tidak terjadi keterlambatan proses penagihan dan pembayaran					
14	Kegiatan yang sudah dilakukan dengan Uang Persediaan (UP), telah diganti melalui Ganti UP					

X3. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

No	Item Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
15	SDM bagian pelaksana pengadaan berkompeten					
16	Tidak ada keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima telah seimbang					
17	Tidak adanya keterbatasan pada SDM yang memahami proses pengelolaan anggaran					
18	Sistem reward dan punishment bagi para pengelola anggaran/satker berjalan dengan baik					
19	Pejabat/pegawai pengelola keuangan tidak sering mengalami mutasi					
20	Tidak terdapat kebiasaan seperti menunda pekerjaan, tidak disiplin, dan mengerjakan pekerjaan di menit terakhir					

X4. Faktor Pengadaan Barang dan Jasa

No	Item Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
21	Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun realistis					
22	Tidak terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang					
23	SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola telah ditetapkan					
24	Tidak adanya keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang memiliki sertifikat					
25	Tidak adanya permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin seperti peralatan/mesin yang diperlukan tidak tersedia/sulit didapat, peralatan/mesin yang dipesan terlambat datang, peralatan/mesin yang diterima tidak sesuai spesifikasi					
26	Proses penawaran, kontrak, dan pengadaan barang/jasa dan kegiatan dilakukan sangat mudah, efektif dan efisien					
27	Tidak adanya kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS ditentukan berdasarkan keahlian dan melalui survey pasar.					

X5. Faktor Permasalahan Koordinasi dengan Sektor Atau Instansi Lain

No	Item Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
28	Konsisten dalam rencana kegiatan karena perubahan kegiatan pada unit/lembaga lain					
29	Sinkronisasi kegiatan proyek yang baik antar unit/lembaga					
30	Baiknya sistem koordinasi antara suatu unit lembaga dengan lembaga lain di dalam proses perijinan dan pelaksanaan proyek					

Y. Serapan Anggaran

No	Item Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
28	Besarnya serapan anggaran sudah baik					
29	Waktu serapan anggaran sudah baik dan sesuai dengan rencana dan tidak menumpuk di akhir tahun					

Bagian III. Pertanyaan Terbuka

Petunjuk pengisian :

Isilah titik-titik yang tersedia di bawah ini

Pertanyaan :

1. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada Universitas Jember dimana Saudara bekerja saat ini ?

.....

2. Apasaja yang menjadi kendala bagi Universitas Jember untuk melaksanakan penyerapan anggaran sesuai dengan rencana?

.....

LAMPIRAN 2

FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

Statistics

	Jenis_Kelamin	Usia	Jabatan	Bagian	Lama_Bekerja	Pendidikan	Pengetahuan
N Valid	61	61	61	61	61	61	61
Missing	0	0	0	0	0	0	0

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	38	62,3	62,3	62,3
	Perempuan	23	37,7	37,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25 Tahun	2	3,3	3,3	3,3
	>45 Tahun	21	34,4	34,4	37,7
	25 - 35 Tahun	15	24,6	24,6	62,3
	36 - 45 Tahun	23	37,7	37,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bendahar	1	1,6	1,6	1,6
	BPP	13	21,3	21,3	23,0
	Kasub	23	37,7	37,7	60,7
	KKPBJ	1	1,6	1,6	62,3
	Staf	23	37,7	37,7	100,0

Total	61	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Bagian

		Frequenc y	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bag. Perencanaan dan kerja sama	1	1,6	1,6	1,6
	Bag. Perencanaan program dan anggaran	1	1,6	1,6	3,3
	Bmn	1	1,6	1,6	4,9
	BMN	2	3,3	3,3	8,2
	BMN Kantor Pusat Unej	1	1,6	1,6	9,8
	Fak. Pertanian unej	1	1,6	1,6	11,5
	Fak. Farmasi	1	1,6	1,6	13,1
	Fakultas	1	1,6	1,6	14,8
	Fakultas Hukum	2	3,3	3,3	18,0
	Fakultas Keperawatan	1	1,6	1,6	19,7
	Fakultas Teknologi Pertanian	1	1,6	1,6	21,3
	FEB	2	3,3	3,3	24,6
	FIB	1	1,6	1,6	26,2
	FIK	2	3,3	3,3	29,5
	Fisip	1	1,6	1,6	31,1
	kantor pusat	1	1,6	1,6	32,8
	Kantor pusat	3	4,9	4,9	37,7
	Kantor Pusat	3	4,9	4,9	42,6
	Kantor pusat universitas jember	1	1,6	1,6	44,3
	Kemahasiswaan	1	1,6	1,6	45,9
	Kepegawaian	1	1,6	1,6	47,5
	Keuangan	5	8,2	8,2	55,7
	Keuangan / Kantor Pusat	2	3,3	3,3	59,0
Keuangan & Kepegawaian/FTP	1	1,6	1,6	60,7	
Keuangan dan kepegawaian	2	3,3	3,3	63,9	
Keuangan dan Kepegawaian	1	1,6	1,6	65,6	
Keuangan dan kepegawaian FKM	1	1,6	1,6	67,2	
keuangan kantor pusat	1	1,6	1,6	68,9	

Keuangan Kantor Pusat	3	4,9	4,9	73,8
Keuangan Universitas Jember	1	1,6	1,6	75,4
Keuangan/Anggaran Non PNBPN	1	1,6	1,6	77,0
Keuangan/Kantor Pusat	1	1,6	1,6	78,7
KP	1	1,6	1,6	80,3
Pascasarjana	1	1,6	1,6	82,0
PERENCANAAN	1	1,6	1,6	83,6
perencanaan dan kerjasama	1	1,6	1,6	85,2
Program dan anggaran	1	1,6	1,6	86,9
Pronggar	1	1,6	1,6	88,5
Rektorat	2	3,3	3,3	91,8
Sub bag Tata Usaha	1	1,6	1,6	93,4
Tata usaha	1	1,6	1,6	95,1
Teknik	1	1,6	1,6	96,7
Umum dan BMN	1	1,6	1,6	98,4
Umum dan MMN/FIB	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Lama_Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	23,0	23,0	23,0
	2,00	5	8,2	8,2	31,1
	3,00	5	8,2	8,2	39,3
	4,00	1	1,6	1,6	41,0
	5,00	4	6,6	6,6	47,5
	6,00	6	9,8	9,8	57,4
	7,00	3	4,9	4,9	62,3
	8,00	1	1,6	1,6	63,9
	9,00	3	4,9	4,9	68,9
	10,00	3	4,9	4,9	73,8
	11,00	3	4,9	4,9	78,7
	12,00	2	3,3	3,3	82,0

15,00	3	4,9	4,9	86,9
18,00	1	1,6	1,6	88,5
19,00	1	1,6	1,6	90,2
20,00	1	1,6	1,6	91,8
21,00	1	1,6	1,6	93,4
22,00	1	1,6	1,6	95,1
23,00	2	3,3	3,3	98,4
27,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	6	9,8	9,8	9,8
	S1	36	59,0	59,0	68,9
	S2	9	14,8	14,8	83,6
	SLTA	10	16,4	16,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Pengetahuan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak	16	26,2	26,2	26,2
	Ya	45	73,8	73,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

LAMPIRAN 3**FREKUENSI HASIL DATA DAN STATISTIK DESKRIPTIF KUESIONER****X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	32	52,5	52,5	52,5
	2,00	28	45,9	45,9	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,9	4,9	4,9
	2,00	35	57,4	57,4	62,3
	3,00	8	13,1	13,1	75,4
	4,00	13	21,3	21,3	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,8	9,8	9,8
	2,00	30	49,2	49,2	59,0
	3,00	4	6,6	6,6	65,6
	4,00	19	31,1	31,1	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	16,4	16,4	16,4
	2,00	28	45,9	45,9	62,3
	3,00	5	8,2	8,2	70,5
	4,00	13	21,3	21,3	91,8
	5,00	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,8	9,8	9,8
	2,00	28	45,9	45,9	55,7
	3,00	5	8,2	8,2	63,9
	4,00	20	32,8	32,8	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	11,5	11,5	11,5
	2,00	40	65,6	65,6	77,0
	3,00	9	14,8	14,8	91,8
	4,00	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	11,5	11,5	11,5
	2,00	30	49,2	49,2	60,7
	3,00	1	1,6	1,6	62,3
	4,00	14	23,0	23,0	85,2
	5,00	9	14,8	14,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	13,1	13,1	13,1
	2,00	22	36,1	36,1	49,2
	3,00	9	14,8	14,8	63,9
	4,00	19	31,1	31,1	95,1
	5,00	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	13,1	13,1	13,1
	2,00	37	60,7	60,7	73,8
	3,00	5	8,2	8,2	82,0
	4,00	10	16,4	16,4	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	14,8	14,8	14,8
	2,00	39	63,9	63,9	78,7
	3,00	9	14,8	14,8	93,4
	4,00	3	4,9	4,9	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	23,0	23,0	23,0
	2,00	40	65,6	65,6	88,5
	3,00	4	6,6	6,6	95,1
	4,00	2	3,3	3,3	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	11,5	11,5	11,5
	2,00	38	62,3	62,3	73,8
	3,00	5	8,2	8,2	82,0
	4,00	8	13,1	13,1	95,1
	5,00	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	13,1	13,1	13,1
	2,00	28	45,9	45,9	59,0
	3,00	9	14,8	14,8	73,8
	4,00	13	21,3	21,3	95,1
	5,00	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	8,2	8,2	8,2
	2,00	24	39,3	39,3	47,5
	3,00	12	19,7	19,7	67,2
	4,00	18	29,5	29,5	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	8,2	8,2	8,2
	2,00	18	29,5	29,5	37,7
	3,00	14	23,0	23,0	60,7
	4,00	19	31,1	31,1	91,8
	5,00	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	18,0	18,0	18,0
	2,00	18	29,5	29,5	47,5
	3,00	13	21,3	21,3	68,9
	4,00	17	27,9	27,9	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,8	9,8	9,8
	2,00	32	52,5	52,5	62,3
	3,00	9	14,8	14,8	77,0
	4,00	13	21,3	21,3	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	14,8	14,8	14,8
	2,00	22	36,1	36,1	50,8
	3,00	14	23,0	23,0	73,8
	4,00	14	23,0	23,0	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	13,1	13,1	13,1
	2,00	25	41,0	41,0	54,1
	3,00	13	21,3	21,3	75,4
	4,00	13	21,3	21,3	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	14,8	14,8	14,8
	2,00	24	39,3	39,3	54,1
	3,00	6	9,8	9,8	63,9
	4,00	16	26,2	26,2	90,2
	5,00	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,9	4,9	4,9
	2,00	21	34,4	34,4	39,3
	3,00	16	26,2	26,2	65,6
	4,00	17	27,9	27,9	93,4
	5,00	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	6,6	6,6	6,6
	2,00	25	41,0	41,0	47,5
	3,00	13	21,3	21,3	68,9
	4,00	16	26,2	26,2	95,1
	5,00	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	11,5	11,5	11,5
	2,00	21	34,4	34,4	45,9
	3,00	11	18,0	18,0	63,9
	4,00	18	29,5	29,5	93,4
	5,00	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,8	9,8	9,8
	2,00	27	44,3	44,3	54,1
	3,00	8	13,1	13,1	67,2
	4,00	17	27,9	27,9	95,1
	5,00	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,9	4,9	4,9
	2,00	31	50,8	50,8	55,7
	3,00	11	18,0	18,0	73,8
	4,00	10	16,4	16,4	90,2
	5,00	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,8	9,8	9,8
	2,00	30	49,2	49,2	59,0
	3,00	9	14,8	14,8	73,8
	4,00	13	21,3	21,3	95,1
	5,00	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X4.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	8,2	8,2	8,2
	2,00	24	39,3	39,3	47,5
	3,00	10	16,4	16,4	63,9
	4,00	17	27,9	27,9	91,8
	5,00	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	13,1	13,1	13,1
	2,00	30	49,2	49,2	62,3
	3,00	12	19,7	19,7	82,0
	4,00	9	14,8	14,8	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	8,2	8,2	8,2
	2,00	24	39,3	39,3	47,5
	3,00	13	21,3	21,3	68,9
	4,00	17	27,9	27,9	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

X5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,3	3,3	3,3
	2,00	28	45,9	45,9	49,2
	3,00	13	21,3	21,3	70,5
	4,00	16	26,2	26,2	96,7
	5,00	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,6	1,6	1,6
	2,00	2	3,3	3,3	4,9
	3,00	5	8,2	8,2	13,1
	4,00	45	73,8	73,8	86,9
	5,00	8	13,1	13,1	100,0
Total		61	100,0	100,0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,9	4,9	4,9
	2,00	16	26,2	26,2	31,1
	3,00	10	16,4	16,4	47,5
	4,00	26	42,6	42,6	90,2
	5,00	6	9,8	9,8	100,0
Total		61	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	61	1,00	5,00	1,5246	,67346
X1.2	61	1,00	5,00	2,6066	,98790
X1.3	61	1,00	5,00	2,6885	1,11864
X1.4	61	1,00	5,00	2,5902	1,22987
X1.5	61	1,00	5,00	2,7377	1,12401
X1.6	61	1,00	4,00	2,1967	,74877
X1.7	61	1,00	5,00	2,8033	1,32690
X1	61	7,00	29,00	17,1475	5,08211
X2.1	61	1,00	5,00	2,7869	1,17068
X2.2	61	1,00	5,00	2,3279	,96127
X2.3	61	1,00	5,00	2,1475	,79238

X2.4	61	1,00	5,00	1,9508	,76215
X2.5	61	1,00	5,00	2,3770	1,01921
X2.6	61	1,00	5,00	2,5902	1,11620
X2.7	61	1,00	5,00	2,8033	1,06175
X2	61	7,00	31,00	16,9836	4,97156
X3.1	61	1,00	5,00	3,0164	1,13272
X3.2	61	1,00	5,00	2,6885	1,16248
X3.3	61	1,00	5,00	2,5246	,99342
X3.4	61	1,00	5,00	2,6393	1,09594
X3.5	61	1,00	5,00	2,6066	1,06894
X3.6	61	1,00	5,00	2,7705	1,27008
X3	61	6,00	26,00	16,2459	4,75624
X4.1	61	1,00	5,00	2,9672	1,04829
X4.2	61	1,00	5,00	2,8197	1,05685
X4.3	61	1,00	5,00	2,8525	1,16671
X4.4	61	1,00	5,00	2,7377	1,12401
X4.5	61	1,00	5,00	2,7541	1,10538
X4.6	61	1,00	5,00	2,6230	1,08265
X4.7	61	1,00	5,00	2,8852	1,15612
X4	61	7,00	35,00	19,6393	6,19686
X5.1	61	1,00	5,00	2,4590	1,00952
X5.2	61	1,00	5,00	2,7869	1,05063
X5.3	61	1,00	5,00	2,8033	,98013
X5	61	3,00	15,00	8,0492	2,60401
Y.1	61	1,00	5,00	3,9344	,70401
Y.2	61	1,00	5,00	3,2623	1,10908
Y	61	2,00	10,00	7,1967	1,43550
Valid N (listwise)	61				

LAMPIRAN 4

UJI KUALITAS DATA

Uji Validitas

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1
X1.1 Pearson								
Correlation	1	,040	,265*	,163	,097	,122	,136	,313*
Sig. (2-tailed)		,761	,039	,209	,458	,347	,296	,014
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X1.2 Pearson								
Correlation	,040	1	,536**	,331**	,506**	,084	,334**	,609**
Sig. (2-tailed)	,761		,000	,009	,000	,521	,008	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X1.3 Pearson								
Correlation	,265*	,536**	1	,572**	,623**	,313*	,677**	,858**
Sig. (2-tailed)	,039	,000		,000	,000	,014	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X1.4 Pearson								
Correlation	,163	,331**	,572**	1	,488**	,270*	,593**	,756**
Sig. (2-tailed)	,209	,009	,000		,000	,035	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X1.5 Pearson								
Correlation	,097	,506**	,623**	,488**	1	,419**	,680**	,827**
Sig. (2-tailed)	,458	,000	,000	,000		,001	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X1.6 Pearson								
Correlation	,122	,084	,313*	,270*	,419**	1	,258*	,474**
Sig. (2-tailed)	,347	,521	,014	,035	,001		,045	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X1.7 Pearson								
Correlation	,136	,334**	,677**	,593**	,680**	,258*	1	,825**
Sig. (2-tailed)	,296	,008	,000	,000	,000	,045		,000

X2.7	Pearson	,650**	,342**	,332**	,194	,532**	,578**	1	,754**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,009	,135	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X2	Pearson	,838**	,653**	,606**	,519**	,801**	,780**	,754**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson	1	,308*	,570**	,421**	,460**	,489**	,763**
Correlation							
Sig. (2-tailed)		,016	,000	,001	,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61
X3.2 Pearson	,308*	1	,375**	,146	,114	,312*	,539**
Correlation							
Sig. (2-tailed)	,016		,003	,262	,380	,014	,000
N	61	61	61	61	61	61	61
X3.3 Pearson	,570**	,375**	1	,529**	,402**	,388**	,752**
Correlation							
Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,001	,002	,000
N	61	61	61	61	61	61	61
X3.4 Pearson	,421**	,146	,529**	1	,417**	,598**	,730**
Correlation							
Sig. (2-tailed)	,001	,262	,000		,001	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61
X3.5 Pearson	,460**	,114	,402**	,417**	1	,485**	,672**
Correlation							
Sig. (2-tailed)	,000	,380	,001	,001		,000	,000

N	61	61	61	61	61	61	61
X3.6 Pearson Correlation	,489**	,312*	,388**	,598**	,485**	1	,788**
Sig. (2-tailed)	,000	,014	,002	,000	,000		,000
N	61	61	61	61	61	61	61
X3 Pearson Correlation	,763**	,539**	,752**	,730**	,672**	,788**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	61	61	61	61	61	61	61

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4
X4.1 Pearson Correlation	1	,777**	,418**	,445**	,583**	,591**	,561**	,773**
Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4.2 Pearson Correlation	,777**	1	,586**	,647**	,489**	,784**	,665**	,878**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4.3 Pearson Correlation	,418**	,586**	1	,567**	,514**	,575**	,543**	,756**
Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4.4 Pearson Correlation	,445**	,647**	,567**	1	,430**	,643**	,720**	,797**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4.5 Pearson Correlation	,583**	,489**	,514**	,430**	1	,590**	,434**	,719**

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4.6 Pearson Correlation	,591**	,784**	,575**	,643**	,590**	1	,671**	,864**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4.7 Pearson Correlation	,561**	,665**	,543**	,720**	,434**	,671**	1	,822**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61
X4 Pearson Correlation	,773**	,878**	,756**	,797**	,719**	,864**	,822**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	61	61	61	61	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	X5.1	X5.2	X5.3	X5
X5.1 Pearson Correlation	1	,534**	,497**	,790**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
N	61	61	61	61
X5.2 Pearson Correlation	,534**	1	,768**	,899**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
N	61	61	61	61
X5.3 Pearson Correlation	,497**	,768**	1	,879**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
N	61	61	61	61
X5 Pearson Correlation	,790**	,899**	,879**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	,215	,656**
	Sig. (2-tailed)		,097	,000
	N	61	61	61
Y.2	Pearson Correlation	,215	1	,878**
	Sig. (2-tailed)	,097		,000
	N	61	61	61
Y	Pearson Correlation	,656**	,878**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Realibilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	7

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	7

X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	6

X4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	7

X5

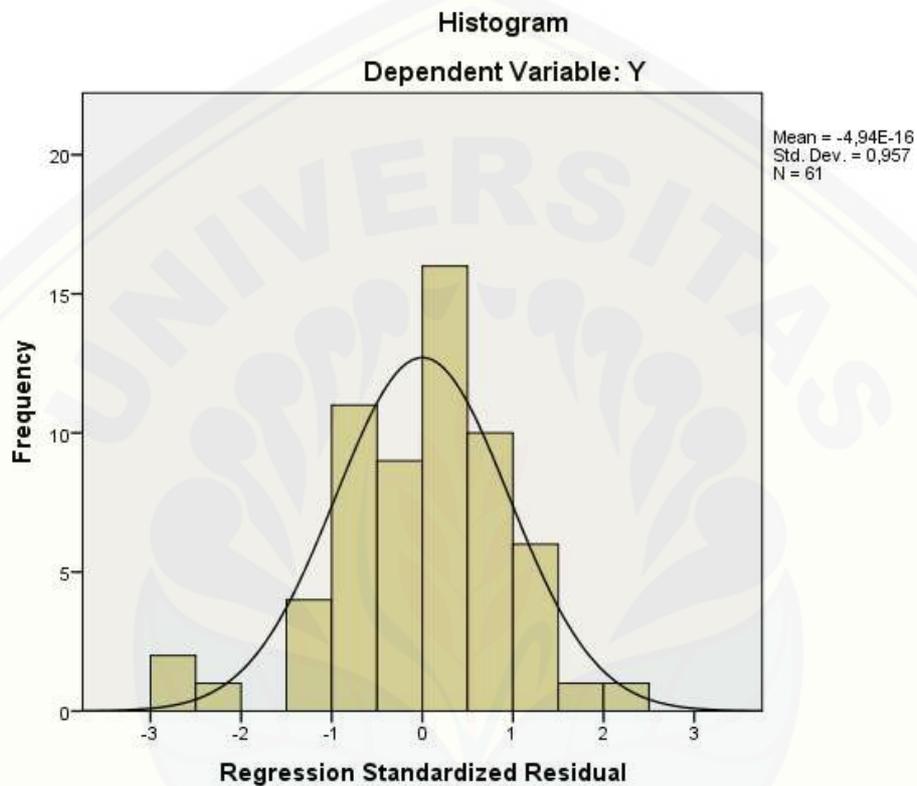
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	3

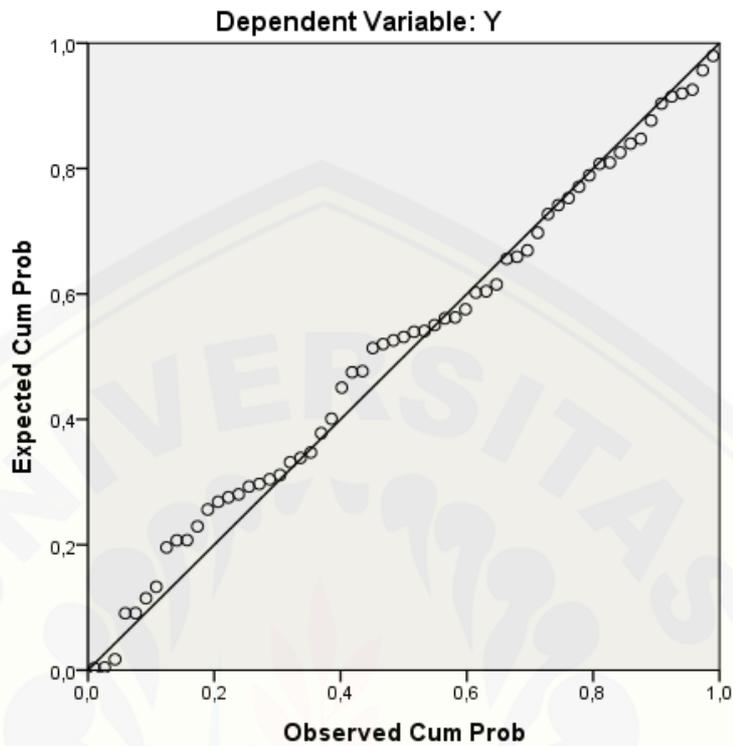
Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,325	2

LAMPIRAN 5**UJI ASUMSI KLASIK****Uji Normalitas Data**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,29973637
Most Extreme Differences	Absolute	,072
	Positive	,036
	Negative	-,072
Test Statistic		,072
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

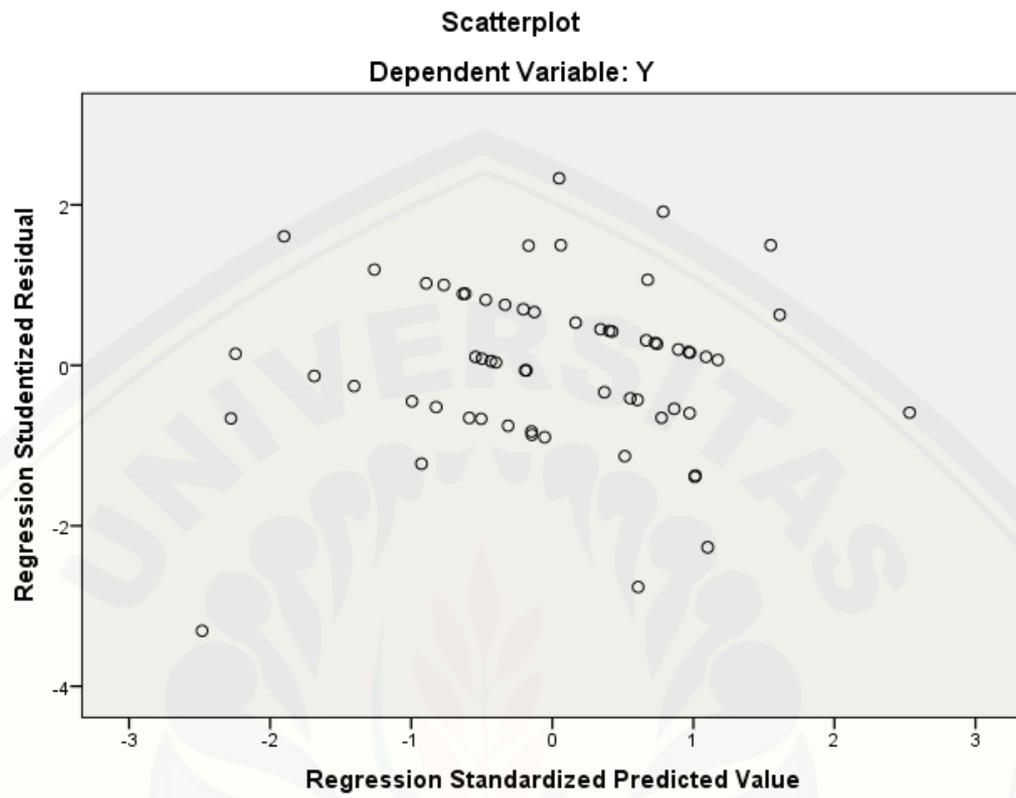
Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,248	,746		8,370	,000		
	X1	,004	,042	,015	,102	,919	,673	1,487
	X2	-,101	,053	-,348	-1,894	,063	,441	2,265
	X3	,083	,059	,275	1,401	,167	,386	2,593
	X4	-,016	,052	-,067	-,300	,766	,297	3,368
	X5	,191	,108	,346	1,777	,081	,392	2,552

a. Dependent Variable: Y

Uji Heterokedastisitas



LAMPIRAN 6**UJI HIPOTESIS****Uji F****ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,280	5	4,456	2,418	,047 ^b
	Residual	101,359	55	1,843		
	Total	123,639	60			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X5, X1, X2, X3, X4

Uji t**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,248	,746		8,370	,000		
	X1	,004	,042	,015	,102	,919	,673	1,487
	X2	-,101	,053	-,348	-1,894	,063	,441	2,265
	X3	,083	,059	,275	1,401	,167	,386	2,593
	X4	-,016	,052	-,067	-,300	,766	,297	3,368
	X5	,191	,108	,346	1,777	,081	,392	2,552

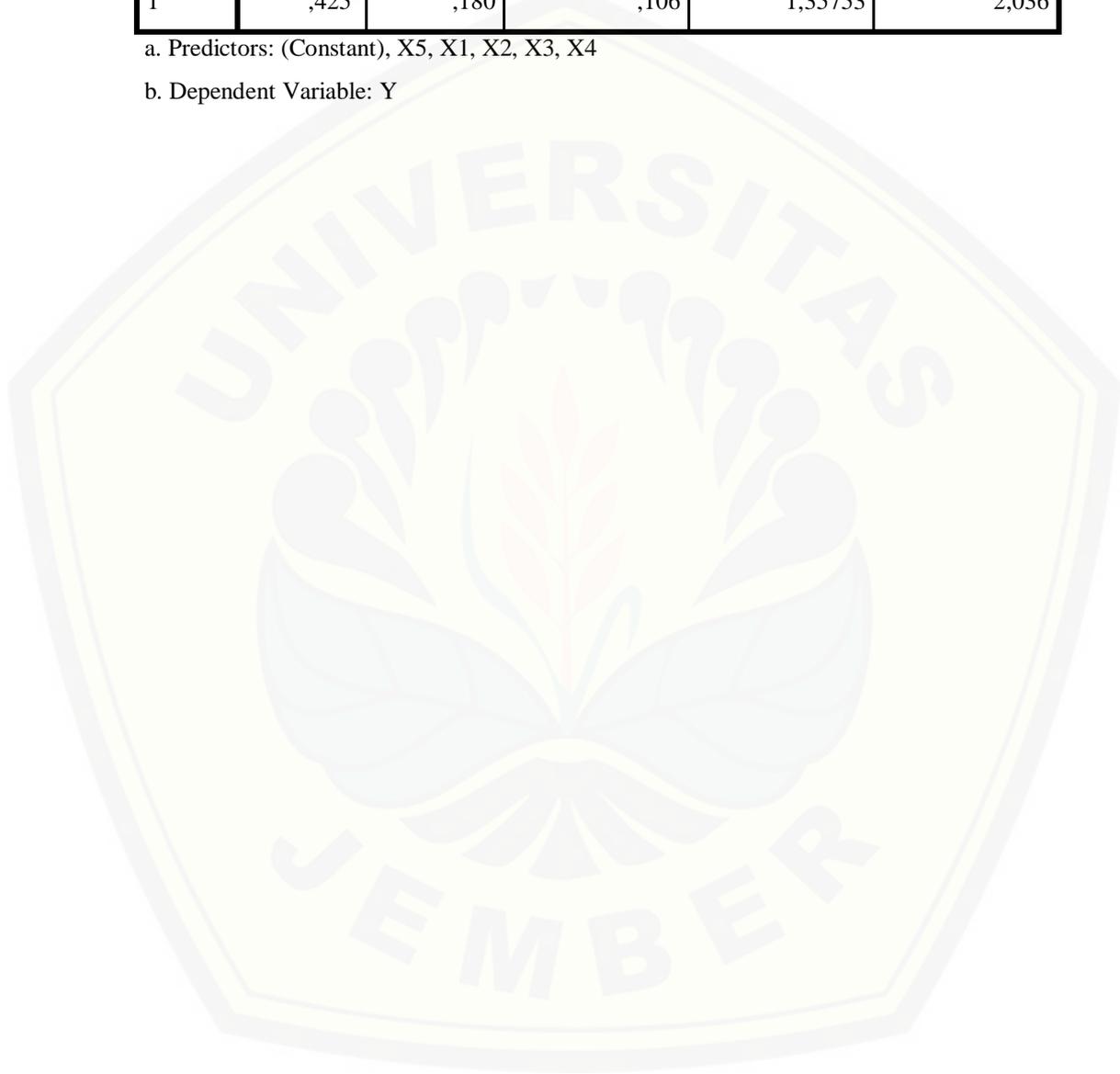
a. Dependent Variable: Y

Uji Koefisien Determinasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,425 ^a	,180	,106	1,35753	2,036

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X2, X3, X4

b. Dependent Variable: Y



50	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4
51	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2			
52	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
53	2	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	
54	2	2	4	4	4	2	5	4	2	2	2	2	4	4	5	5	4	2	4	5	4	4	1	2	2	4	4	2	2	2	4	5	
55	1	4	4	1	4	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	3	2	1	1	1	1	4	4	
56	1	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	4	2	2	1	1	1	2	4	4	2	2	1	2	2	2	4	2	
59	2	2	3	2	4	4	4	2	1	2	1	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	5	
60	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2
61	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	4	2	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3